

## Статья 11 и последняя. ОШИБКИ КМ.

### Ошибки в аналитике и оценке результатов.

Вот наконец мы добрались до последнего этапа в управлении ассортиментом – до аналитики. Насладиться результатами своих трудов и оценить, что все сделанное за месяц/квартал/год – было правильно... или неправильно... Казалось, чего проще – берем статистику, сверяем план и результат – вот и оценка нашей работы. Однако существуют ошибки, которые вносят существенную погрешность в аналитику данных. Кроме неверных цифр или формул, есть принципиальные ошибки, системные, которые приводят нас к неверным выводам.

#### 1. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АССОРТИМЕНТУ.

**Как выглядит:** при сборе данных в расчете участвует только статистика. Например, выводы делаются на основе ABC-анализа и формально по этому анализу все товары, относящиеся к группе С, не вносящие существенного вклада в ассортимент и должны быть ликвидированы. Но мы упускаем из виду, что в группу С попадают новинки, уникальные товары, товары для удержания покупателей (то есть редкие, особенные, вроде овощного сока или корма для попугайчиков), товары малооборачиваемые, но продающиеся в комплекте с другими (заглушки к плитусам или галогеновые лампочки в отделе света). То есть мы не оцениваем ассортимент качественно, а оцениваем его только с точки зрения товародвижения, логистики – продается – значит хорошо, мало продается – плохо.

**Что делать:** при любом анализе сначала нужно делать качественную оценку товара (какую роль он играет в ассортименте, вкупе с чем продается, кто покупает этот товар). И только потом работать со статистикой и цифрами.

Так же при любом анализе необходимо не просто реагировать на цифры, а искать причину плохих продаж. Возможно, дело в неверных ценах, плохой выкладке, наличии товара-заменителя, отсутствии рекламы или неумении продавцов продать товар. Анализ – лишь зеркало, в котором отражена нынешняя ситуация. А о причинах придется задуматься специалистам.

#### 2. НЕВЕРНЫЙ ПЕРИОД ИЛИ МАССИВ ДАННЫХ.

Неверные выводы можем сделать, если при анализе возьмем слишком большой период или массив данных.

Делая все тот же ABC-анализ, важно понять, что именно хотим проанализировать. Сравнивать между собой весь массив товаров (например, все 15 000 наименований) – бессмысленно. Имеет смысл сравнивать или товары в одной категории (например, все электрические чайники или все шоколадные конфеты в коробках) или товары с одинаковыми/похожими свойствами (все туфли красного цвета). При составлении сравнительного анализа подумайте, дает ли сравнение пищу для ума?

**Пример 1:** Необходимо проанализировать категорию «Шампуни» в одной из розничных сетей. Категория насчитывает около 300 товарных позиций, и в активе имеет 11 брендов. Сравнительный анализ по брендам выглядит так:

Производитель	Оборот	Маржа	Наценка	Место в общих продажах	Место в общей прибыли
Бренд С	11 140 081	2 597 282	30,40%	1	1
Бренд В	3 851 926	644 338	20,09%	2	3
Бренд Е	2 817 493	541 313	23,78%	3	4
Бренд I	2 242 159	663 713	42,05%	4	2
Бренд D	1 733 178	306 025	21,44%	5	5
Бренд F	705 711	168 005	31,24%	6	6
Бренд К	605 421	152 727	33,74%	7	7
Бренд А	457 290	112 858	32,77%	8	8
Бренд L	166 489	39 030	30,62%	9	10
Бренд М	152 271	28 347	22,87%	10	11
Бренд G	147 571	65 410	79,61%	11	9

Из выводов можно сделать о составе категории, кроме того, что Бренд С имеет наибольшие продажи? Бренд G хоть и имеет наибольшую наценку, но на самом деле состоит из пяти товарных позиций и представляет элитную продукцию – этого данный анализ не показывает. Бессмысленный анализ не дает пищу для анализа - глядя на эту таблицу, мы не можем сказать ничего о том, какие именно товары из 300 товарных позиций нужно выводить, а какие продвигать. Нужно проанализировать шампунь не только по брендам, но и по составу, ценовым сегментам, уровню наценки, оборотам и прибыли, найти пересекающиеся между собой товары (те, которые попадают под эффект «Белочки» или Товарного каннибализма), понять, какие товары являются генераторами потока, какие приносят прибыль, какие товары особенные в категории. Словом, перейти с уровня брендом на уровень товарных позиций и свойств. Тогда можно делать выводы о составе категории.

**Пример 2:** При анализе оборачиваемости пытаемся проанализировать все товары в категории, не учитывая то, что оборачиваемость напрямую связана с логистическими условиями. Нет смысла делать подробный анализ, особенно если категория крупная, состоит из 200 или 400 позиций. Вот тут как раз нужно укрупнить и соотнести периоды оборачиваемости по поставщикам. Например, таблица ниже информативна и показывает, с какими поставщиками нужно вести речь об отсрочках, а кого нужно поддерживать и продвигать.

Производитель	Средний запас/мес	Продаж и/мес	Оборачиваемость (дни)	Кредитная линия (дни)	Условия поставок	Вывод
Хаспер	976	160	183	45	поставки нерегулярные, 1 раз в 3 мес	стимулировать продажи, снижать запас
Пилот	501	176	85	90	поставки регулярные 1 раз в мес	поставщик донор, но можно снижать запасы
LK	56	40	42	45	поставки регулярные 2 раз в мес	равные условия
Идея	434	533	24	0	поставки регулярные 1 раз в 2 мес	продажи хорошие, но требуется кредит не менее 30 дней
Gerbera	42	5	252	30	нерегулярные поставки	неликвид, вопрос о дальнейшей работе с поставщиком
Hatti	5689	6778	25	45	поставки регулярные 1 раз в мес	поставщик донор, поддерживать отношения

**Пример 3:** Еще одна погрешность – неверный период анализа. Например, анализ канцелярских принадлежностей, категория «Тетради» - если делать XYZ-анализ, то за основу нужно брать не годовой период, а делать анализ по периодам спроса – с августа по сентябрь продажи существенно отличаются от среднегодовых. Если брать годовые продажи, то все товары попадут в группу Z – неустойчивый спрос. Эти же товары при периоде анализа июль-сентябрь показывают X – устойчивый спрос.

- 3. УПУСКАЕМ ИЗ ВИДУ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, ТО ЕСТЬ ТРЕНД РАЗВИТИЯ.** Все меняется. И сезон, и спрос, и рынок, и мода... Делая анализ, мы часто упускаем из виду, что какой бы ни был анализ, он работает только здесь и сейчас. Наивно полагать, что например, присвоив категориям роли, они будут оставаться такими всегда. Или товар группы А из-за изменения спроса через полгода не перейдет в группу В или С...  
Поэтому нужно принимать во внимание влияние внешних условия и жизненного цикла, задавая периодически пересмотра ролей, статусов и категорий товаров.

**Общий итог:** мы прошли по всему алгоритму управления категориями – от структурных вопросов, должностных обязанностей, товарного классификатора и ИТ-системы до тактической оперативной работы с категорией – ввод и вывод товаров, ценообразование, выкладка и аналитика. Везде существует опасность совершения ошибок – от фатальных системных до легко поправимых. Некоторые из этих ошибок мы рассмотрели, что бы предупредить Вас, уважаемые читатели, что бы вы учились на чужих ошибках, а не на своих.

*До встреч в следующем 2014 году!*