

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТОМ

© Бузукова Екатерина, консультант по 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?

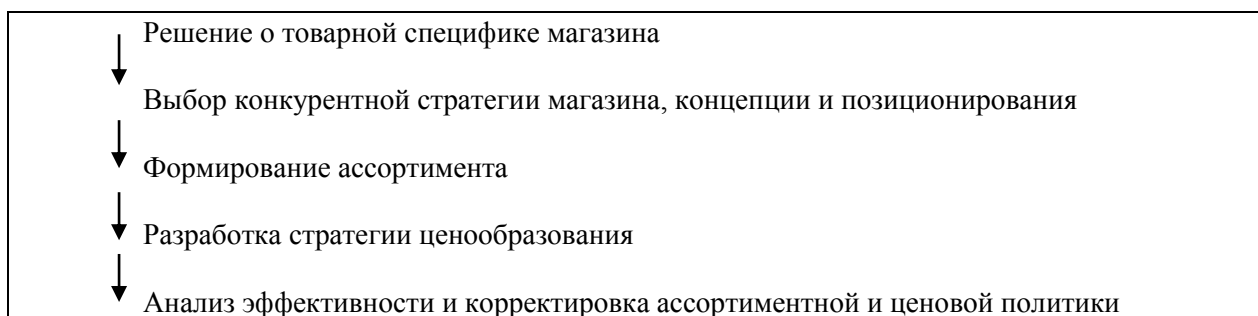
Необходимость стратегического подхода

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:



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»¹. 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».

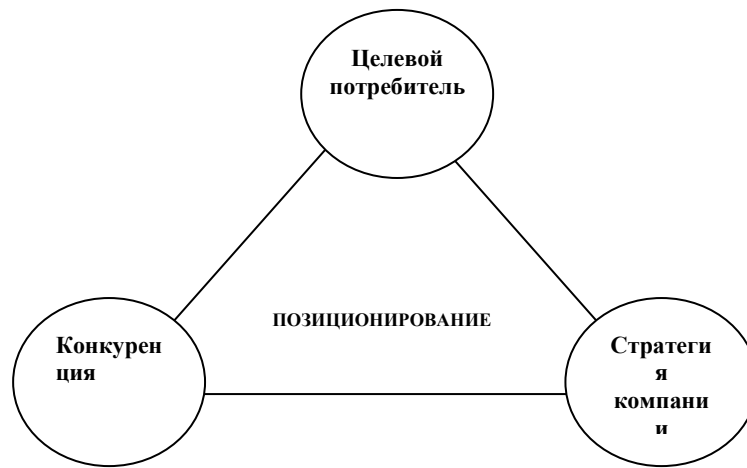
ПРИМЕР:

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, 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.

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

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



Выбирая основание для позиционирования, необходимо соблюсти определенную последовательность действий²:

- 1) определить особенности целевой аудитории, их восприятие аналогичных магазинов, потребности, пожелания и ожидания от процесса покупки товаров вашей специфики;
- 2) знать позиции конкурирующих магазинов, причем как прямых, так и косвенных конкурентов;
- 3) выбрать основание для позиционирования и сопроводить его аргументами;
- 4) оценить потенциал позиции с точки зрения продолжительности использования и прибыльности для магазина;
- 5) определить слабые стороны позиции и продумать их коррекцию;
- 6) протестировать восприятие позиции представителями целевой аудитории;
- 7) 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);

² Книга директора магазина под ред. Сысоевой С. 2ое изд., улучш. и доп. - СПб, Питер, 2006

- 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 возвращаются 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, промышленяющие 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 различных 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 компании³.

1. Ответственность за формирование и поддержание ассортимента сети магазинов несет торговый отдел (начальник торгового отдела и категорийные менеджеры).
2. Основой формирования ассортимента являются запросы покупателей, за отслеживание которых отвечает аналитическая группа торгового отдела.
3. В ассортименте сети магазинов присутствуют следующие товарные категории:
 1. уникальные:
 2. приоритетные:
 3. основные (базовые):
 4. сезонные:

³ Сысоева С. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. – СПб, Питер, 2007.

5. сопутствующие (удобные): ...
4. 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.
5. Основным документом, регламентирующим ассортимент в сети магазинов, является ассортиментная матрица, включающая товары продовольственного и непродовольственного ряда и предоставляющая собой перечень наименований по утвержденной форме.
 - 5.1. В ассортиментной матрице выделяется ассортиментный минимум уровня 1, обязательный к представлению во всех магазинах сети и утверждаемый начальником торгового отдела.
 - 5.2. 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.
 - 5.3. 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
6. 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.
7. Товар, принадлежащий к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице при соответствии всем следующим критериям:
 - 7.1. группы А или В по результатам АВС-анализа по обороту и прибыли;
 - 7.2. гарантированное качество товара;
 - 7.3. отсутствие нареканий на качество работы поставщика;
 - 7.4.
8. Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:
 - 8.1. спрос на товар среди представителей целевой аудитории сети магазинов и представленность его в магазинах конкурентов;
 - 8.2. товар является новинкой с уникальными свойствами, для которой обеспечивается массированная рекламная кампания производителя;
 - 8.3. товар способствует увеличению объема покупки;
 - 8.4.
9. Товар рассматривается к выведению из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:
 - 9.1. группа С2 по результатам АСВ-анализа по обороту и прибыли в течение трех месяцев;
 - 9.2. объективное снижение качества товара;
 - 9.3. нарекания по качеству работы поставщика;
 - 9.4.

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.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Книга директора магазина. 2-изд., улучш. и доп./ Под ред. С.В. Сыроевой – СПб.: Питер, 2006
2. *Котлер Ф., Армстронг Г.*, Введение в маркетинг, 5-е изд., - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000
3. *Лайсонс К., Джиллингем М.* Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Инфра-М, 2005.
4. *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. — М., СПб, К.: Вильямс, 2003
5. *Траут Дж., Райс Э.* Позиционирование: битва за умы. VIP-издание, изд. 1-е. - СПб, Питер, 2005