

ПОСТРОЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ

Бузукова Е.А., консультант по вопросам управления ассортиментом

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики вашей компании и особенностей формата и расположения магазина.

Ассортиментная матрица – документ. Он появляется ПОСЛЕ того, как будет проведена работа по выделению в ассортименте классов, групп, категорий, подкатегорий и других уровней классификатора. И после того, как ассортимент будет сбалансирован по ширине и глубине. Ассортиментная матрица – не самоцель, а результат работы по формированию ассортимента. Это похоже на то, как сначала человек рождается и ему дают имя, и только затем ему выдается свидетельство о рождении.

Построение матрицы нужно любой компании вне зависимости от того, какая у компании организационная структура.

Что бы построить грамотную ассортиментную матрицу, нужно проделать следующие шаги¹:

1. **Определить формат магазина и его основную концепцию и позиционирование (что и как мы будем продавать).** Требования к формату (площадь магазина, магазин самообслуживания или торговля через прилавок, минимаркет, супермаркет, дискаунтер или бутик, и т.п.). Какова специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина). Каковы особенности местоположения (спальный район, в центре города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т.п.).

ПРИМЕР двух магазинов, имеющих одну специфику – торговля товарами для дома, но позиционирующихся по-разному:

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, текстиль, 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.

Закупка товаров и построение матрицы должны 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 и кому будем это продавать, приводит к неликвидам, неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать.

2. **Изучить покупательский спрос, провести сегментирование покупателей (кому мы будем это продавать, кто наш основной потребитель – возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов).**

¹ Подробная работа по построению ассортимента рассматривается в книге Сысоевой С.В. и Бузуковой Е.А. «Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом». Изд-во «Питер» (www.piter.com).

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 побудительные стимулы маркетинга (цена, реклама, упаковка).

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

- *молодые семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают немного предметов быта, обязательно подарок малышу);*
- *молодые самостоятельные женщины (приходят днем в будни, покупают украшения для дома, посуду и ткани);*
- *семейные пары среднего и старшего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную – мебель, ковры);*
- *мужчины 35-50 лет – умельцы или частные мастера (приходят в основном днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности);*
- *и так далее.*

Целевой сегмент – тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Суть сегментирования как раз в том, что бы выделить самые интересные и прибыльные для нас группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп.

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

3. Изучить ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»).

Если перед вами конкурент с широким ассортиментом, то скорее всего у него не будет возможность сделать какое-то особое предложение по одной группе товаров, а будет всего понемногу. А вы можете выбрать специализацию – например, торговать только тортами и конфетами, или только чаем, или только джинсами. Учитывая действия конкурентов, необходимо так же помнить и о том, что не только наши прямые конкуренты могут нанести нам удар. Мы иногда склонны винить в падении объема продаж прямых соперников по рынку, а реальная опасность грозит нам вовсе не от них.

«...Мебельщики не конкурируют друг с другом, они конкурируют с автомобильными компаниями, туристическими бюро, продуктовыми сетями. Главная задача производителя мебели – убедить человека обустроить свой дом, а не тратить деньги на развлечения...» (руководитель Икеа в России Питер Парма).

У производителя мебели альтернативными конкурентами могут являться не только другие фабрики мебели, но и туристические бюро, и автосалоны и магазины меховых изделий и даже ювелирные салоны – покупатель может решить потратить деньги не на новый диван и гостиную, а на поездку в Турцию или покупку шубы для жены. Учитывайте и непрямых конкурентов.

4. Принять решение о товарах, которые будут продаваться в магазине и об уровне цен на эти товары. На данном этапе уместно начать подбор поставщиков, которые могут удовлетворять нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.

На основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив эти три уровня. Это сделать несложно, так как мы используем достаточно общие признаки, объединяющие множество товаров (из чего сделано, кому предназначено, как и где будем использовать).

И главное здесь – правильно выделить основные категории, прежде всего поняв, что покупатель ожидает от магазина вашего формата. Покупатель думает именно категориями. Поэтому мы можем выделять их согласно представлениям покупателя – правильное выделение категорий поможет нам оптимизировать выкладку и ценообразование, выработать маркетинговую политику и сбалансировать ассортимент по ширине и глубине.

В магазине «возле дома» покупатель ищет то, из чего можно приготовить домашний обед, а в придорожном магазине пользуется спросом алкоголь и продукты по принципу «съесть-запить». Значит, в наш ассортимент необходимо включить те категории, которые покупатель ждет от нас (а не те, которые нам усиленно поставщик предлагает). Поэтому например, магазин в спальном районе будет делать акцент на категории «колбасы», «сыры», «замороженные продукты», «мясо», «йогурты» и т.п. А продовольственный магазин у оживленной загородной трассы выберет главными категориями «куры-гриль», «крепкие спиртные напитки», «пиво», «соки», «чипсы», «шоколадные конфеты в подарочной упаковке».

5. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории (на одном или нескольких уровнях) и товарные позиции в каждой подкатегории.

Каким товаром мы должны наполнить категорию, что бы она наиболее полно удовлетворяла потребность покупателя в товаре? Нужно отметить, что покупатель идет за категорией в магазин (за молоком, хлебом), но выбор свой совершает внутри категории (выбрать ли молоко 3,2% или 6% жирности? Купить хлеб рижский или дарницкий?). Количество и качество выделяемых подкатегорий зависит от особенностей категории и товара. Как правильно? Правильным является то построение, которое совпадает с логикой покупателя.

Каждый уровень выделяется на основании того, что это: свойства товара или бренды /коллекции /серии или ценовые сегменты /стили или единицы учета.

В одном случае это будет:

цена товара → торговая марка, производитель либо страна производства → свойства и характеристики товара → вес, объем или вид упаковки.

В другом магазине эта же категория будет покупателем выбираться по признаку: *свойства → торговая марка → упаковка → цена.*

Категория не измениться, но будет разной последовательность факторов выбора. К примеру, для покупателей с низким уровнем дохода при выборе первым будет вопрос о цене, а потом – о торговой марке. А для покупателя со средним уровнем дохода первым будет вопрос о торговой марке, вопрос цены будет уже второстепенным.

6. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Балансировать ассортимент по ширине нужно, основываясь на рекомендованной пропорции категорий определенных ролей. От того, какую роль мы назначим каждой категории, будет зависеть дальнейшее развитие категории в ассортименте – станет ли она прибылеобразующей и ключевой или ей предназначена роль сопутствующая. В зависимости от роли категорий будет развиваться ее структура – то, что мы называем настройкой ассортимента по глубине.

После определения ролей категорий и направлений их развития магазин может ставить перед этими категориями цели. В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами – дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки.

7. После окончательного решения о том, что в нашем ассортименте находятся те или иные категории товарные позиции уже следует составлять матрицу.

Результатом такой работы и явится собственно ассортиментная матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. В матрице могут присутствовать следующие данные:

- бренды,
- свойства товара (цвета, размеры, фактура, и т.п.) и расфасовка (банка, бутылка, ПЭТ, мягкая упаковка, без упаковки и т.п.)
- поставщики и условия работы с ними (кредит, предоплата),

- об упаковке товара (паллетта, картон, коробки, мешки) и количестве единиц в упаковке
- вес изделия или вес упаковки (вес нетто/брутто)
- имя менеджера, ведущего категорию
- входит ли в ассортиментный минимум
- таможенные и другие коды (например, код производителя или штрих-коды)
- магазину какого формата соответствует (например «для магазинов формата «дисконт»)
- к категории какой роли относится (и роль товара в самой категории)
- к какой группе по ABC- и XYZ-анализу относится категория или товар (АХ, СХ и т.д.).

Необходимо соблюдать меру при внесении информации такого рода в матрицу – у товара очень много различных свойств, которые могут быть важны в текущей ежедневной деятельности. Но не все эти свойства нужны в матрице, так как прежде всего матрица подразумевает перечень товаров, а не их описание. Чем крупнее магазин или сеть, тем более подробной и развернутой должна быть матрица.

Ассортиментный минимум - перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период времени вне зависимости от сезона. Это – ядро ассортимента, его основа. Он справедлив для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться категорийными менеджерами постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

***ПРИМЕР.** Фрагмент ассортиментной матрицы сети супермаркетов. В составе сети есть так же один гипермаркет и несколько магазинов формата «возле дома».*

Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции	Поставщик	Категорийный менеджер	Входит в асс. минимум	Роль категории	Примечание
Молочная группа	Молоко	386651	Молоко «Домик в деревне» 1,5 % жирности 1 литр	ООО «___»	Т. Круглова	-	Базовая	Кроме супермаркета на Весенней (100 м2)
		386652	Молоко «Домик в деревне» 3,2 % жирности 1 литр	ООО «___»	Т. Круглова	Асс. Минимум	Базовая	
						
	Йогурт	397211	Йогурт «Активия» персик 125 г	ООО «___»	Т. Круглова	Асс. Минимум	Базовая	
		397212	Йогурт «Активия» абрикос 125 г	ООО «___»	Т. Круглова		Базовая	
Бытовая химия	Кондиционеры и отбеливатели	563734	SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 0,5 л	ООО «___»	Иванов И.	-	Периодическая	Кроме супермаркета на Весенней (100 м2)
		563735	SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 1 л	ООО «___»	Иванов И.	Асс. Минимум	Периодическая	
	Стиральные порошки	384510	Стиральный порошок ОМО 1,6 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «___»	Иванов И.	Асс. Минимум	Базовая	
		384511	Стиральный порошок ОМО 2,4 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «___»	Иванов И.	-	Базовая	Только для гипермаркета на Загородной