

ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА В АССОРТИМЕНТЕ

Екатерина Бузукова, независимый консультант по вопросам управления ассортиментом, продолжает отвечать на вопросы читателей. В этом выпуске рассмотрим вопросы, касающиеся отдельных товарных категорий.

Приглашаем всех читателей к диалогу!

Здравствуйте, Екатерина Анатольевна.

У нас в компании сейчас происходит ребрендинг, и я пересматриваю категорию «Обои». Мы столкнулись с тем, что, когда открылся конкурент – «ЛеРуа Мерлен», продажи очень сильно упали (наш магазин меньше по площади и цены выше).

Моя задача сейчас – просчитать «золотую середину» в количестве артикулов в обоях, при котором выбор покупателями рассматривается как достаточный (не избыточный).

Подскажите, как это можно просчитать? Сколько нужно иметь артикулов обоев, когда уже доход не растет, но и не падает?

С уважением, Марина О., категоричный менеджер.

Здравствуйте, Марина, спасибо за вопрос.

Конечно, когда приходит такой серьезный конкурент, продажи падают, это неизбежно... Об этом скажу чуть ниже.

По вашему вопросу отвечу: существует правило «7 плюс минус 2». Вкратце расскажу суть.

Согласно исследованиям психологов человек в состоянии в одной категории товара воспринять, запомнить и выбрать порядка семи (а точнее, по правилу – 7 ± 2) брендов (или товаров с однородными свойствами). Не стоит перегружать категорию излишним количеством брендов – человек все равно будет помнить только примерно семь ведущих брендов, ассоциирующихся с данной категорией. Из них лидерами продаж будет два-три ведущих, остальные бренды и марки будут «для ассортимента». Важно отметить, что бренды покупатель бу-

дет сравнивать между собой в одной ценовой категории (например, в категории может быть 5–7 брендов дешевых, 7–8 – средних по цене и 3–5 дорогих. Это будет считаться нормальным, не вызовет перегрузки сознания клиента).

По обоям необходимо также следовать этому правилу, но вместо бренда у вас будет дизайн или цвет. В категории «Обои» для покупателя важны и цвета, и рисунок, и материал. Можно представить состав категории в виде матричной таблицы, где все свойства представлены в количестве не более 5 единиц, при этом сама категория состоит из 160 артикулов (SKU). Но если они распределены равномерно, то эффекта перегрузки сознания не возникает (табл. 1).

Когда категория наполнена, она не падает и не растет, значит,

Таблица 1. Первоначальное распределение обоев эконом-сегмента по потребительским характеристикам «цвет-рисунок»

		Цветовые группы									
	160 артикулов	7±2	Бежевые	Красные, розовые	Оранжевые, желтые	Зеленые	Синие, фиолетовые	Белые, серые			
9 вариантов рисунка	Флиз	Геометрия	5	5				5	15	9%	
		Флористика	5	5	5	5	5		25	16%	
		Абстракция	5		5				5	15	9%
	Винил	Геометрия	5	5				5	5	20	13%
		Флористика	5	5	5			5		20	13%
		Абстракция	5		5	5				15	9%
	Бумага	Геометрия	5		5			5		15	9%
		Флористика	5	5	5			5		20	13%
		Абстракция	5		5	5	5			15	9%
			45	25	35	15	25	15	160		
			28%	16%	22%	9%	16%	9%			

ЕКАТЕРИНА БУЗУКОВА

Независимый консультант по вопросам управления ассортиментом.

Опытный практик с 15-летним опытом работы в закупках и управления людьми. С 1994 года работала в оптово-розничных торговых компаниях на должностях менеджера по закупкам, начальника отдела закупок, руководителя товарного направления. Консультации и семинары по категорийному менеджменту ведет с 2005 года, опыт работы — более чем с 200 компаниями.

Образование высшее педагогическое, степень MBA по специальности «Маркетинг и продажи» при АНХ Правительства РФ, повышение квалификации в области стратегического управления предприятием.

Автор статей и книг «Управление ассортиментом. Категорийный менеджмент», «Мерчандайзинг» и «Закупки и поставщики» (изд-во «Питер», 2009–2011).

www.assorts.ru, buzukova@assorts.ru



вы достигли золотой середины. Тут нет формул (для одних товаров норма — 100 SKU, для других — 15). Наблюдайте, смотрите статистику, учитывайте жизненный цикл. Если категория наполнена, дальнейшее увеличение числа товаров в категории бессмысленно — увеличение продаж не произойдет. Наступит эффект перенасыщения, переполнения категории, что называется, «избыточный выбор действует как отсутствие выбора». Покупатель не сможет выбрать среди огромного количества похожих товаров и, скорее всего, отложит покупку, а затем и вовсе от нее откажется. Или будет действовать по принципу выбора «трех главных брендов» — продаваться будет незначительная часть товаров в категории, а остальные будут лишь тормозить общую оборачиваемость. Графически можно представить соотношение роста объема продаж и число товаров в категории так, как показано на рисунке 1.

Если ваша практика показывает, что категория наполнена (к тому

же имеет ограничения по полочному пространству), то зафиксируйте количество товарных позиций как норму для данной категории. При выводе устаревающих товаров старайтесь на их место вводить новые. При вводе новых товаров следите, чтобы категория не «переполнилась» — в таком случае выводите те товары, жизненный цикл которых уже подошел к своему завершению.

Ну а бороться с «Леруа Мерлен» в цене не стоит, скорее всего, вы их не победите. Можно «взять» только сервисом, ассортиментом, отличным от «Леруа», так как у них ассортимент широкий, но не глубокий. Поясню, что это значит:

Ширина ассортимента — это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Например, в магазине DIY могут быть товары таких категорий, как «Обои флизелиновые», «Ламинат», «Ковролин», «Смесители», «Сухие смеси», «Краска для внутренней отделки», «Карнизы» и т. п. Чем шире ассортимент, тем больше вероятность того, что за-

просы покупателя будут удовлетворены, и тем более широкий круг покупателей мы сможем привлечь.

Глубина ассортимента — общее количество товаров внутри каждой товарной категории. Чем глубже представлена категория, тем лучше мы сможем угадать потребности нашего покупателя и тем больший выбор мы ему предоставим. Если мы имеем дело со специализированным магазином, например, «Обои», то покупатель справедливо полагает, что ассортимент в таком магазине будет не очень широкий, зато достаточно глубокий, то есть там будут только обои, но самых различных цветов, дизайнов и с широким диапазоном цен. Чем глубже ассортимент, тем выше специализация магазина. Покупатели готовы платить большую цену в ожидании особенного выбора, они более лояльны к магазину, где удовлетворяются их самые тонкие потребности.

Ассортимент магазина «Леруа Мерлен» характерен тем, что у него большая ширина (множество категорий, есть все для ремонта, декора и отделки), но далеко не во всех категориях представлен широкий выбор. Необходимо исследовать, насколько глубоко у них представлены обои. Углубляйте те категории, которые у них сформированы не полностью (возможно, это декор, интерьер, сантехника и т. п.). В вашем случае специализация на каких-то категориях, в которых вы сильнее, позволит привлечь клиентов с особыми запросами, готовых платить цену выше.

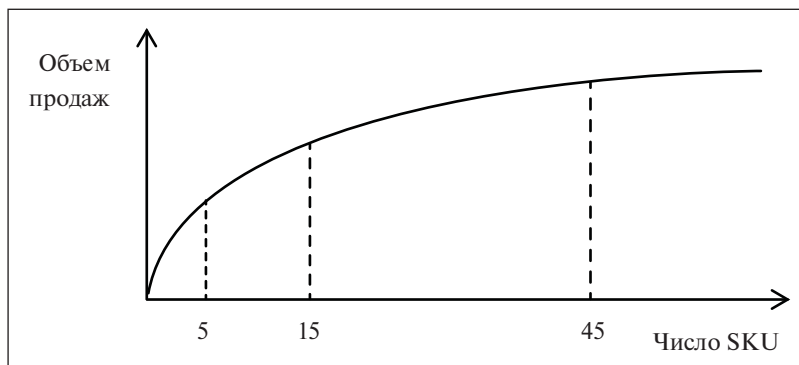


Рис. 1. Соотношение роста объема продаж и числа товаров в категории