# Стратегический подход к управлению ассортиментом

В одном старинном учебнике военного искусства приводится определение, суть которого заключается в том, что стратегия – это расстановка войск перед битвой, тогда как тактика – это движение войск во время битвы.

Это определение показалось вполне приемлемым, поскольку бизнес все чаще напоминает поле битвы – с конкурентами за большую долю рынка, с поставщиками за лучшие условия сделки, с новыми законами, правилами, государственными запретами или разрешениями, с арендодателями и арендаторами, и даже с покупателями – за их внимание и кошелек.

Но по своей сути Вся деятельность компании – ассортиментная и закупочная политика, кадровая политика, способы продажи и каналы сбыта, маркетинговая политика – это тактические мероприятия, направленные на достижение глобальных стратегических целей. Что тогда составит стратегию?

Необходимость стратегического подхода

На рисунке 1 показаны возможные составляющие общей стратегии компании и варианты различных политик, которые компания может осуществлять для своего развития. Здесь мы видим, что ассортиментная политика тесно связана с закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию организации.

Стратегия заключается в том, что бы руководство четко понимало пути и способы достижения поставленных количественных (финансовых) и качественных целей. В этом как раз и суть разработки стратегии – каким путем мы будем достигать оборота, скажем, в 1 миллион рублей в месяц? Что надо для этого сделать? Каких конкурентов учесть, что и каким покупателям продавать, каких поставщиков выбрать в партнеры?

Этапы формирования ассортимента в магазине:

Решение о товарной специфике магазина - > Выбор конкурентной стратегии магазина, концепции и позиционирования - > Формирование ассортимента - > Разработка стратегии ценообразования - > Анализ эффективности и корректировка ассортиментной и ценовой политики

Если мы работаем, используя псевдостратегию «как пойдет», то рано или поздно мы столкнемся с такими обстоятельствами, которые могут серьезно повлиять на наш бизнес. По статистике лишь пять процентов из общего числа вновь созданных предприятий можно считать успешными. Примерно треть новых предприятий закрываются в течение первого же года своей деятельности. Почему? Именно по причине того, что руководитель не проявил должного внимания к стратегии предприятия, пустив ситуацию на самотек, и решая только текущие дела. Успешно решая оперативные задачи (договориться, вывезти, завезти, установить, распечатать, оплатить, растаможить, нанять, уволить и т.п.), не увидели главного – того, что требует потребитель и диктует рынок.

Стратегия и позиционирование магазина

Понятие позиционирования было описано и популяризовано гуру маркетинга Элом Райсом и Джеком Траутом в книге «Позиционирование. Битва за умы» . Они видели в нем проявление творческого подхода в отношении существующих товаров: “Позиционирование начинается с товара, некоторой составляющей процесса торговли, услуги, компании, организации или даже с отдельного человека … Но позиционирование – это не то, что вы делаете с товаром, а то, что вы делаете с сознанием потенциального потребителя. Иначе говоря, вы позиционируете товар в сознании потенциального потребителя».

ПРИМЕР:

Икея говорит своим покупателям: «Все продумано! Все придумано!» и «Есть идея – есть Икея». Тем самым звучит понятное для людей послание: «мы знаем Ваши идеи и потребности в красивом и уютном доме и стараемся воплотить их в жизнь. Мы продумали все мелочи, мы сняли с Вас необходимость ломать себе голову и что-то придумывать. Мы даем Вам готовое решение – наслаждайтесь!» Позиционирование для тех, кому важно получить готовое оформление дома в едином стиле за приемлемые деньги.

В тоже время магазин товаров для дома, торгующий сходным ассортиментом (мебель, текстить, товары для дома и уюта), позиционируется по-другому. Он говорит: «Ассортимент от самых известных фабрик! Удобство выбора! Работаем ночью и днем! Приходите в любое время и выбирайте, а мы Вам все привезем и установим», позиционируя себя как магазин для самых требовательных покупателей, ценящих прежде всего удобство в совершении покупки.

Позиционирование — обеспечение магазину не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей.

Выбирая основание для позиционирования, необходимо соблюсти определенную последовательность действий :

определить особенности целевой аудитории, их восприятие аналогичных магазинов, потребности, пожелания и ожидания от процесса покупки товаров вашей специфики;

знать позиции конкурирующих магазинов, причем как прямых, так и косвенных конкурентов;

выбрать основание для позиционирования и сопроводить его аргументами;

оценить потенциал позиции с точки зрения продолжительности использования и прибыльности для магазина;

определить слабые стороны позиции и продумать их коррекцию;

протестировать восприятие позиции представителями целевой аудитории;

обеспечить единство позиционирования в разных инструментах маркетинга.

Закупка товаров должна начинаться после определения общей стратегии и позиционирования компании, что бы можно было формировать ассортимент согласно общему плану развития. Ситуация, когда сначала товар закупается, а затем мы решаем, как будем этот продавать, приводит к неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать. Именно здесь и проявляется компетентность закупщика и категорийного менеджера – человека, принимающего решения и сотрудника, от которого будет зависеть ассортиментная политика.

Сегментирование покупателей

Сегментирование отвечает на вопрос «Кто наш покупатель?» и делит всех потребителей на четкие группы (сегменты), в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

Сегмент - группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на мероприятия по стимулированию продаж. Причем сегментировать лучше не по социо-демографическим характеристикам, а по потребностям и ожиданиям покупателей от посещения вашего магазина.

Например, в магазине товаров для загородного дома и сада могут быть разные покупатели, но всех можно поделить на какие-то группы, которые показывают сходное покупательское поведение:

семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают предметы интерьера, обязательно подарок малышу; хотят провести время, перекусить, развлечься, приглядеть что-то для будущего обустройства дома);

молодые женщины (покупают предметы интерьера, цветы в горшках и прочую приятную мелочь для дома; хотят украсить свой дом, купить какие-то подарки знакомым и близким людям, часто приходят вместе с подругой, совершают шоппинг);

семейные пары среднего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную – шезлонги, столы и стулья, электроинструменты, множество предметов интерьера и т.п.; часто приходя так же по выходным, иногда по несколько раз вовращаются к предмету, который их заинтересовал, ценят гарантии, квалифицированный совет, качество);

мужчины 35-50 лет – умельцы или частные мастера (приходят в основном днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности; иногда это могут быть наемные рабочие, промышляющие ремонтом, заинтересованы в качественном, но недорогом товаре);

и так далее.

В этом примере вероятно целевым сегментом будут являться состоятельные семейные пары среднего возраста (они делают наибольшие по объему и стоимости покупки) и мужчины-умельцы 35-50 лет – они тоже наиболее привлекательны для данного магазина.

Соответственно, формировать ассортимент магазина мы будем не из собственных закупочных предпочтений (хотя, возможно, нам удобнее возить от одного поставщика дрели недорогие, но с выгодной ценой, но придется также заключить договор и с другим поставщиком, предлагающим качественные дрели известной марки по цене выше среднего – потому что такой товар ожидает один из наших целевых клиентов).

Сегментация и выделение целевого сегмента помогут нам не распылять усилия (можно на пути к стремлению удовлетворить всех клиентов магазина завезти 20 вариантов дрелей от десяти различных поставщиков и в пяти различный видах опций каждую – и сесть с огромным запасом замороженных активов), а тщательное изучение потребностей и ожиданий покупателя поможет сформировать грамотное ассортиментное предложение.

Формирование ассортимента. Положение об ассортиментной политике.

Как обычно происходит формирование ассортимента? Появляется предложение поставщика, оно рассматривается закупщиком и коммерческим директором, находится приемлемым и на пробу завозится узкий ассортимент небольшими партиями. Затем, при удачном стечении обстоятельств, начинается спрос на этот товар. Через какое-то время продажи начинают требовать все больше товара и хорошо, если поставки товара успевают за спросом. И через какое-то время ассортимент из 10-ти позиций, привезенных на пробу, превращается в 100 позиций, из которых 20% - явный неликвид, привезенный опять же, «на пробу».

Кто, как не закупщик знает, что ассортимент имеет тенденцию к неконтролируемому росту! Не успеваем мы опомниться, как обрастаем ассортиментом как корабль ракушками.

Требуется узаконить свои отношения с ассортиментом. У компании, исходя из конкурентной стратегии, должен быть документ, определяющий ее ассортиментную политику. Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом.

Приведенный ниже вариант такого документа содержит в себе основные моменты, которые должны быть отражены.

Образец положения об ассортиментной политике розничной компании.

Ответственность за формирование и поддержание ассортимента сети магазинов несет торговый отдел (начальник торгового отдела и категорийные менеджеры).

Основой формирования ассортимента являются запросы покупателей, за отслеживание которых отвечает аналитическая группа торгового отдела.

В ассортименте сети магазинов присутствуют следующие товарные категории:

уникальные: ………………….

приоритетные: ……………….

основные (базовые): ………..

сезонные: …………………….

сопутствующие (удобные): …

Решение о вводе или выводе товарных категорий из ассортимента может быть принято рабочей группой, состоящей из генерального директора, начальника торгового отдела и маркетолога-аналитика на основании предоставленных маркетологом-аналитиком аргументов о целесообразности ввода / вывода товарных категорий.

Основным документом, регламентирующим ассортимент в сети магазинов, является ассортиментная матрица, включающая товары продовольственного и непродовольственного ряда и предоставляющая собой перечень наименований по утвержденной форме.

В ассортиментной матрице выделяется ассортиментный минимум уровня 1, обязательный к представлению во всех магазинах сети и утверждаемый начальником торгового отдела.

В ассортиментной матрице выделяется ассортиментный минимум уровня 2, обязательный к представлению в магазине сети с учетом разделения всех магазинов на группы по форматам и особенностям месторасположения, и утверждаемый начальником торгового отдела.

Полную ассортиментную матрицу под конкретный магазин, с учетом квот по ширине и глубине ассортимента, с учетом ассортиментного минимума обоих уровней и с учетом пожеланий директора магазина, основанных на результатах анализа продаж в магазине, разрабатывают и представляют на утверждение начальнику торгового отдела соответствующие категорийные менеджеры.

Решение об изменении ассортимента (вводе / выводе конкретных товаров) с целью оптимизации ассортиментной матрицы принимается начальником торгового отдела при участии соответствующих категорийных менеджеров на основании их отчетов по продажам.

Товар, принадлежащий к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице при соответствии всем следующим критериям:

группы А или В по результатам АВС-анализа по обороту и прибыли;

гарантированное качество товара;

отсутствие нареканий на качество работы поставщика;

……

Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:

спрос на товар среди представителей целевой аудитории сети магазинов и представленность его в магазинах конкурентов;

товар является новинкой с уникальными свойствами, для которой обеспечивается массированная рекламная кампания производителя;

товар способствует увеличению объема покупки;

…..

Товар рассматривается к выведению из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:

группа С2 по результатам АСВ-анализа по обороту и прибыли в течение трех месяцев;

объективное снижение качества товара;

нарекания по качеству работы поставщика;

…..

Типовые сложности в управлении ассортиментом.

Осуществляя ассортиментную политику, компания всегда сталкивается с некоторыми тактическими сложностями. Например, недостаточная квалификация персонала, отвечающего за закупки, или трудный поставщик, задержка в поставках, или последствия принятия нового закона об акцизных марках… Достаточно проблем, которые, тем не менее, решаемы, если отсутствуют стратегические ошибки в ассортиментной политике.

Как правило, такими критическими точками могут стать:

1. Отсутствие внятной и единой для всех сотрудников стратегии развития компании. Возможно, стратегия есть, но она находится в голове у первого лица компании, который не считает необходимым ею поделиться. Или стратегия размыта и прописана по принципу «Мы продаем все для всех и наша главная задача – заработать как можно больше денег любыми способами».

2. Отсутствие конкретного лица, отвечающего за развитие и управление ассортиментом. Как правило, есть лица, отвечающие за закупки, за продажи, за маркетинг, за логистику. А понятие «ассортимент» остается неохваченным и не отражено в должностной инструкции коммерческого директора. В практике успешно работающих компаний за ассортимент отвечает коммерческий директор или лицо с функцией руководства категорийными менеджерами (начальник торгового отдела, начальник отдела закупок и т.п.). Ответственность эта должна быть прописана в положении о формировании ассортимента (см. выше).

3. Отсутствие сервиса, упор только на товар и физические свойства ассортимента (ширину, глубину). Да, сам по себе товар и продукт – это хорошо, но нынешние условия конкуренции приводят к тому, что товар сам по себе уже не имеет той ценности. Это тоже становится частью ассортимента, как ни парадоксально это звучит. Услуга – тот же продукт деятельности магазина, это тоже товар, который должен быть продан.

4. В ассортименте отсутствуют эксклюзивные или уникальные позиции или услуги. Если таковых нет, то чем мы отличаемся от своих конкурентов? Почему покупатель должен прийти к нам, а не в соседний магазин? Уникальность – это «крючок», который заставляет покупателя приходить еще и еще.

5. Ассортимент долгое время не обновляется (стагнация ассортимента). Отсутствуют новые товары и услуги в ближайшей перспективе развития. Обновление ассортимента не только удовлетворяет потребность попробовать новое, но и позволяет все время поддерживать оптимальное соотношение товаров с различной длительностью жизненного цикла.

6. Высокая зависимость объема продаж от сезонных колебаний. Если у нас продажи только зимой (например, мы магазин «Лыжи»), то что у нас будет продаваться летом? Два варианта развития – весной закрывать магазин и всем идти в полугодовой отпуск, рискуя в осени оказаться за бортом бизнеса. Или пересмотреть концепцию магазина, назвать его «Лыжи, Велосипеды, Ролики и Коньки» и продавать остросезонный ассортимент, но подобрав для каждого сезона свой товар.

7. Ассортимент сформирован товарами от поставщиков-монополистов. В таком случае мы попадаем в зависимость от их политики распространения и цен. Без комментариев.

8. Отсутствие четко сформулированных и известных сотрудникам критериев оценки качества товаров и услуг, оказываемых компанией. По сути, это отсутствие правил игры, по которым мы играем. Что хорошо и что плохо для покупателя? Как мы сами относимся к количеству брака, к возвратам? Считаем это допустимым и если да, до каких пределов? Стандарты работы должны быть четко определены, прописаны и весь персонал должен быть с ними не просто ознакомлен, но и согласен.

Список литературы

Книга директора магазина. 2-изд., улучш. и доп./ Под ред. С.В. Сысоевой – СПб.: Питер, 2006

Котлер Ф., Армстронг Г., Введение в маркетинг, 5-е изд., - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000

Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Инфра-М, 2005.

Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. — М., СПб, К.: Вильямс, 2003

Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. VIP-издание, изд. 1-е. - СПб, Питер, 2005

http://www.buzukova.web-box.ru