



Степанов Вадим Григорьевич

О категорийном менеджменте

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О категорийном менеджменте

В статье «О закупках» (см. [40]) речь шла о **концепции и FMSP-модели последовательного управления продвижением** «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» (© **INFORT Group, 2009-2023**), и о том влиянии, которое оказывают все элементы системы продвижения на Закупки. Ну, а теперь двинемся по этой цепи управления к началу, и обсудим вопрос влияния Маркетинга на Продажи.

В наших статьях мы часто упоминаем, что рассматриваем сложный случай с точки зрения возможностей продвижения, когда предприятие торгует широким ассортиментом стандартных, не выдающихся по своим свойствам, товаров в условиях сильной конкуренции на территории продаж – в квартале, районе, городе, регионе. «Утяжелим» ситуацию – предположим, также, что у предприятия не всё в порядке и в Продажах: продавцы, в целом, обладают невысоким уровнем квалификации и, вообще говоря, не мотивированы совершать трудовой подвиг. Ну, в общем, как это часто бывает в торговой практике....

В смоделированной нами ситуации нет ничего хорошего, но нам интересно её оценить, и, конечно, предложить решение проблемы. Потому, что именно в такой ситуации ведения бизнеса Маркетинг предприятия оказывается достаточно сложным элементом продвижения, требующим применения специальных технологий своего управления, о которых мы и говорим.

Так возможно ли предприятию с помощью инструментов комплекса Маркетинга 5P нивелировать недостатки, которые изначально связаны с отсутствием отличительных особенностей у товаров его ассортимента, и которые, к тому же, усиливаются «благодаря» работе торгового персонала? Мы говорим о ситуации, когда что-то не в порядке с первым и с пятым элементами комплекса Маркетинга предприятия 5P: 1. **Ассортимент**, 2. Цены, 3. Место продвижения, 4. Методы продвижения, 5. **Персонал**. Но это означает, что не в порядке будут и все остальные инструменты комплекса. И этот беспорядок будет постоянно проявляться в текущей операционной работе предприятия.

В данном случае, для «наведения порядка» в Маркетинге, нам ничего придумывать не надо. Никаких заумных схем здесь нет – всё определяется **5P-принципом решения задач Маркетинга**, последовательно, по цепочке принятия решений: «1. Ассортимент → 2. Цены → 3. Место продвижения → 4. Методы продвижения → 5. Персонал» (см. [2]). То есть, *если требуется что-либо исправить в Маркетинге, то начинать необходимо с Ассортимента*.

Поясним. Предположим, что предприятие предлагает узкий специализированный ассортимент товаров, обладающих уникальными и, главное, важными для потребителей свойствами. В этом случае понятно всё:

- понятна *целевая аудитория потребителей* предприятия;
- понятна *дифференцирующая идея* торговой марки, которая должна транслироваться этой аудитории потребителей (см. об этом [32] и [34]);
- понятны *инструменты Маркетинга*, которые необходимо использовать для продвижения торговой марки.

В этом случае Маркетинг предприятия доминирует, Продажи выполняют уже скорее функцию сбыта, а Закупки выполняют задачу обеспечения этого сбыта. В такой ситуации предприятие тор-

говли чувствует себя на рынке достаточно уверенно, а, к примеру, производственное предприятие – так очень даже хорошо.

Ассортимент, как первый и главный инструмент комплекса Маркетинга предприятия, позволяет решить многие проблемы продвижения. А специализированный ассортимент товаров, обладающих уникальными свойствами, позволяет решить практически все существенные проблемы продвижения, в том числе и нивелировать определённые недостатки в Продажах.

Важная деталь. Однако и в этом случае Маркетинг будет доминировать и нивелировать недостатки Продаж только тогда, когда он включает все инструменты в полном объёме и, при этом, сохраняется порядок принятия решений: «1. Ассортимент → 2. Цены → 3. Место продвижения → 4. Методы продвижения → 5. Персонал».

В таком случае маркетологи предприятия в восприятии руководства, да и всего персонала, безусловно, будут являться ключевыми работниками предприятия, то есть Маркетологами (с большой буквы). Их будут ценить, так как фактически именно они «двигают продажи».

О таких маркетологах и предприятиях часто пишут книги, приводя примеры эффективных маркетинговых ходов и эффективных рекламных кампаний. Однако, эффективные ходы и эффективные кампании возникают не на голом месте, не только и не столько в результате полёта творческой мысли этих специалистов, а вследствие полноценности реализованного на этих предприятиях Маркетинга и эффективности управления его инструментами в комплексе.

Мы уже неоднократно обращали внимание на то, что на многих предприятиях торговли функция Маркетинга сводится к одному, четвёртому по счёту инструменту – Методам продвижения (4.promotion), причём только к рекламе и стимулированию продаж.

Такой подход к Маркетингу может иметь различные объяснения, как объективного, так и субъективного характера. Но, если на предприятии торговли руководство или какое-либо подразделение вне Маркетинга берёт на себя вопросы ценообразования, выбора места продвижения или мотивации персонала в рамках решения задач продвижения, то Маркетинг автоматически нивелируется до маркетинга (с маленькой буквы), а маркетологи предприятия перестают быть ключевыми работниками, как бы их должности ни назывались.

И, что самое главное, нивелированный до 4.promotion маркетинг никаким образом не сможет решить проблемы Продаж. То есть, изначально поставленный нами вопрос не имеет положительного ответа, а задача взаимодействия «Маркетинг → Продажи» – своего решения.

Всегда интересно (потому, что непонятно), когда в случае неудовлетворительных продаж руководитель ставит задачу маркетологу-творцу, который занимается рекламой и промой, но фактически изолирован от проблем ассортимента, цен, дистрибуции, качества обслуживания и прочих вопросов маркетинга, примерно так: «Придумай...».

Придумай такую рекламу, чтобы были продажи. Придумай такую акцию, чтобы к нам, наконец, пришли покупатели. Придумай, найди такой маркетинговый ход, чтобы всё заработало... Это звучит так же, как если бы больной сказал своему врачу: «Доктор, дайте мне одну такую таблетку, чтобы я сразу выздоровел...».

Когда же у маркетолога не получается придумать, чтобы всё заработало, чтобы больной выздоровел, руководитель считает, что маркетолог не справился, потому, что не тот цвет, не тот фон, не тот размер, не та рамочка, не тот слоган, не та фраза, не та акция. Маркетолог не придумал, потому что он не думал...

Однако, обратим внимание на развёрнутую **FMSP-модель последовательного управления продвижением**: «Финансы → Маркетинг: {Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки». В этой модели Методы продвижения находятся только на пятом месте в списке.

То есть, руководитель, который говорит своему маркетологу: «Придумай...», действительно считает, что существует человек, который способен с помощью одних только слов, рисунков и «хит-

рых» ходов повлиять на эту цепь управления «с пятого места», и чтобы всё заработало? Наивный руководитель....

Никогда не будет маркетинга с большой буквы и маркетологов в качестве ключевых работников и на производственном предприятии, если в цепи управления вместо «Маркетинг → Производство» присутствует «Производство → Маркетинг».

В нашей **FMSP-модели последовательного управления продвижением производственной продукции**: «Финансы → Маркетинг → **Производство** → Продажи → Закупки», задачи Производства должны подчиняться задачам Маркетинга и гармонично вписываться в общую систему Продвижения в широком смысле этого слова.

Принцип взаимодействия Маркетинга и Производства: «Маркетинг должен воздействовать на производство для обеспечения выпуска продукции, которую можно продать». Взаимодействие же между Маркетингом, Производством и Продажами определяется так: «Продажи должны подчиняться маркетинговым решениями и планам выпуска продукции» (см. [2]).

Если же не следовать данной модели, то на каком-то этапе жизненного цикла выпускаемой предприятием продукции обязательно окажется, что продукция перестала быть товаром.

Подведём предварительный итог:

1. Если предприятие производит и (или) продаёт узкий специализированный ассортимент товаров, обладающих уникальными и важными для потребителей свойствами, то Ассортимент, как главный инструмент Маркетинга предприятия, может решить многие проблемы продвижения, в том числе и нивелировать недостатки в Продажах.
2. Это утверждение будет выполняться только в том случае, если Маркетинг предприятия является полнофункциональным, включает все инструменты 5P, управление которыми осуществляется последовательно, по цепочке: «1.Ассортимент → 2.Цены → 3.Место продвижения → 4.Методы продвижения → 5.Персонал» в рамках **FMSP-модели управления продвижением** на предприятии торговли или **FMSP-модели** на производственном предприятии.

В целом указанные в п. 2 требования оказываются не только необходимыми, но и вполне достаточными для того, чтобы торговое или производственное предприятие чувствовало себя уверенно на своей территории продаж.

В то же время выполнение указанных требований недостаточно для предприятия торговли, предлагающего своим потребителям широкий ассортимент товаров, обладающих стандартными свойствами. Дело в том, что в этом случае Ассортимент перестаёт быть мощным инструментом Маркетинга предприятия на уровне отдельных товаров с их свойствами рационального и эмоционального характера, продажи которых обеспечивают предприятию необходимые доход, прибыль и уровень конкурентоспособности на своей территории продаж. И даже если в ассортименте предприятия имеются товары, обладающие уникальными и важными для потребителей свойствами, то вполне очевидно, что предприятие не устроит, если у него будут приобретаться только эти позиции.

Основная проблема заключается даже не в стандартных свойствах товаров, а в их количестве. Если в случае узкого специализированного ассортимента товаров предприятию необходим *товарный менеджмент*, когда управление продвижением осуществляется на уровне товаров, то в условиях широкого ассортимента, управлять продвижением отдельных товаров практически невозможно без ощутимых затрат ресурсов предприятия.

Товарный менеджмент – это управление продвижением товара или группы товаров-аналогов в случае узкого и глубокого ассортимента, что означает планирование, организацию, мотивацию персонала и контроль данного процесса по развёрнутой цепи управления: «Финансы → Маркетинг: {Товар(ы) → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки».

В случае широкого ассортимента товаров в несколько сотен и тысяч позиций подобное управление продвижением просто невозможно осуществить без существенных трудовых, материальных и

финансовых затрат, на которые не пойдёт даже крупное предприятие. И здесь на самом деле уже не имеет никакого значения, насколько уникален ассортимент.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) – работник предприятия, отвечающий за тот или иной функционал (финансы, маркетинг, продажи, закупки) в процессе продвижения широкого ассортимента товаров, просто физически не способен обработать такой объём информации и принять оптимальное решение по каждой позиции или группе товаров-аналогов. Это понятно каждому. Однако не каждый понимает, что с этим делать.

Кто-то, в силу разных причин, старается особенно не вдаваться в детали, и управлять продвижением ассортимента, как массы товаров, которую нужно закупить и продать «по максимуму». Однако, это же психология управления: как ЛПР относится к самому ценному активу, который есть у предприятия торговли – к товарам, такими и будут все его решения, и все его действия, связанные с их продвижением. Но такими будут и результаты этого продвижения.

Что будет делать ЛПР, если он управляет продвижением ассортимента товаров в целом, товарами «вообще»? ЛПР будет выставлять базовые цены с учётом цен закупки товаров и желания заработать. Это называется затратным подходом к ценообразованию, который однозначно приводит к тому, что заработать получается в пропорции «50/50». Если же те или иные товары не продаются, то ЛПР, как правило, не будет предпринимать каких-либо активных действий, потому что у него в ассортименте есть ещё много других товаров. Что-то ведь обязательно продастся....

ЛПР будет контролировать продажи товаров в целом. Объём продаж, выручка, средняя наценка, валовая прибыль, полученная за период – для него вполне достаточно этих показателей для оценки результатов продаж.

ЛПР организует и будет мотивировать свой торговый персонал продавать. Продавать в целом: «Надо больше продавать!».

Если же его простимулирует поставщик, для которого ассортимент не является массой товаров, то ЛПР вспомнит о том, что он продаёт товары, но будет стараться продать только те, за которые его простимулировали. Сегодня одни, завтра другие, послезавтра третьи. И каждый раз все остальные товары для него будут товарной массой, которую кто-то когда-то всё-таки придёт и купит.

Однако такой подход к управлению главным инструментом Маркетинга предприятия приводит к большим проблемам. Причём проблемы могут возникнуть не только непосредственно в Продажах, а на всех этапах Продвижения и в самых неожиданных «местах».

Несколько лет назад автора этих строк пригласили в качестве консультанта на предприятие оптовой торговли помочь решить проблемы с закупками – товарными запасами и логистикой. Проблемы были существенными: склад «задышался» явно не справляясь с приёмкой, обработкой и складированием товаров, «хромали» поставки на склад и доставка товаров розничным клиентам, которые осуществлялись транспортом предприятия. На предприятии проблема логистики была темой номер один, потому что напрямую влияла на обеспеченность продаж товарными запасами и, таким образом, на результаты работы предприятия в целом.

Руководство предприятия было уверено в том, что проблема может быть решена посредством оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов: достаточно регламентировать соответствующие торгово-технологические процедуры, уточнить функционал работников, затем всё это описать с помощью графических схем и условных обозначений, проинструктировать персонал, как нужно действовать, и всё исправится.

Мне предоставили все необходимые данные: схемы склада и движения транспорта, всевозможные регламенты и графики работы персонала, и так далее. Я посмотрел на всё это и... попросил данные по продажам ассортимента товаров предприятия за последний год. На предприятии использовался только один способ классификации товаров по поставщикам. Поэтому я попросил, также, выгрузить этот классификатор из учётной системы предприятия для анализа продаж и в данном разрезе.

Посетив склад предприятия, я уже хорошо понимал, что проблемы логистики не в логистике, и проблему нужно начинать решать с изучения состояния Маркетинга и Продаж, то есть по порядку. Поэтому, когда через несколько дней руководитель предприятия поинтересовался, как я справля-

юся с описанием бизнес-процессов и помогают ли мне в работе управленцы отдела закупок, склада и транспортной службы, я представил ему подробный отчёт с результатами структурного анализа продаж, соответствующими выводами и рекомендациями, в том числе и по организации закупок.

Структурный анализ продаж ассортимента был выполнен по нашей методике **INFORT.ABC-анализ** (см. ниже) в разрезе товаров и поставщиков. В результате оказалось, что из почти 2 600 позиций ассортимента, продажи всего 5,5% позиций обеспечили предприятию 64% годовой выручки, 38,5% позиций обеспечили 96% выручки, на оставшиеся же 61,5% товаров пришлось только 4% годовой выручки. То есть, в течение года в товарообороте находилось совсем незначительное количество позиций. Большая же часть ассортимента товаров доставлялась транспортом предприятия на склад и затем «висела» на остатках, напрягая, таким образом, всю систему логистики.

Аналогичные по масштабам «катастрофы» результаты были получены и в разрезе поставщиков: из 68 поставщиков 8 обеспечили своими товарами получение 64% выручки, 19 поставщиков – 80% выручки, и остальные 49 – 20% выручки. Причём, у заметной доли поставщиков предприятие закупало исключительно сопутствующие и плохо продающиеся товары.

Изучив мой отчёт, руководитель собрал своих директоров.... Мы начали, как это и положено, с ассортимента – с классификации товаров по продуктовому признаку и оптимизации его состава и структуры. В результате, через совсем непродолжительный период времени, мучавшие предприятие проблемы логистики ушли куда-то на второй и даже на третий план (вот удивительно!). Проблемы, естественно, возникали, но они носили сугубо частный характер и решались в рабочем порядке управленцами и специалистами соответствующих служб. Всё как-то само собой «рассосалось» без кардинальной перестройки бизнес-процессов.

В то же время, в результате оптимизации состава и структуры ассортимента, который, как можно догадаться, существенно сократился, логистические издержки снизились, а вот выручка предприятия в последующие месяцы заметно подросла: торговый персонал предприятия стал лучше понимать, что он продаёт, а клиенты – лучше понимать, что им предлагает предприятие.

Главное, потребители «разглядели» лицо предприятия торговли, которое формирует, в первую очередь, ассортимент его товаров. Всё, как по классике маркетинга...

Обратим внимание, что управление продвижением ассортимента, как массы товаров, не имеет ничего общего с товарным менеджментом. Товарный менеджмент – это наиболее оптимальный способ управления продвижением узкого специализированного ассортимента товаров. А управление массой товаров – это только неудачная попытка применения такого метода управления к широкому ассортименту. То есть, это такой «товарный» менеджмент.

Но тогда очевидно, что если такой способ управления продвижением широкого ассортимента оказывается неэффективным и приводит к проблемам на всех этапах продвижения, а управление продвижением товаров оказывается невозможным, то необходимо найти «золотую середину» уровня управления. Такой «золотой серединой» является *категорийный менеджмент*.

Сразу уточним, что категорийный менеджмент – это не управление ассортиментом в узком смысле этого слова. Это не управленческая задача только маркетинга.

Категорийный менеджмент (управление товарными категориями) – это управление продвижением ассортимента товаров предприятия, как совокупностью взаимосвязанных групп (категорий) товаров, выделенных по определённому признаку (признакам) в соответствии с развёрнутой цепью управления: «Финансы → Маркетинг: {Товарные категории → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки».

Таким образом, планирование, организация, мотивация персонала и контроль финансов, маркетинга, продаж и закупок осуществляется не «вообще» по массе товаров, а в разрезе определённым образом сформированных категорий товаров.

Товарные категории могут объединяться в бизнес-сегменты или являться самостоятельными бизнес-сегментами. Напомним, что *бизнес-сегмент* – это часть бизнеса продавца (предприятия), выделяемая по таким показателям, как территория продаж, перечень основных конкурентов, отно-

сительная доля рынка, рентабельность продаж, категория покупателей, наличие входных и выходных барьеров (см. [19]).

В целом всё логично. Однако, в данном случае возникает вопрос: как правильно определить категории товаров так, чтобы управление ими было эффективным – обеспечивало необходимый финансовый результат при минимальных затратах?

Напомним, что *управление – это, прежде всего, информационный процесс*. Для принятия оптимальных решений ЛПР необходима информация. Не является исключением и категорийный менеджмент.

Для принятия оптимальных решений по продвижению широкого ассортимента товаров, ЛПР необходимо хорошо его «увидеть». А это можно сделать только в результате грамотной структуризации ассортимента – *классификации* (группировки) товаров по выбранным признакам, и выделения, таким образом, отдельных групп (*классификационных группировок*).

Результатом классификации товаров является создание *классификационного справочника* (*классификатора*) товаров предприятия, содержащего перечень связанных между собой признаков классификации, на основе которых и формируются товарные категории.

Таким образом, *классификатор является информационной основой категорийного менеджмента и необходимым условием для его реализации на предприятии торговли*.

Чем же классификатор товаров отличается от справочника товаров, изначально присутствующий в учётной системе предприятия?

Справочник товаров служит целям учёта, а классификатор – целям управления продвижением: анализа и планирования продвижения, соответствующей организации и мотивации персонала. Поэтому, с точки зрения различных видов учёта (товарного, бухгалтерского) классификатор не имеет большого значения. Это важная для понимания деталь, о которой речь пойдёт ниже.

Но тогда, *классификатор должен содержать признаки классификации товаров, релевантные целям управления, и не более того*.

Это требование на практике соблюдается крайне редко. Как правило, мы сталкиваемся с ситуацией, когда управленцы предприятия изначально создают себе проблему, формируя многоуровневые (*глубокие*) классификаторы. Как, следствие, на основе таких классификаторов сложно планировать и контролировать продвижение товарных категорий, так как любые количественные данные в разрезе большого количества признаков просто тяжело воспринимать и принимать соответствующие решения. Во многих случаях глубокая классификация приводит к тому, что количество различных групп на нижних уровнях иерархии классификатора оказывается больше количества содержащихся в них товаров.

Ещё одна заметная проблема, которую управленцы создают себе сами – это использование для классификации товаров таких маркетинговых признаков, которые требуют своей систематической актуализации: первая цена, элитный товар, высокомаржинальный товар, товар обязательного ассортимента и прочее. В условиях управления широким ассортиментом товаров такая актуализация требует выработки соответствующего регламента и больших трудозатрат. В результате, многие признаки классификации на практике просто не используются и только засоряют классификатор товаров, существенно замедляя скорость аналитической обработки данных.

В рамках оказания услуг по направлению **INFORT.Классификатор** мы уже много лет занимаемся разработкой классификаторов для различных товарных отраслей. Вместе с классификатором в помощь нашим клиентам мы предоставляем «Положение о классификаторе товаров предприятия», в котором формулируем основные принципы и правила построения и ведения классификатора. Приведём отдельные выдержки из этого документа.

Принципы построения и ведения классификатора товаров

1. *Классификационный справочник (классификатор) товаров является информационной основой категорийного менеджмента*.
2. Товар, как объект управления, обладает рядом маркетинговых признаков, соответствующих 4Р-свойствам товара. Маркетинговые признаки позволяют структурировать товарную номен-

клатуру предприятия – разбить её на группы, называемые *классификационными группировками*, в соответствии с целями и задачами категорийного менеджмента.

3. Выбираемые для классификации признаки должны быть стабильными во времени, так как реорганизация классификатора требует заметных трудозатрат. Поэтому, в качестве основного признака классификации, как правило, выбирается *продуктовый признак*. При этом на начальном этапе разработки классификатора имеет смысл взять за основу структуру какого-либо отраслевого или общероссийского классификатора продукции (ОКП), а затем адаптировать её с учётом целей и задач категорийного менеджмента предприятия.
4. Даже в условиях широкого ассортимента, для отдельных категорий товаров целесообразно использовать признак *торговой марки*. Это позволяет предприятию заметно повысить эффективность категорийного менеджмента – перейти с уровня предприятия, торгующего ассортиментом («ассортиментной компании»), на уровень *предприятия-дистрибутора*, получающего дополнительный доход от умелого продвижения отдельных торговых марок.
5. Все признаки классификации делятся на две группы:
 - часть признаков товара зависима друг от друга и, поэтому, позволяет сгруппировать товары в строго определённой иерархической последовательности. Например, товарная группа ↪ товарная подгруппа ↪ товар. Такие признаки называются *вертикальными* или *иерархическими, последовательными, зависимыми*;
 - другая часть признаков независима друг от друга (например, цвет, размер, страна-производитель) и, поэтому, могут объединять товары в различные группы без учёта иерархии. Такие признаки называются *горизонтальными* или *фасетными, параллельными, независимыми*.
6. Вертикальные признаки являются *базовыми* для целей управления – на их основе и формируются товарные категории. Горизонтальные признаки дополняют информацию о товарах, необходимую для принятия соответствующих решений.
7. В качестве вертикальных признаков, как правило, используются продуктовые признаки товара, а также признак торговой марки. Это позволяет, помимо реализации самой идеи категорийного менеджмента, обеспечить максимальную стабильность классификатора. В то же время, в зависимости от решаемых задач в те или иные периоды времени вертикальные признаки могут стать горизонтальными и наоборот.
8. Вертикальных признаков не должно быть много: они должны позволить сформировать, как правило, не более двух-трёх уровней иерархии классификатора. Например, 1-й уровень – товарная группа, 2-й уровень – товарная подгруппа или торговая марка. Более глубокая классификация усложняет формирование и ведение классификатора, понимание структуры ассортимента и, как следствие, принятие соответствующих управленческих решений.
9. **Принцип классификации INFORT.3Д для формирования товарных категорий.** Выделять вертикальные признаки товаров и, таким образом, создавать товарные категории целесообразно только в следующих случаях:
 - 1) **Длина товарной линейки (SKU):** широкая номенклатура товаров, неоднородных по своим рациональным (функциональным и физическим) свойствам;
 - 2) **Доля в продажах:** товары, неоднородные по своим рациональным свойствам, обеспечивают значительную долю в выручке, объёмах продаж, прибыли;
 - 3) **Дистрибуция:** необходимость в повышении эффективности управления продвижением товаров, объединённых одной торговой маркой.
10. **INFORT.Cross-таблица ассортимента.** Для упрощения процедуры замены товаров-лидеров продаж на товары-аналоги при возникновении дефицита первых, а также для повышения эффективности дополнительных продаж в рамках классификатора целесообразно создать **Cross-таблицу ассортимента:**
 - Товар-лидер продаж ↔ {Товары-аналоги};
 - Товар-лидер продаж → {Товары сопутствующие}.

Фигурные скобки «{ }» означают множество объектов.

11. Для качественного ведения (ввода и корректировки данных, реорганизации) классификатора целесообразно ввести на предприятии функционал *Администратора классификационного справочника товаров*, закрепив его за наиболее подготовленным в информационном плане менеджером или специалистом по товару, с соответствующей оплатой (доплатой).

Важная деталь. Как правило, на предприятиях классификаторы товаров реализуются на основе имеющихся справочников товаров посредством их полной или частичной реорганизации. А зачем это делать?

Любая заметная реорганизация на предприятии связана со значительными затратами ресурсов – трудовых, материальных, финансовых. Не является исключением и реорганизация справочника товаров, так как в условиях отсутствия на предприятии классификатора, справочник товаров является информационной основой, как учёта товаров, так и управления продвижением ассортимента в целом.

Именно поэтому руководители часто отказываются от подобной реорганизации. Но в этом случае они, фактически, отказываются и от возможности внедрения на предприятии категорийного менеджмента.

В то же время, классификатор используется для целей управления и принятия решений по составу и структуре ассортимента, и поэтому его совсем не обязательно внедрять в учётную систему предприятия так, как это обычно делается – посредством интеграции со справочником товаров.

Иерархическая структура классификатора и наличие множества признаков классификации товаров, никак не связанных с товарным учётом, как правило, только мешают учётной работе. Кроме того, необходимо учесть, что признаки классификации в подавляющем большинстве случаев представлены в символьном (текстовом) виде. А обработка больших объёмов символьной информации существенно замедляет выполнение любых вычислительных операций, как учётных, так и аналитических.

Классификатор товаров можно реализовать, как в рамках учётной системы предприятия, так и в виде отдельного приложения. Однако он не должен быть каким-то образом интегрирован со справочником товаров.

К примеру, мы разрабатываем классификаторы в двух вариантах:

1. в виде документа с описанием принципов построения и описания структуры классификатора для реализации его в качестве отдельного модуля учётной системы предприятия;
2. в виде самостоятельного приложения на основе Microsoft Excel или Microsoft Access для работы с классификатором.

Если классификатор реализован отдельно от справочника товаров, то привязка к товарам признаков их классификации выполняется в рамках классификатора, и связь между справочником и классификатором строится только через товары (их уникальные коды):

Классификатор товаров → Код товара ← Справочник товаров.

Справочник сохранили, классификатор создали и ничего лишнего.

Тогда, при выполнении учётных операций данные классификатора никак в них не участвуют и, таким образом, не нагружают модули учётной системы обработкой лишней информации. При выполнении же аналитической обработки учётных данных, товары (их коды) «прогоняются» через классификатор. В результате к товарам привязываются признаки их классификации, и ЛПР видит показатели продвижения ассортимента в разрезе вертикальных (товарных категорий) и горизонтальных (дополнительных) признаков товаров.

Такой подход к реализации классификатора позволяет:

- не нагружать учётную систему предприятия излишней информацией,
- обеспечить выполнение аналитических процедур в разрезе выбранных признаков классификации товаров

и, таким образом,

- создать информационную основу для внедрения на предприятии технологии категорийного менеджмента.

Однако, даже если в результате проведённой классификации ассортимент товаров предприятия хорошо структурирован, если на предприятии реализован качественный классификатор товаров, то всё равно на практике оказывается, что ЛПР управляет массой товаров.

Классификатор товаров сам по себе не обеспечивает реализацию категорийного менеджмента, и только создаёт информационную основу для такого управления. Потому, что товаров как была масса, так и осталась масса. А теперь каждый товар ещё и «запрятался» в свою классификационную группировку.

То есть, если попытаться внедрить на предприятии категорийный менеджмент только создав «красивый» классификатор, но при этом сохранить систему продвижения ассортимента, как массы товаров, то ничего не получится. И даже если на предприятии ввести функционал *ЛПР по товару* – категорийного менеджера, менеджера по товару, товароведа, то всё равно будет только «красиво». А категорийного менеджмента не будет, потому что сохранятся:

1. подходы к управлению продвижением ассортимента, как массы товаров →
2. принципы управления →
3. используемые показатели управления →
4. построенные на основе показателей модели (формулы) управления →
5. методы решения управленческих задач →
6. алгоритмы (инструкции, программы) решения управленческих задач.

Мы подробно представили эту последовательность решения любой управленческой задачи потому, что на практике часто сталкиваемся с ситуацией, когда очень хочется что-то поменять, ничего, по существу, не меняя. Однако, не изменяя технологии и системы управления продвижением ассортимента, предприятие не сможет добиться каких-либо заметных результатов.

Более того, в этом случае введение на предприятии функционала категорийного менеджера не только не улучшает, но ещё и ухудшает ситуацию в плане управляемости процессом продвижения. То есть предприятие будет тратить свои ресурсы на категорийного менеджера, а особенного результата от его работы не получит, и даже наоборот.

Дело в том, что в системе управления продвижением ассортимента, как массы товаров, любой работник на такой должности, вне зависимости от его квалификации, – это категорийный менеджер (с маленькой буквы). А должен быть Категорийный менеджер (с большой буквы). Это является необходимым условием для реализации на предприятии категорийного менеджмента, а также условием эффективности и экономичности такой системы управления. Иначе ничего не заработает.

Ранее мы уже отмечали, насколько важно всем на предприятии понимать, кто является его *ключевыми работниками*. Напомним, что мы используем терминологию Чарльза Хэнди, применяемую для классификации персонала предприятия:

1. ключевые работники;
2. текучая (гибкая) рабочая сила;
3. внешние специалисты.

Точнее, здесь нужно говорить о *ключевом функционале* тех или иных работников, и степени его влияния на конечный результат продвижения – совершение сделки (купли-продажи товара). Однако, не менее важно определить и *приоритетность функционала* работников с точки зрения его влияния на конечный результат продвижения. Сегодня мы можем точно сказать, что понимание этого, в конечном итоге, и определяет уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

В нашем подходе к управлению понятия ключевого функционала и приоритетность функционала работников никак не связаны с объёмом их формальных полномочий и власти. Объём формальных полномочий каждого работника зависит от занимаемой им должности. А у кого больше власти –

зависит от особенностей системы управления и индивидуальных характеристик работников. В целом, было бы неправильно говорить и о ключевых должностях на предприятии, так как не во всех случаях понятия «ключевой функционал» и «ключевая должность» будут тождественны.

Согласно **концепции и FMSP-модели последовательного управления продвижением**, определение ключевого характера функционала каждого работника и приоритетности данного функционала с точки зрения степени его влияния на получаемый результат в процессе продвижения – это управленческая задача, которую обязано решать его руководство.

Установление приоритетности функционала работников фактически сводится к определению того, кто кого обслуживает (без всяких кавычек) на пути к достижению результата, в том смысле, что своими решениями и своими действиями одни работники должны создавать условия для выполнения другими работниками своих обязанностей качественно и в полном объёме.

Правило простое: *чем большее количество работников предприятия объективно должно обслуживать данного работника, тем выше приоритет его функционала*. Таким образом, выстраивается последовательность функционалов всех работников предприятия, упорядоченная по их приоритетности.

И ещё раз повторим: здесь нет никакой привязки к статусу должностного лица и объёму его полномочий. Просто в цепи управления «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» одни должностные лица объективно зависят от других вне зависимости от их статуса и полномочий. И вот эту объективную реальность руководителю предприятия необходимо официально оформить в виде соответствующих решений, нормативных документов и практических действий. Иначе – проблема.

В целом наш подход к управлению продвижением можно сформулировать следующим образом:

1. Целью и конечным результатом продвижения товаров и услуг коммерческого предприятия на рынке является *сделка*. Продавец своими знаниями, умениями и опытом обеспечивает предприятию совершение сделки.
2. Кроме того, Продавец, непосредственно взаимодействуя с потребителями, формирует у них устойчивое восприятие торговой марки предприятия и, таким образом, является важным транслятором бренда.
3. Поэтому, *Продавец – главный ключевой работник предприятия торговли*.
4. Остальные работники предприятия, вне зависимости от занимаемой должности, объёма формальных полномочий и власти, своими решениями и действиями обслуживают Продавца.

Почему это должно быть именно так? Потому, что *рынок, территория продаж – это поле боя, а Продавец – это боец*. Бойца надо одеть, обуть и накормить. Бойцу нужны оружие и патроны, и он должен быть обучен их применению. Иначе, бой не выиграть.

5. Чтобы Продавец мог совершить сделку:
 - Продавцу нужны инструменты **Маркетинга** (5P):
 - 1.Product: Ассортимент товаров, соответствующий спросу и целям предприятия на рынке;
 - 2.Price: конкурентоспособные Цены на товары данного Ассортимента;
 - 3.Place: Место, оптимальное для продаж товаров данного Ассортимента;
 - 4.Promotion: реклама и промо-акции, стимулирующие потребителей покупать данный Ассортимент товаров;
 - 4.Promotion: эффективная технология (формы и методы) продаж данного Ассортимента товаров;
 - 5.People: Продавец должен быть обучен технологии продаж данного Ассортимента товаров;
 - 5.People: Продавец должен быть мотивирован продавать данный Ассортимент товаров.
 - **Продажи**: работа Продавца в месте продаж товаров данного Ассортимента должна быть спланирована, организована и контролируется.
 - **Закупки**: чтобы продавать, Продавец должен быть обеспечен товарами данного Ассортимента в объёме, соответствующем спросу на эти товары.

- **Финансы:** чтобы реализовать все инструменты Маркетинга, организовать Продажи и Закупки товаров данного Ассортимента, необходимы денежные средства.

Таким образом, мы выделили те основные задачи управления продвижением, которые должны быть решены для того, чтобы Продавец мог совершить сделку, а также показали влияние функционала работников предприятия на достижение результата и порядок их взаимного обслуживания (рис. 1).

Мы выделили «данный Ассортимент», а точнее – заданный, запланированный ассортимент, чтобы показать, какой функционал на предприятии занимает второе, после функционала Продавца, место по степени своего влияния на достижение желаемого результата и, поэтому, требует соответствующего обслуживания со стороны других работников предприятия. Да, это *функционал лица, принимающего решение по товару*.

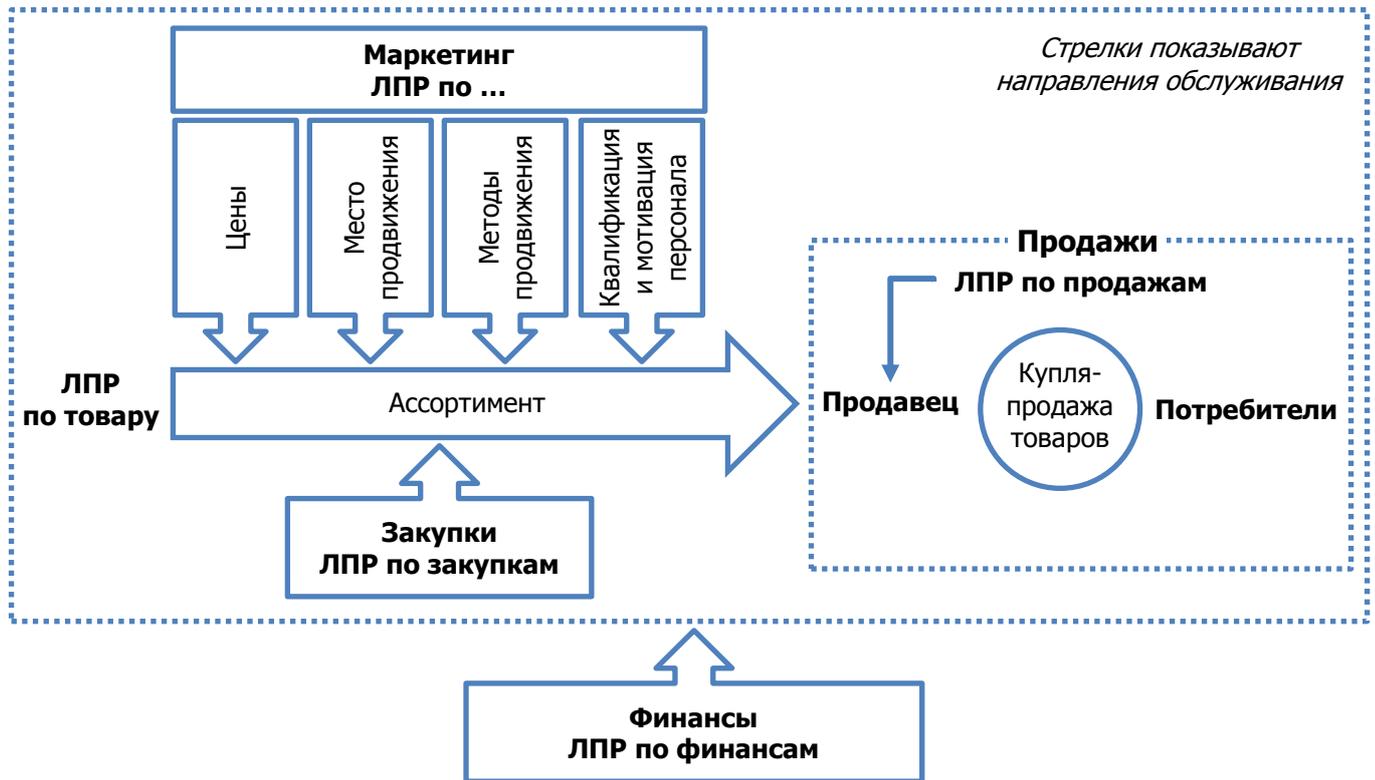


Рис. 1 Управление продвижением: ключевые работники предприятия и приоритетность их функционала

ЛПР по товару является ключевым работником предприятия – простая истина. Однако, вот деталь: в данном случае важно уточнить, на каком уровне управления осуществляется принятие решений по товару.

Если решения принимаются на стратегическом уровне, на уровне ассортиментной политики, то ЛПР по товару, безусловно, – ключевой работник, просто потому, что в этом случае лицом, принимающим соответствующие решения, является руководитель (собственник) предприятия.

Но если мы спустимся на ступеньку или две ниже в иерархии управления предприятием, на операционный уровень, то в Маркетинге большинства предприятий ЛПР по товару уже не выглядит таким уж ключевым работником. В то же время можно «обнаружить» ЛПР по товару в Продажах, Закупках и даже Финансах.

Категорийный менеджер, товаровед, менеджер по товару – на каждом предприятии свои должностные лица в Маркетинге, которые должны управлять продвижением ассортимента товаров предприятия на операционном уровне, а именно:

1. осуществлять *ретроспективный контроль* – структурный анализ продаж товаров за период;
2. *планировать* состав и структуру ассортимента в соответствии с ассортиментной политикой предприятия и с учётом реального спроса;
3. решать *организационные вопросы* по продвижению новых товаров и выводу из ассортимента неликвидов, замены товаров на аналоги в случае дефицита, перемещению товаров между точками продаж для повышения эффективности их продвижения;
4. используя инструменты системы денежной мотивации, *осуществлять стимулирование торгового персонала* для эффективного продвижения новых товаров, товаров определённых групп и торговых марок, распродажи неликвидов;
5. осуществлять *текущий контроль* выполнения *Ассортиментного плана*: оценивать выполнение плановых значений показателей продаж и уровень обеспеченности продаж товарными запасами, как в целом по товарным категориям, так и по наиболее важным для предприятия товарным позициям, и своевременно осуществлять корректирующие действия в рамках своих полномочий.

Это перечень того функционала и тех полномочий, которые должны быть у ЛПР по товару в Маркетинге, чтобы оно, это самое лицо, играло ключевую роль в системе продвижения.

Если же у ЛПР по товару минимум полномочий по управлению Ассортиментом, то, как следствие, у него и минимум влияния на Продажи, и на конечный результат продвижения. Но, если ЛПР по товару в Маркетинге не обладает необходимыми полномочиями по принятию решений в полном объёме, то, очевидно, кто-то же на предприятии должен принимать такие решения? Конечно, обязательно. И на практике получается так, что таким лицом, принимающим решения по товару с самыми широкими полномочиями, может оказаться и заведующий точкой продаж (магазином, аптекой), и менеджер по закупкам, и даже бухгалтер (и такое бывает!).

Должностные лица в Продажах, Закупках и Финансах могут иметь полномочия принимать решения по закупке новых товаров и даже по вводу в ассортимент новых товарных категорий. Только вот заниматься продвижением этих самых новых товаров – контролировать объёмы их продаж, активно участвовать в промо-акциях, допродавать и распродавать неликвиды в Продажах не очень-то и любят, а в Закупках и Финансах подобные задачи выходят за рамки функционала соответствующих должностных лиц.

Но в этом случае нарушается элементарный закон управления: должностное лицо, обладая широкими полномочиями, не несёт никакой реальной ответственности за результат своих действий. А ведь право работника принимать решения по вводу новых товаров в ассортимент предприятия, изменяя, таким образом, его состав и структуру, собственно и означает, что он обладает широкими полномочиями.

В результате происходит следующее: вводятся товары, а продвигается ассортимент, как масса товаров. То есть, попав в ассортимент предприятия, товар сразу же теряется в общей товарной массе. В результате новые товары становятся старыми, зависают на остатках, «морозят» вложенные в них денежные средства предприятия, денег уже не хватает на закупку действительно важных и нужных товаров, и при огромных товарных запасах возникает дефицит.

Бесконтрольный ввод новых товаров при практическом отсутствии ответственности за их дальнейшее продвижение, приводит помимо затоваривания и к заметной корректировке состава и структуры ассортимента. Каким образом это происходит? Да очень просто: посредством насыщения товарных линеек сопутствующих категорий товаров.

Иногда на операционном уровне состав и структура ассортимента предприятия корректируются ЛПР по товару настолько сильно, что просто хочется спросить: «А что вы всё-таки продаёте?». Магазин алкогольной продукции превращается в продуктовый магазин, продуктовый – в магазин товаров для дома, аптека – в магазин косметики и товаров для детей, и так далее.

Насыщение товарами сопутствующих товарных категорий вполне допустимо, если оно осуществляется в рамках изменения ассортиментной политики предприятия. Но обычно это происходит только лишь «по воле» ЛПР на операционном уровне.

Такие *оппортунистические*¹ действия ЛПР по товару, которые, как правило, объясняются просто: «выгодная цена», «высокая маржа», «должно пойти» и так далее, могут самым негативным образом повлиять на уровень конкурентоспособности предприятия.

Почему-то забывается, что потребители воспринимают предприятие, в первую очередь, через его Ассортимент. Ассортимент товаров – это важнейший транслятор торговой марки предприятия, это его лицо. Таким образом, любое неконтролируемое изменение состава и структуры ассортимента меняет лицо предприятия. И в данном случае становится совсем непонятно, к чему это может привести.

Передача полномочий по принятию решений по товару из Маркетинга в другие сферы системы продвижения предприятия, приводит к возникновению серьезных проблем, и не только непосредственно связанных с ассортиментом. Очевидно, что если ЛПР по товару в Маркетинге не обладает необходимыми полномочиями по управлению ассортиментом на операционном уровне, то он автоматически переходит в разряд неключевых работников предприятия. При этом ключевыми работниками, также, автоматически становятся ЛПР по товару в Продажах, Закупках или Финансах.

И это вполне понятно. Ассортимент товаров – это основной, самый ценный актив предприятия торговли, как бы его персонал к нему ни относился. Поэтому, любой работник, обладающий широкими полномочиями по управлению ассортиментом, автоматически становится ключевым работником предприятия.

В то же время передача полномочий по товару из Маркетинга в Продажи, Закупки или Финансы, не приводит к передаче ответственности за продвижение товара. Ассортимент товаров – это главный инструмент комплекса Маркетинга предприятия. И этот инструмент, по определению, невозможно передать в другие сферы системы продвижения. Поэтому ответственность за его состав и структуру всегда сохраняется за Маркетингом, кто бы этим Маркетингом на предприятии ни занимался – категорийный менеджер, директор по маркетингу или сам руководитель предприятия.

В результате же такого нарушения принципов управления постепенно деградирует и вся система управления продвижением. Отказывая своему персоналу, выполняющему ключевые функции, быть ключевыми работниками, и нарушая приоритетность функционала, предприятие просто переводит их в категорию *текущей рабочей силы*. А в этом названии данной категории работников, определяющим словом является «текучая».

...Однажды собственник одной аптечной сети в Санкт-Петербурге гордо ответил нам на наше предложение поработать с его ассортиментом: «Я не вмешиваюсь в эти дела – мне это не надо. У меня ассортиментом занимаются заведующие. Они опытные. Я им доверяю...». «И напрасно» – подумали мы. А этой торговой сети, к сожалению, уже нет...

Что, в результате, даёт предприятию торговли переход от «товарного» к категорийному менеджменту? Категорий менеджмент, при условии грамотного управления товарными категориями, обеспечивает предприятию возможность эффективно позиционировать свою торговую марку, отстроиться от конкурентов на своей территории продаж.

В статье «О драйверах предприятия и бренда» (см. [32]) были перечислены дифференцирующие идеи, которые предприятию целесообразно выбирать в качестве рациональной составляющей своего позиционирования на территории продаж. Мы перечислим только первые четыре, наиболее значимых для предприятия торговли способа отстроиться от конкурентов на своей территории продаж:

- 1) первенство в товарной категории на территории продаж;
- 2) лидерство на территории продаж;
- 3) опыт работы на рынке, в товарной отрасли;
- 4) специализация в товарной категории на территории продаж.

¹ от лат. *opportunus* – удобный, благоприятный, выгодный.

Мы переформулировали дифференцирующие идеи применительно к предприятию торговли, естественно, не искажая их смысла, так как в исходных своих формулировках они больше подходят для позиционирования производственных предприятий.

Но, каким образом микро, малому или даже среднему по размерам бизнеса предприятию торговли отстроиться от своих гораздо более крупных конкурентов, торговые марки которых в восприятии потребителей уже, по определению, являются и лидерами на территории продаж, и обладают опытом работы на рынке?

Всё просто и, как всегда, последовательно: «специализация (первенство) → опыт → лидерство». Только реализовывать такую последовательность маркетинговых действий необходимо применительно к одной или очень ограниченному количеству товарных категорий. На рисунке 2 наглядно показана данная стратегия позиционирования предприятия.

Ассортименты товаров крупного и малого предприятия торговли – конкурентов на территории продаж, представлены на рисунке в разрезе товарных категорий. Товарные категории крупного предприятия обозначены столбцами в серо-белых тонах, а малого предприятия – столбцами в сине-голубых тонах. Как видно, количество товарных категорий у крупного предприятия гораздо больше, чем у малого. Высота каждого столбца характеризует длину товарной линейки (SKU) соответствующей товарной категории.

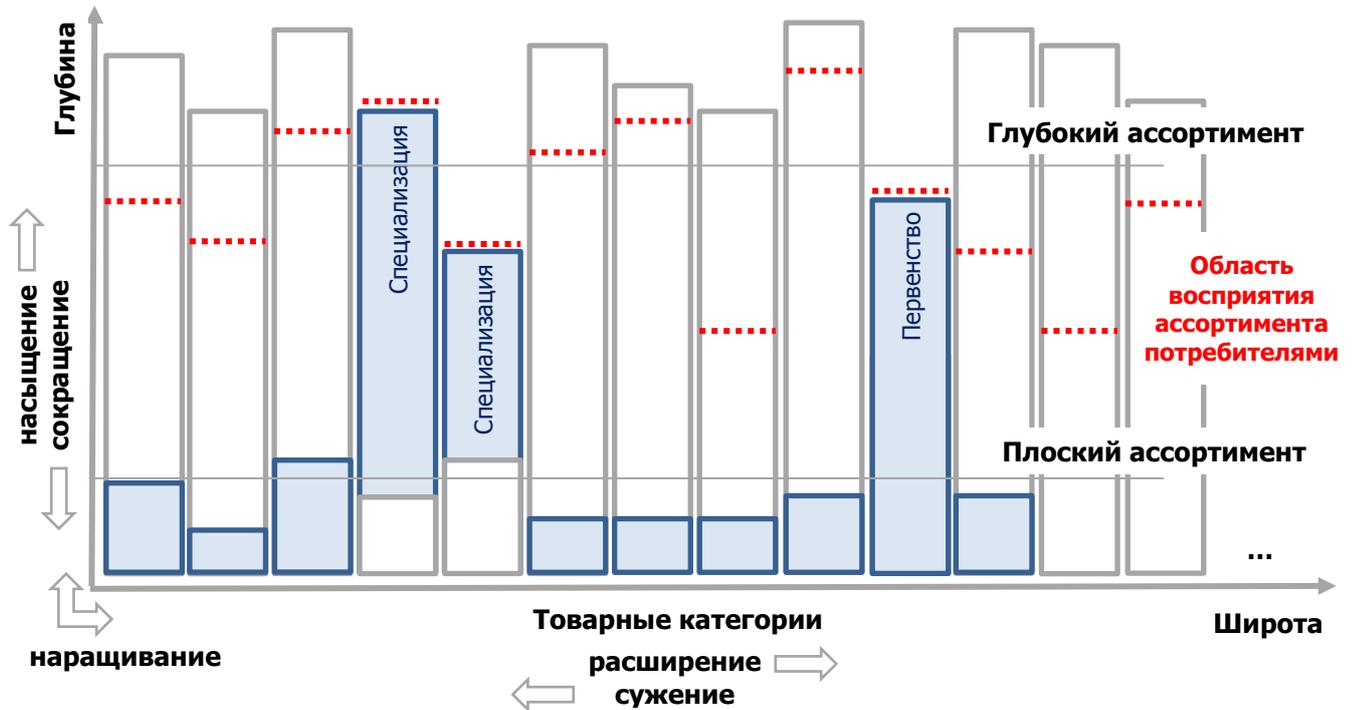


Рис. 2 Эффект специализации в условиях широкого ассортимента

Как обычно поступает крупное предприятие торговли? Оно старается показать, что оно крупное. Крупному предприятию нужен максимальный охват потребителей. Поэтому оно наращивает свой ассортимент, то есть максимально расширяет его, увеличивая количество товарных категорий, и насыщает товарные линейки разновидностями товаров. И вот здесь в дело вступает человеческий фактор: каким бы крупным ни было предприятие и сколько бы категорийных менеджеров оно ни имело в своём штате, при таком количестве товарных позиций ЛПР по товару не может обеспечить оптимальное развитие всех своих товарных категорий.

А что в данном случае понимается под словосочетанием «оптимальное развитие»? Ну, хотя бы то, что длина товарной линейки не должна быть больше *линии восприятия ассортимента потребителями* (на рисунке 2 – красная пунктирная линия). Данная линия обозначает предельное количество разновидностей товаров определённой категории. Если ассортимент товарной категории включает больше товаров, то потребители уже перестают понимать, чем товары отличаются друг

от друга по своим свойствам. А это не может не сказаться на уровне спроса и эффективности продаж товарной категории.

Во-первых, чисто психологически, потребителям, как правило, сложно сделать выбор из множества товаров-аналогов, которые незначительно отличаются по своим функциональным, физическим, финансовым и прочим свойствам. Такой «широкий жест» со стороны продавца потребители, скорее всего, не оценят, так как это заставляет их «на ровном месте» заметно повышать степень своей вовлечённости в приобретение товара. Выбирая товары, люди начинают напрягаться, и это их нервирует. Тогда в случае, если «нервов уже не хватает», потребители отказываются от покупки товара у данного продавца и уходят к тому его конкуренту, который сможет предложить им ассортимент товаров, более дифференцированных по своим потребительским свойствам.

Во-вторых, перенасыщенная товарная линейка размывает продажи и снижает их эффективность. Товары-аналоги по своим свойствам взаимозаменяют друг друга. Поэтому, на практике часто оказывается, что, скажем, линейка из 20 товарных позиций может обеспечить получение предприятием точно таких же результатов продаж, что и линейка из 50 позиций. Тогда зачем держать в ассортименте товарной категории 50 позиций? В данном случае наличие у продавца 50 товарных позиций никак не означает высокое качество торгового обслуживания. Оно означает только неэффективность продвижения товарной категории, так как затрагивает все его элементы по цепочке: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

Очевидно, что для каждой товарной категории характерна своя линия и область восприятия ассортимента потребителями, что и показано на рисунке 2. Поэтому, даже опытному ЛПР по товару бывает сложно «на глазок» установить степень взаимозаменяемости товаров и, в результате, понять, что товарная линейка слишком перегружена. Соответственно, требуется применение специальных методов анализа товарных категорий. Подобный метод, который мы называем **анализом «хвостов»**, реализован в рамках системы управления **INFORT.Ассортимент**.

Итак, у крупного предприятия торговли, как правило, не стоит задачи специализации – предприятие ориентировано на широкие массы потребителей, ему нужен максимальный объём товарооборота, которого можно добиться только от широкого и насыщенного ассортимента. И это сказывается на поведении большинства ЛПР по товару: они, так или иначе, стараются насытить товарные линейки, часто не заботясь об эффективности их продвижения.

В то же время максимального насыщения абсолютно всех категорий добиться, естественно, невозможно. В каких-то случаях принимаются решения о нецелесообразности такого насыщения, в каких-то случаях *плоский* ассортимент товарных категорий является результатом недоработки ЛПР по товару, и так далее.

И вот такой ситуацией и таким поведением ЛПР по товару крупного предприятия торговли вполне может воспользоваться ЛПР по товару его конкурента – предприятия малого. Если на малом, но продвинутом предприятии реализован категорийный менеджмент, то ЛПР по товару сможет точно оценить состояние товарных категорий не только своего предприятия, но и его крупного конкурента.

Естественно, что и в том, и в другом случае ЛПР по товару не должен действовать «на глазок» – для правильной оценки товарных категорий и в том, и в другом случае ему необходимо будет применить соответствующие методы анализа. В первом случае – метод структурного анализа продаж своего ассортимента, а во втором – метод конкурентного анализа ассортимента и цен на территории продаж.

Показатели управления и методы структурного анализа продаж ассортимента будут рассмотрены ниже. Здесь же отметим, что для оценки ассортимента и цен на товары в разрезе товарных категорий и групп у конкурентов на территории продаж мы применяем **технологии конкурентного анализа INFORT.SMA, © INFORT Group, 1997-2023**.

Технология **INFORT.SMA** позволяет не только оценить конкурентов предприятия в разрезе каждой товарной категории по набору таких показателей, как степень конкуренции, широта (глубина) ассортимента, индекс цен на товары, но и рассчитать для каждого товара оптимальную наценку и цену с учётом цены конкуренции и выбранной предприятием стратегии ценообразования. Поэтому

данная технология применяется и для решения задачи оптимального ценообразования в системе управления **INFORT.Цены**, и для решения задачи конкурентного анализа территории продаж в системе управления **INFORT.Исследования**. С 1997 года нами исследовано более 50 различных рынков товаров и услуг.

В результате проведения, внутреннего структурного анализа продаж ассортимента и внешнего конкурентного анализа территории продаж в разрезе своих товарных категорий, ЛПР по товару осуществляет позиционирование торговой марки своего предприятия посредством формирования оптимальных состава и структуры ассортимента. По тем товарным категориям, где бороться с крупным предприятием нецелесообразно по разным причинам – отсутствие финансовых возможностей развивать категорию, неконкурентоспособные цены, неудовлетворительные условия поставки и прочее, – им принимается решение:

- либо отказаться от дальнейшего продвижения данной категории, если, по сути, она является второстепенной для предприятия,
- либо сделать её ассортимент *плоским*, продвигая только самые известные потребителям и имеющие стабильный спрос торговые марки товаров.

С другой стороны, те товарные категории, которые у крупного предприятия, по тем или иным, причинам представлены плоским ассортиментом, ЛПР по товару решает развить, представившись, таким образом, в восприятии потребителей предприятием торговли, специализирующимся в данных направлениях.

Более того, ЛПР по товару может найти в структуре ассортимента крупного предприятия «пробелы» – отсутствие тех или иных товарных категорий, которые могли бы гармонизировать с остальными товарными категориями предприятия. Возможно, что крупное предприятие эти категории считает для себя маловажными или их отсутствие стало результатом недосмотра его ЛПР по товару. В этом случае малому предприятию имеет смысл рассмотреть возможность ввода в ассортимент таких категорий и таким образом захватить первенство по ним на территории продаж.

В восприятии потребителей любая *специализация* и, тем более, первенство предприятия в товарной категории априори будет означать наличие у него *опыта* работы с товарами данной категории. Однако наличие у предприятия опыта – это не только субъективное восприятие потребителей. Это объективная реальность, так как специализация заставляет предприятие сконцентрировать все свои ресурсы на продвижении определённых товарных категорий, а участвующий в их продвижении персонал предприятия – быстрее обучаться продажам, повысить качество обслуживания, улучшать условия закупок и совершенствовать методы продвижения небольшого количества товарных линеек в условиях в целом широкого ассортимента.

В результате, вполне очевидно, что малое предприятие становится *лидером* продаж выбранных для специализации товарных категорий на своей территории. Мы не раз применяли указанный метод позиционирования торговых предприятий, как микро, малого, так и среднего бизнеса. В одних случаях это позволяло просто спасти бизнес, в других – обеспечивало впечатляющий рост.

Важная деталь. Как лицо, принимающее решение по товару, сможет понять, какое количество товаров той или иной товарной категории будет считаться оптимальным, чтобы в одном случае товарная линейка считалась плоской, а в другом насыщенной, создающей эффект специализации? Другими словами, каким образом ЛПР по товару должно контролировать оптимальную длину каждой товарной линейки?

И в том, и в другом случаях «на глазок» делать этого не следует – лучше воспользоваться рациональным способом принятия решений, а именно – методом структурного анализа продаж ассортимента в разрезе товарных категорий, и, в частности, – методом **анализа «хвостов»**, о котором мы уже упоминали выше. В результате такого анализа ЛПР по товару становится вполне очевидно, какой должна быть длина товарной линейки. Причём, для обеспечения, с одной стороны, своевременности принятия соответствующих решений, а с другой – достоверности получаемых исходных данных о продажах товарных линеек, такой анализ целесообразно выполнять не реже, но и не чаще одного раза в месяц.

В то же время, если предприятие стремится сделать ассортимент какой-либо товарной категории плоским, то следует оставить только те товарные позиции, которые наиболее просты в своём продвижении:

- они хорошо знакомы потребителям и пользуются стабильным спросом,

поэтому

- не требуют дополнительных маркетинговых затрат на своё продвижение,
- не требуют особых трудозатрат со стороны торгового персонала в плане знаний их характеристик и умений продавать,

а также

- по ним не возникает особых проблем в Закупках.

Поэтому, если какая-либо товарная категория не отвечает этим требованиям и, при этом, её доля в выручке и валовой прибыли незначительна, то, в большинстве случаев, от дальнейшего продвижения данной категории следует отказаться.

Таким образом, *при реализации на предприятии категорийного менеджмента, управление производительностью труда осуществляется, также, в разрезе товарных категорий.*

Очевидно, что для создания эффекта специализации выбранную товарную категорию необходимо максимально насытить. Также очевидно, что ЛПР по товару не сможет сразу точно определить *линию восприятия ассортимента потребителями*, которая и будет задавать оптимальное количество товарных позиций в товарной категории (см. рис. 2).

Как уже было сказано выше, данная линия вообще не определяется «на глазок». В то же время держать в ассортименте товарной категории слишком много позиций не только не рационально, но и опасно: такая «специализация» может оттолкнуть потребителей от предприятия ввиду необоснованного усложнения для них выбора необходимых товаров. Поэтому, и в данном случае, необходим оперативный ежемесячный структурный анализ продаж ассортимента в разрезе товарных категорий, который позволит в самые короткие сроки достичь *линии восприятия ассортимента потребителями* сверху, двигаясь от максимально возможной длины товарной линейки к оптимальной.

Как-то мы консультировали собственника гастронома, уже немолодую женщину, для которой, как сразу почувствовалось, этот её семейный бизнес со временем стал слишком тяжёлым делом. При первой нашей встрече она пожаловалась, что вот раньше в своем квартале её гастроном был один, и всё было в порядке. А теперь рядом и «П*», и «Д*», и сил уже нет бороться.

«Я уже и вывески все поменяла. А покупатели всё реже и реже к нам заходят. Вот думаю своих девочек переодеть....» – поделилась она своим хитрым маркетинговым ходом.

«А что с ними не так?» – заинтересовались мы.

«Да, уже и не знаю.... Блёклые какие-то они у меня. Наверное, поэтому мы и теряем покупателей. Но, если честно, то даже не знаю с чего и начать....», – вздохнула женщина.

«Начнём с ассортимента», – подытожили мы.

Как уже было отмечено выше, для успешного внедрения на предприятии категорийного менеджмента необходимо пройти стандартную последовательность стадий решения данной управленческой задачи, а именно:

1. определиться с *подходом к управлению* продвижением ассортимента: отказаться от восприятия ассортимента как массы товаров и прийти к пониманию того, что ассортимент – это объект управления, который обладает определённой структурой, выраженной составляющими его товарными категориями;
2. сформулировать *принципы управления*: определить, какие признаки должны лечь в основу классификации товаров предприятия и какими способами предприятие будет планировать, организовывать, мотивировать и контролировать продвижение ассортимента, как совокупности товарных категорий;

3. выбрать количественные и качественные *показатели управления*, которые позволят контролировать и планировать продвижение товарных категорий, организовать данный процесс и соответствующим образом стимулировать участвующих в нём работников. В категорийном менеджменте к показателям управления относятся и признаки классификации;
4. построить на основе выбранных показателей *модели* (схемы и формулы) *управления*. В категорийном менеджменте классификатор товаров является базовой моделью управления;
5. выбрать *методы решения* управленческих задач;
6. разработать *алгоритмы* (инструкции, компьютерные программы) *решения* управленческих задач.

На первой и второй стадиях данного процесса закладывается основа для построения на предприятии технологии и системы категорийного менеджмента.

Технология категорийного менеджмента представляет собой комплекс моделей, методов и алгоритмов решения задач планирования, организации, мотивации и контроля продвижения товарных категорий.

Система категорийного менеджмента – это *технология категорийного менеджмента* и *механизм* её реализации, который включает организационно-экономические (финансовые, материальные, трудовые, административно-правовые), информационные, математические, технические и программные средства, называемые *видами обеспечения* системы.

Выше мы рассмотрели основные подходы и принципы управления, которые, как считаем, должны лежать в основе технологии и системы категорийного менеджмента. Поэтому далее рассмотрим проблему выбора *показателей управления* товарными категориями.

Чтобы понять, какие показатели нам необходимы для управления, вначале рассмотрим основные *типы* задач бизнес-анализа.

Почему мы говорим именно об анализе? Потому, что анализ опирается на данные учёта и является основой для планирования (см. [20]). Соответственно, необходимо выбрать такие аналитические показатели, значения которых можно оперативно получать на основе данных учёта, и которые позволят ЛПР по товару оценивать, прогнозировать и оптимально планировать процесс продвижения товарных категорий.

Для простоты будем говорить о двух основных типах бизнес-анализа – *горизонтальном* и *вертикальном*. Такая терминология, используемая в финансовом анализе, очень удобна для понимания сути и классификации аналитических задач и методов их решения, которые позволяют ЛПР получить необходимую информацию.

Горизонтальный анализ – это анализ динамики, то есть изменения состояния объекта управления во времени. *Вертикальный анализ* – это анализ структуры объекта управления.

Например, горизонтальный анализ продаж товара, товарной категории или ассортимента в целом, означает оценку изменения продаж этих объектов управления за определённый период времени по набору таких показателей, как физический объём продаж, выручка, валовая прибыль и прочих.

К методам горизонтального анализа относятся, например, *анализ рядов динамики* и *корреляционно-регрессионный анализ*, позволяющие сравнить состояния объекта управления в различные периоды времени, оценить степень, направленность и форму связей между показателями с течением времени, определить тенденцию изменения и построить прогноз состояния объекта по набору показателей.

Это известные статистические методы, которые широко применяются в бизнес-анализе, и которые подробно обсуждать мы не будем – для этого существует специальная литература. Мы же говорим о другом – о тех показателях, которые используются в формулах этих методов.

Как правило, всех людей интересуют результаты.... А людей бизнеса – финансовые результаты. И это нормально.

Поэтому, как правило, всех ЛПР на всех уровнях иерархии управления предприятием интересуют результаты продвижения: выручка, прибыль, рентабельность продаж. И именно этот вполне нормальный интерес приводит к тому, что вся аналитика на предприятии торговли выстраивается со-

ответствующим образом: мы можем увидеть выручку, прибыль, наценку реализации за любой период времени, по любой точке продаж, любому товару и любой товарной категории. Но такая аналитика, построенная на представлении результатов продаж, не приводит к главному для ЛПР результату – к принятию правильных решений.

Почему? Поясним на простом, но характерном примере.

Итак, в нашем распоряжении имеются данные о выручке предприятия торговли за три сопоставимых периода времени: $X_1 = 5\,000$ руб., $X_2 = 5\,130$ руб., $X_3 = 5\,440$ руб.

Тогда, воспользовавшись методом анализа рядов динамики, мы можем выполнить оценку динамики и спрогнозировать объём выручки, а именно, рассчитать:

– абсолютные приросты выручки за периоды 1 – 2 и 2 – 3:

$$\Delta_{12} = X_2 - X_1 = +130; \Delta_{23} = X_3 - X_2 = +310 \text{ руб.};$$

– средний абсолютный прирост выручки за эти периоды: $\Delta = (\Delta_{12} + \Delta_{23}) : 2 = +220$ руб.;

– прогноз выручки на следующий аналогичный период: $X_4 = X_3 + \Delta = 5\,440 + 220 = 5\,660$ руб.

Неплохо поработали....

То есть, мы можем всё – и оценить, и спрогнозировать. Но насколько точен будет такой расчёт?

Проблема даже не в том, насколько мы ошибёмся в прогнозе, а в психологическом аспекте подобных расчётов. Проблема – в психологии управления.

Дело в том, что выполняя математические расчёты, мы не понимаем главного: почему так получилось? Почему 5 000, 5 130, 5 440? Что повлияло на это? Сейчас мы «в шоколаде». Ну, а если завтра всё будет наоборот: 5 440, 5 130, 5 000? Мы не понимаем сути процесса. А это значит, мы его не контролируем, а просто наблюдаем, и ждём, что будет дальше.

Чтобы выполнить расчёт прогноза выручки для дальнейшего планирования продаж более или менее точно, нам необходимо выбрать, также, и более или менее продолжительный период времени – календарный месяц, квартал или даже год. Иначе мы получим сильную флуктуацию (колебания) значений всех показателей, характеризующих результаты продаж. Потому, что на результаты продаж влияет множество факторов, быстро изменяющихся за короткие отрезки времени, что, естественно, скажется на точности прогноза.

Но, в таком случае у нас будет отсутствовать текущий контроль: мы ждём окончания очередного периода – месяца, квартала, года, – чтобы что-то оценить и спрогнозировать наше будущее. То есть, используя в бизнес-анализе самые эффективные математические методы, в формулах которых фигурируют показатели результата, мы сможем выстроить только ретроспективный контроль своего бизнеса (см. [29]). А этого мало.

Мы чётко не понимаем, почему получаем такие результаты (в данном случае – рост выручки) и только наблюдаем за процессом (в данном случае – радуясь), фактически, не контролируя его. Мы не очень уверены в построенном прогнозе продаж. Всё это мы объясняем себе нестабильностью на рынке, отсутствием актуальной информации и так далее.... Мы постоянно находимся в состоянии неопределённости. Но тогда каким образом мы сможем донести до своих работников наши планы? Донести так, чтобы работники нам поверили. Как в этом случае мы сможем организовать и мотивировать их на трудовой подвиг?

Теперь попробуем посмотреть на результаты наших продаж несколько иначе – через показатели-факторы продаж.

Каким образом мы получаем выручку? Мы продаём.

У нас покупают, и поэтому важным показателем управления – фактором продаж является количество покупок (чеков, счетов) за период. Предположим, что мы имеем следующие исходные данные о количестве покупок за каждый из указанных выше трёх периодов:

$$N_1 = 100, N_2 = 90, N_3 = 80.$$

Ого, ничего себе, а покупок-то всё меньше и меньше....

Это в следующем периоде мы получим $N_4 = N_3 + (N_3 - N_1) : 2 = 70$ покупок за период?

Покупатели от нас уходят?

А сколько же они в среднем тратят денег на одну покупку?

$$C_1 = X_1 : N_1 = 50 \text{ руб.},$$

$$C_2 = X_2 : N_2 = 57 \text{ руб.},$$

$$C_3 = X_3 : N_3 = 68 \text{ руб.}$$

Отлично, они всё больше тратят! Наверное, больше покупают у нас товаров?

Проверим. Возьмём из учёта данные по объёмам продаж:

$$Q_1 = 200 \text{ ед.}, Q_2 = 171 \text{ ед.}, Q_3 = 136 \text{ ед.}$$

А объёмы то продаж падают....

Вычисляем среднее число позиций (товарных единиц) в покупке:

$$K_1 = Q_1 : N_1 = 2,0 \text{ ед.},$$

$$K_2 = Q_2 : N_2 = 1,9 \text{ ед.},$$

$$K_3 = Q_3 : N_3 = 1,7 \text{ ед.}$$

Вычисляем среднюю цену реализации:

$$P_1 = X_1 : Q_1 = 25 \text{ руб.},$$

$$P_2 = X_2 : Q_2 = 30 \text{ руб.},$$

$$P_3 = X_3 : Q_3 = 40 \text{ руб.}$$

Ну, то есть не всё так просто и мы не «в шоколаде», как изначально думали: покупателей всё меньше и меньше, покупают они за раз всё меньше и меньше, объёмы продаж падают. Но пока, на данном этапе, нас спасли цены. Пока....

Предположим, что в следующем, четвёртом периоде времени цены перестали расти ($P_4 = 40$ руб.), количество позиций в покупке сохранилось на прежнем уровне ($K_4 = 1,7$ ед.) и, следовательно, средняя стоимость покупки, также, сохранилась: $C_4 = 68$ руб.

А вот покупателей стало меньше – наш прогноз оправдался: $N_4 = 70$ покупок. Возможно, что часть потребителей перешла к конкурентам. Возможно, что потребители нашли товары-заменители – у нас же не уникальный ассортимент. Возможно всё. Но объём продаж в четвёртом периоде составил $Q_4 = 119$ ед., а выручка $X_4 = 4\,760$ руб. – меньше, чем в первом периоде на -240 руб.

Ну, вот, примерно так всё и происходит....

В нашем примере рост цены реализации мог быть связан с разными обстоятельствами:

- поставщики подняли цены закупки на основную массу товаров;
- мы ценообразовались, «чуть» приподняв наценку;
- произошли структурные сдвиги в продажах: потребители стали покупать более дорогостоящие товары из ассортимента предприятия, или, как часто бывает, торговый персонал активно выполнял маркетинговый план.

Всё возможно и всё бывает. Но если бы мы вовремя выявили проблему с ростом цен и снижением количества покупок и количества позиций в покупке, которая к четвёртому периоду приобрела уже характер тенденции, то, очевидно, приняли бы меры в рамках имеющегося комплекса Маркетинга нашего предприятия:

- снизили базовые цены и (или) скорректировали их с помощью скидок;
- запустили промо-акцию;
- поставили бы задачу торговому персоналу по дополнительным продажам, и так далее.

И тогда сложившуюся ситуацию можно было бы исправить, не дожидаясь самой опасной для предприятия тенденции – оттока его покупателей. Ведь, как правило, потребители становятся покупателями шумно и заметно для предприятия – предприятие привлекает их рекламой, акциями, «надувает шарик», и.... люди идут. А уходят они тихо и, как правило, незаметно.

Своевременно выявить проблему и предпринять необходимые корректирующие действия – в этом и заключается суть контроля и смысл анализа, как его информационной задачи. Собственно, на

реализации этой идеи и основана наша система оперативного планирования и контроля продаж **INFORT.Продажи**.

Обратим, также, внимание на то, что кроме количества покупок, которые можно контролировать ежедневно и еженедельно, не дожидаясь окончания календарного месяца, квартала или года, все остальные показатели управления продажами – количество позиций в покупке, стоимость покупки, цену реализации – можно контролировать хоть ежесекундно.

Таким образом, учёт и анализ показателей управления – факторов продаж открывает возможность поставить на предприятии не только ретроспективный, но и эффективный текущий контроль на любом уровне управления – на уровне товара, товарной категории или ассортимента в целом.

Кроме того, становится гораздо проще планировать не только продажи, но и инструменты маркетинга, организовывать и мотивировать персонал. Очевидно, что постановка задачи: «количество позиций в чеке должно быть не менее 2 или стоимость чека не менее 70 рублей» более понятна работнику, нежели «в этом месяце вы должны сделать выручку 5 500 рублей».

«Как это сделать? А что будет, если покупателей не будет? И почему именно 5 500 рублей?» – справедливо рассуждает работник и продолжает работать так, как умеет....

Итак, для бизнес-анализа важно выбирать не только эффективные методы, но и правильные показатели управления. Подставляя в одни и те же формулы различные показатели, ЛПР получает совершенно разные результаты в виде информации, необходимой ему для принятия решений.

Эффективность любого аналитического метода, как отношение *результата* (эффекта) – качественной информации, к *затратам* на её получение, оценивается по нескольким параметрам.

Во-первых, с точки зрения затрат, важно, чтобы выбираемый метод анализа позволял использовать для расчётов стандартные данные учёта. Данные, которые можно было бы быстро получать, не прибегая к какой-либо серьёзной модификации применяемых на предприятии учётных процедур.

Поэтому, если руководству предприятия для решения той или иной проблемы управления предлагается к внедрению такие технологии (методы, алгоритмы, программы) бизнес-анализа, которые требуют существенной реорганизации его учётной системы, то руководству следует хорошо подумать, стоит ли это делать.

Всё просто. Существующий на сегодняшний день банк моделей и методов бизнес-анализа обеспечивает решение практически любой задачи управления предприятиями микро, малого и среднего бизнеса. В то же время многие теоретически эффективные методы оказываются практически неэффективными, так как получаемые при этом результаты требуют слишком значительных затрат на их получение. Следовательно, в большинстве случаев, руководству предприятия целесообразно искать иной, менее затратный, способ решения своей проблемы просто потому, что такой способ существует.

Во-вторых, метод должен обеспечивать получение *качественной* информации – не только *своевременной* и *достоверной*, но и *полной*, достаточной для того, чтобы ЛПР смог принять наилучшее решение. И вот здесь имеется много деталей. Рассмотрим некоторые из них на примере методов вертикального анализа, которые применяются в торговой практике.

Вертикальный структурный анализ заключается в оценке структурных элементов, составляющих объект управления, по выбранному набору показателей. В данном случае нас интересует проблема управления продвижением ассортимента товаров, поэтому будем говорить о вертикальном анализе продаж ассортимента.

Важная деталь. Если на предприятии реализован «товарный» менеджмент (управление продвижением ассортимента, как массы товаров), то ассортимент, как объект управления, будет состоять из элементов – товаров. В случае же категорийного менеджмента элементами ассортимента будут являться, в первую очередь, товарные категории, а элементами каждой из этих категорий – входящие в их состав товары.

Таким образом, в первом случае вертикальный анализ и формирование результата – аналитики для ЛПР по товару, выполняется на уровне ассортимента в целом и затем сразу на уровне товара, а во втором случае – на уровне ассортимента, товарной категории и товара.

Тогда очевидно, что при наличии широкого ассортимента товаров, вертикальный анализ в случае «товарного» и в случае категорийного менеджмента позволит получить совершенно разную по уровню своей полноты информацию. Кроме того, в этих двух случаях аналитика будет отличаться и по набору используемых показателей. Поясним.

В вертикальном анализе для оценки структурных элементов объекта используются относительные показатели. Например, хорошо всем известный *относительный показатель структуры* отражает удельный вес (долю) каждого элемента в целом по какому-либо выбранному абсолютному показателю управления (например, по выручке X , полученной за отчётный период), и вычисляется как отношение значения элемента $x_э$ к итоговому значению по объекту X :

$$U_э = \frac{x_э}{X}. \quad (1)$$

Значение показателя выражается в процентах или в долях единицы.

В статистике относительный показатель структуры считается наиболее важным аналитическим показателем, на основе которого можно быстро и просто оценить структуру объекта и принять соответствующие решения относительно составляющих его элементов. Но это утверждение будет справедливо только в том случае, если элементов немного.

В случае категорийного менеджмента, удельный вес товарных категорий в выручке предприятия, скорее всего, можно будет признать важным аналитическим показателем, который позволит ЛПР по товару принять необходимые решения по их дальнейшему продвижению.

Однако в случае «товарного» менеджмента при наличии ассортимента в несколько сотен или тысяч позиций, данный показатель не имеет никакого значения для принятия решений. Какие выводы сможет сделать ЛПР об эффективности продвижения товара, и какие принять решения, если значение удельного веса товара в выручке предприятия составляет, скажем, 0,15%? Величина незначительная и поэтому неощутима для человека. Однако, на самом деле, это может оказаться наибольшей долей в выручке от продаж среди всех товаров, а данный товар является лидером продаж.

Таким образом, в случае вертикального анализа продаж широкого ассортимента, для оценки товаров приходится выбирать иные относительные показатели. В данном случае, более подходящим показателем для оценки элементов объекта будет являться *относительный показатель координации*, который характеризует соотношение частей целого – элементов $Э$ и $Э^*$ между собой по показателю X :

$$K_э = \frac{x_э}{x_{э*}}. \quad (2)$$

Значение показателя выражается, как правило, в долях единицы.

В качестве базы для сравнения выбирается такой элемент $Э^*$, который обладает определёнными отличительными характеристиками с точки зрения показателя X . Например, для такого элемента значение X может быть минимальным или максимальным среди всех элементов.

При выполнении структурного анализа продаж ассортимента в системе управления **INFORT.Ассортимент**, в качестве $Э^*$ выступает несуществующий товар, выручка которого соответствует значению плотности продаж за анализируемый период времени.

Напомним, что *плотность продаж* (D) – это *относительный показатель интенсивности*, который, в данном случае, вычисляется как отношение выручки X , полученной предприятием (точкой продаж) за период, к длине товарной линейки (SKU):

$$D = \frac{X}{SKU}. \quad (3)$$

Значение данного стоимостного показателя характеризует величину выручки в расчёте на одну позицию, находившуюся в продажах в течение отчётного периода времени.

Тогда для товаров, выручка от продажи которых меньше плотности продаж, значение показателя координации будет изменяться в диапазоне от 0 до 1, а для товаров, выручка от продажи которых больше плотности продаж, значение показателя будет больше 1. Таким образом, оценка товаров с точки зрения получаемого дохода от их продажи, становится более понятной для ЛПР потому, что для человека более ощутимы получаемые значения.

В условиях «товарного» менеджмента и при наличии широкого ассортимента товаров, относительный показатель координации является фактически основным показателем, который возможно использовать в структурном анализе продаж для количественной оценки результатов продвижения товаров.

В то же время в вертикальном анализе во всех случаях лучше переходить от чисел к буквам. Известные в коммерции буквы ABC, XYZ человеком воспринимаются лучше, чем 0,06; 1,23;.... Но и здесь существует много деталей, которые в своё время заставили нас пересмотреть своё отношение к соответствующим методам и отказаться от их использования в системе управления **INFORT.Ассортимент**.

Основным достоинством «буквенных» методов вертикального анализа является относительная простота выполняемых расчётов и удобство восприятия получаемых результатов. Всё же большинству людей гораздо легче воспринимать буквы, чем числа, причём незначительные по своей величине. Однако, в данном случае важно не только и не столько удобство восприятия получаемых результатов, сколько правильная их интерпретация. Как правильно интерпретировать эти ABCXYZ, чтобы они позволили ЛПР принять наилучшее решение, в нашем случае, по товару?

В статье «О технологиях управления» (см. [17]) мы уже затрагивали эту тему и говорили о том, что практически все учётные системы в торговле имеют в своём арсенале модули для выполнения ABC- или XYZ-анализа. Только вот к этим модулям не прилагается методика их применения для анализа торговых процессов, которая, как минимум, должна включать:

1. указание, для решения каких задач управления применяется данный метод анализа;
2. описание структуры исходных данных – используемых для расчётов показателей управления;
3. указание временных параметров анализа – единицы и периода времени, за который должна выполняться оценка объекта управления по набору показателей, и на какой период времени может быть осуществлён прогноз;
4. алгоритм выполнения расчётов;
5. критерий для оценки получаемых результатов;
6. правила интерпретации результатов и принятия решений;
7. периодичность выполнения анализа.

Применение *метода XYZ-анализа* в торговле для оценки товаров при решении тех или иных задач управления продвижением ассортимента мы считаем нецелесообразным. Однако, ввиду того, что о нём часто говорят и нередко применяют в маркетинге, мы рассмотрим данный метод и, как всегда, обратим внимание на некоторые детали.

Напомним, что если говорить о торговле, то XYZ-анализ позволяет классифицировать товары ассортимента предприятия в зависимости от величины вариации объёмов их продаж за отчётный период. К категории X относят наиболее стабильно продающиеся товары с вариацией объёмов продаж до 10%, к категории Y – товары, с вариацией объёмов продаж от 10% до 25%, а остальные товары, с большей вариацией объёмов продаж относят к категории Z. Всё просто, но....

Критерий «10% – 25%» для определения XYZ-категорий подходит для оценки динамики потребления ресурсов – сырья и материалов производственным предприятием, а не продаж товаров предприятием торговли. Розничные, да и оптовые, продажи характеризуются существенной вари-

ацией, так как подвержены влиянию массы случайных факторов. Соответственно, для торговли критерий должен быть иным. А каким именно, точно никто не скажет, так как это зависит от специфики работы конкретного предприятия торговли – от состава и структуры его ассортимента, характеристик товаров, уровня спроса на них, стабильности закупок и многого другого. В общем же случае, специально для «фанатов» XYZ-анализа, мы порекомендовали бы критерий «20% – 50%».

Кроме того, как уже было отмечено в статье «О технологиях управления», выбирая различные временные параметры для формирования статистики продаж, мы будем получать совершенно разные результаты. Очевидно, что оценка вариации дневных объёмов продаж товара за последний месяц и ежемесячных объёмов его продаж за последний год, скорее всего, будут отличаться настолько, что в первом случае товар может быть отнесён к категории Z, а во втором – к категории X.

При применении XYZ-анализа в торговой практике помимо непрозрачности пунктов 3, 5 и 7, абсолютно непонятен и пункт 6 указанного выше списка. Какие выводы должен сделать ЛПР по поводу товара, который попал в категорию Z? Никаких выводов он не сможет сделать. Да и не должен делать, так как XYZ-анализ применяется для решения задачи управления запасами, но никак ни задачи управления ассортиментом. То есть, для решения задачи из сферы Закупок, а не из сферы Маркетинга. И при этом совсем ни закупок товаров.

XYZ-анализ применяется в сфере производства для классификации сырья и материалов предприятия, чтобы с помощью буквенных обозначений дать общую оценку характеру их потребления в течение заданного производственного цикла. Такая оценка позволяет наиболее точно «настроить» формулы прогнозирования объёмов их потребления для оптимального управления запасами.

Очевидно, что в этом случае все пункты указанного выше списка, задающего методику анализа, будут вполне определены и понятны. При этом, полученная в результате XYZ-классификация ресурсов, окажется достаточно стабильной в течение продолжительного периода времени, так как производство и его снабжение подчиняется заранее определённым планам. Чего нельзя сказать о торговле.

Таким образом, метод XYZ-анализа предназначен для решения задачи управления запасами в сфере производства, но не в торговле. То есть, прежде чем воспользоваться тем или иным методом анализа, необходимо, в первую очередь, учесть пункт 1 нашего списка, а именно – точно установить, для решения каких именно задач управления применяется данный метод.

В торговле, учитывая существенную нестабильность продаж основной массы товаров, применение XYZ-анализа не имеет большого смысла, так как не даёт ЛПР никакой полезной информации о товаре ни с точки зрения решения задач управления ассортиментом, ни с точки зрения решения задач управления обеспеченностью продаж товарными запасами. Если только ни предположить, что в Закупках ЛПР принимает решения по товарам не столько, чтобы обеспечить их продажи необходимыми запасами, сколько чтобы осуществлять закупки этих товаров оптимальными партиями в плане логистических издержек, но фактически без учёта реального спроса. Однако это уже зависит от того, как на предприятия выстроена цепь управления: «Продажи → Закупки» или «Закупки → Продажи».

В отличие от XYZ-анализа, *метод ABC-анализ* вполне подходит для анализа торговых процессов, в том числе и для решения задачи управления ассортиментом. Поэтому мы постараемся подробно рассмотреть детали применения этого метода и объяснить, почему мы от него в результате отказались.

Смысл ABC-анализа заключается в том, чтобы на основе какого-либо выбранного показателя разделить множество объектов управления на категории по степени их важности для предприятия: А – наиболее важные, В – менее важные, С – наименее важные.

В торговле в качестве показателя управления для выполнения анализа выбирается, как правило, величина операционного дохода – выручка предприятия, полученная за отчётный период. Оче-

видно, что применение ABC-анализа в процессе управления необходимо тогда, когда объектов управления слишком много, и оценить степень их важности «на глазок» невозможно.

Всё, опять же, вроде просто, но... Как выбрать критерий разбиения множества объектов на ABC-категории? Как объективно оценить, что один объект важен для предприятия, а другой – не очень, да и ещё только на основе одного показателя?

На сегодняшний день существует несколько методов разбиения множества объектов на ABC-категории. При реализации системы управления ассортиментом для этих целей мы использовали *принцип Парето*, который часто называют законом, потому что он достаточно точно отражает реальность, и в этом случае ABC-критерий оказывается максимально объективным.

Принцип (закон) Парето – правило «80/20» или «20/80», в общем случае гласит, что «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата». Применительно к управлению это будет означать, что в результате управленческих воздействий 20% объектов управления обеспечат 80% получаемого результата, а остальные 80% – 20% результата. Таким образом, правило «80/20», фактически, характеризует уровень эффективности какой-либо деятельности, в том числе – эффективность управления.

Принцип Парето отлично «работает» в торговой практике и отражает уровень эффективности использования ресурсов предприятия при применении стандартных технологий и систем управления продвижением товаров и услуг: 20% клиентов обеспечивают предприятию 80% выручки, продажи 20% товаров обеспечивают 80% оборота, 20% поставщиков обеспечивают поставку 80% ассортимента товаров, и так далее.

И если в работе конкретного предприятия имеются заметные отклонения от этого соотношения в ту или иную сторону, то это объясняется не тем, что на данном предприятии принцип Парето не «работает», и не спецификой бизнеса, а тем, что такие отклонения обусловлены применяемыми на предприятии технологиями и соответствующей системой управления.

Кроме того, выполнение соотношения «80/20» совсем не означает, что в этом случае уровень эффективности использования ресурсов на предприятии должен считаться приемлемым. Наоборот, данное соотношение, отражающее эффективность бизнеса, для подавляющего числа предприятий торговли будет просто недопустимым. Поэтому задача управления заключается в том, чтобы добиться максимального отклонения от соотношения «80/20», которое характеризует неравномерность распределения усилий и в целом низкий уровень эффективности той или иной деятельности, в сторону соотношения «50/50», означающего максимальную равномерность распределения усилий и высокий уровень эффективности деятельности.

Представим алгоритм построения ABC-критерия для категоризации объектов управления, в нашем случае – товаров ассортимента предприятия.

Алгоритм метода INFORT.ABC-анализ, © INFORT Group, 1990-2023 для выполнения структурного анализа продаж ассортимента

1. Упорядочим все товары ассортимента предприятия торговли, которые находились в продажах (были на остатках) в течение анализируемого периода времени, по убыванию их вклада в выручку предприятия, полученную за отчётный период.
2. Для того, чтобы воспользоваться правилом «80/20», вычислим долю каждого товара в общей выручке.
3. Разобьём товарную линейку по критерию «80/20»: выделим первые в списке товары, с наибольшей выручкой, суммарная доля которых в выручке составила 80%. В результате получим 2 группы: лучшие товары с суммарной долей выручки, равной 80%, и остальные, «не лучшие», товары с суммарной долей выручки, равной 20%.
4. Каждую из полученных групп разобьём в такой же пропорции «80/20». В результате получим 4 группы – категории товаров, с суммарными долями в выручке: 64% (80% × 80%), 16% (80% × 20%), 16% (20% × 80%) и 4% (20% × 20%).
5. Обозначим группы, соответственно, как А, В, ВС и С.

В категорию А, по идее, должны попасть наиболее важные товары – лидеры продаж, в категорию В – важные сопутствующие товары, в категорию ВС – менее важные сопутствующие товары, и в категорию С – наименее важные товары ассортимента с точки зрения их вклада в операционный доход предприятия.

В некоторых случаях категории В и ВС товаров объединяют, чтобы получить именно три категории А, В и С. Но в случае широкой товарной номенклатуры в сотни и тысячи позиций, мы не советуем этого делать потому, что чем больше контрольных точек и соответствующих категорий, тем легче дать оценку тем или иным товарам. А проблем с такой оценкой при применении ABC-анализа довольно много. Поясним.

Очевидно, что ABC-анализ ассортимента применяется не для того, чтобы «посмотреть», а чтобы в результате такой буквенной оценки товаров можно было бы принять правильные решения по поводу их дальнейшего продвижения. Во-первых, чтобы принять решения по поводу целесообразности нахождения тех или иных товаров категории С в ассортименте предприятия. Во-вторых, чтобы ответить на вопрос, что делать с товарами категорий ВС и В: активизировать их продажи или вывести из ассортимента следом за товарами категории С, или оставить всё как есть, потому что это сопутствующие товары и никакими инструментами Маркетинга объёмы их продаж не поднять?

При этом необходимо не забыть и о товарах категории А, так как не все эти товары оказываются такими уж важными для предприятия. Дело в том, что в условиях широкого ассортимента, даже самые лучшие по своим показателям продаж товары обеспечивают незначительную долю в выручке, примерно от 0,1% до 0,2%. В категорию А, напомним, входят товары с суммарной долей в выручке, равной 64%. Но тогда таких товаров будет слишком много (как правило, несколько сот позиций) для того, чтобы их можно было сразу оценить «на глазок» и признать важными для предприятия.

На практике же оказывается, что значительное количество позиций, особенно тех, которые располагаются в конце упорядоченного (по убыванию значения выручки) списка товаров категории А, могут иметь совсем неудовлетворительные показатели продаж.

В данном случае необходимо всегда помнить, что ABC-оценка товаров основана только на одном количественном показателе – выручке, полученной за отчётный период. Да, это важный показатель, характеризующий финансовый результат продаж, но не единственный, который необходим для правильной оценки товара.

Вот, к примеру, возьмём товары категории С, доли в выручке у которых стремятся к нулю. Почему товар попал в эту категорию? Потому, что его свойства рационального характера (функциональные, физические) не соответствуют требованиям потребителей? Или потому, что его рациональные свойства не соответствуют финансовым свойствам – цене и условиям покупки? Или потому, что товар не был обеспечен необходимыми запасами, и большую часть времени в течение отчётного периода его просто не было в продажах? Или потому, что товар только недавно был введён в ассортимент предприятия и ещё в полной мере не нашёл своего потребителя? Тогда, в первом случае, товар необходимо исключить из ассортимента, во втором случае – скорректировать цену и (или) условия покупки, в третьем – обеспечить запасами в нужном объёме, а в четвёртом – запустить «прому», обратить внимание торгового персонала на товар и поставить задачу по его активному продвижению.

Таким образом, одними буквами здесь не обойтись. Для правильной оценки каждого товара необходим целый комплекс взаимосвязанных показателей. Мы это поняли ещё в 1990-е годы, когда на практике начали реализовывать различные варианты технологии управления ассортиментом на основе применения метода ABC-анализа, постепенно добавляя к буквам ABC показатели плотности и рентабельности продаж, уровня обеспеченности продаж товарными запасами и так далее.

В этом плане нам всегда было удивительно, когда на наше предложение прошлых лет внедрить на том или ином предприятии технологию управления ассортиментом на основе ABC-анализа, нам отвечали, что «в нашей учётной системе уже есть такой модуль, и мы, если захотим, сами можем его провести». Ну да, это как со словом «собачка» – каждый представляет свою «собачку»....

Как мы уже неоднократно отмечали ранее, бизнес-анализ не должен завершаться только формированием набора отчётных форм для ЛПР, как это часто происходит на практике. Потому, что как бы грамотно и красиво ни были оформлены аналитические отчёты, сколько бы полезной информации они ни содержали, но такое представление результатов анализа, по сути, означает, что мы говорим ЛПР: «смотри, думай, хорошо думай и.... решай».

Однако каждый ЛПР, в зависимости от своих знаний и опыта, смотрит и думает по-разному. Соответственно, при наличии одной и той же аналитики, разные ЛПР будут принимать совершенно разные и, поэтому, непрогнозируемые с точки зрения целей управления и интересов предприятия решения. А нам нужно, чтобы решения были прогнозируемыми. Поэтому результатом любого анализа должен быть *план*, а точнее, *проект плана*, как *готовое решение*, который ЛПР может откорректировать, но не создавать с «нуля».

Учитывая это требование, мы изначально дополнили метод ABC-анализа методикой планирования оптимальной структуры ассортимента и формирования проекта Ассортиментного плана. При этом от версии к версии нашей системы управления ассортиментом постоянно повышался уровень автоматизации непосредственно процесса планирования.

В системе управления **INFORT.Ассортимент** проект Ассортиментного плана формируется автоматически на основе результатов анализа, и затем может быть скорректирован ЛПР. Это существенно сокращает трудозатраты и повышает производительность труда работников предприятия, принимающих решения по товару в условиях управления широкой товарной номенклатурой.

Основным плановым показателем, характеризующим значимость товара в структуре ассортимента предприятия (точки продаж), является *статус* товара, который отражает определенную стадию жизненного цикла товара в ассортименте предприятия.

Автоматизированное определение статусов товаров позволяет сформировать следующие их перечни, которые и составляют Ассортиментный план:

1. товары обязательного ассортимента;
2. товары, требующие своего продвижения;
3. товары, рекомендуемые к выводу из ассортимента;
4. новые товары;
5. товары со специальными условиями продаж;
6. товары, продающиеся под заказ.

Описание применяемого нами алгоритма ABC-анализа и планирования оптимальной структуры ассортимента можно найти в наших статьях и монографиях. В монографии «Информационные технологии управления продажами и маркетингом» (см. [41]) подробно описана одна из последних версий нашей технологии управления ассортиментом на основе ABC-Price-анализа и планирования структуры ассортимента.

В течение многих лет мы совершенствовали свою технологию управления ассортиментом на основе применения метода ABC-анализа. Но, несколько лет назад окончательно поняли, что есть одна проблема, которую практически невозможно решить: люди смотрят на буквы ABC и не смотрят на дополняющие их количественные показатели, которые заметно «оттеняют» эти буквы.

ЛПР по товару видит букву А и успокаивается: товар – лидер продаж и с ним всё в порядке. Но с ним не всё в порядке – продажи товара не рентабельны. Товар попадает в конец упорядоченного списка товаров категории А, потому что объёмы его продаж всё же оставляют желать лучшего. А причина таких продаж в плохой их обеспеченности запасами, и так далее.

Но, прежде чем объяснять, чем мы заменили ABC-анализ, отметим и ещё одну важную деталь. Для этого, к примеру, рассмотрим диаграмму, на которой отражены результаты ABC-анализа продаж ассортимента предприятия торговли за отчётный период – календарный месяц (рис. 3).

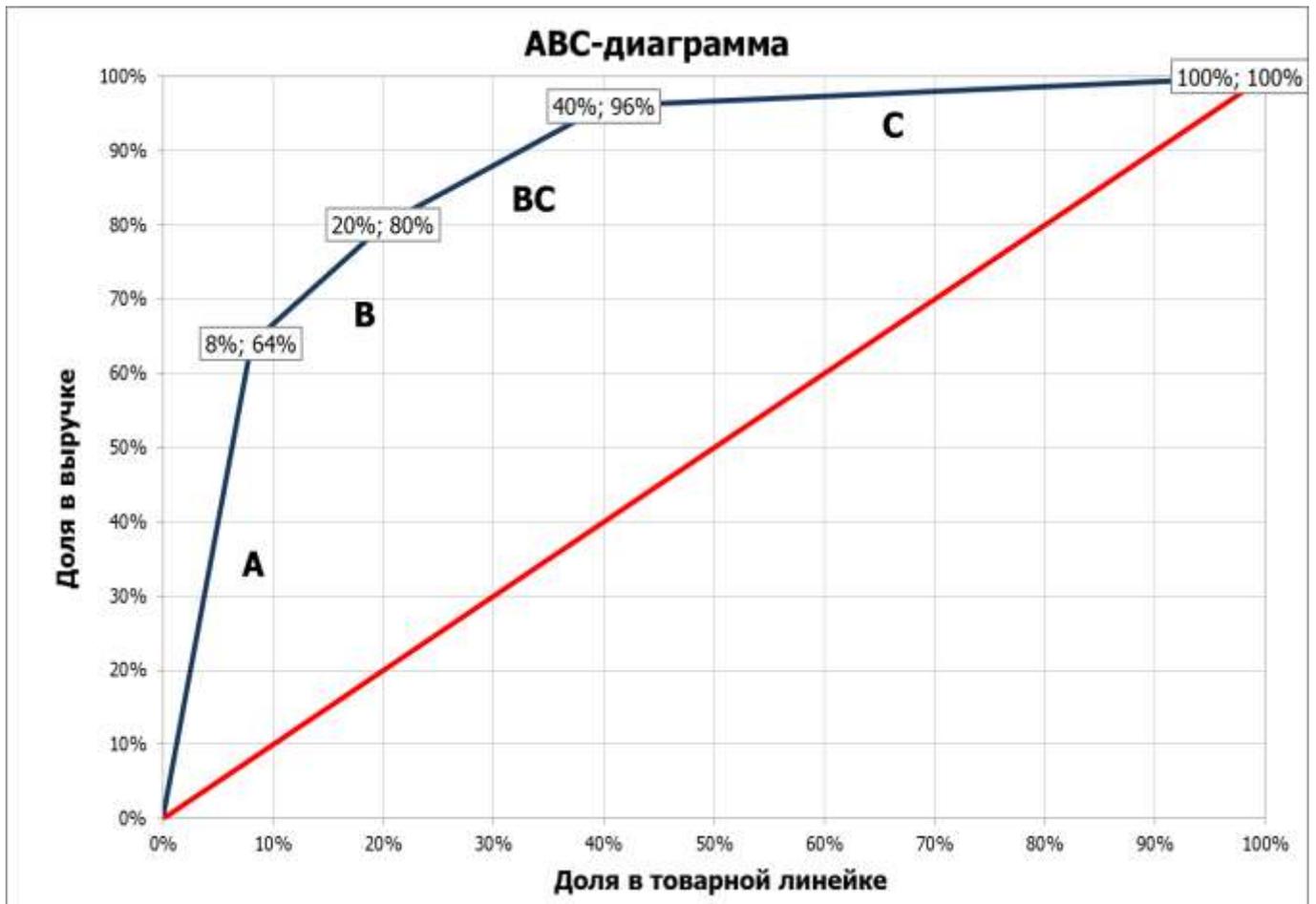


Рис.3 ABC-диаграмма распределения продаж ассортимента товаров

Представленный на ABC-диаграмме график распределения выручки называется кривой Парето (синяя линия). Для упрощения кривая заменена ломаной линией, построенной по пяти точкам.

По оси X откладываются процентные доли позиций в общей длине товарной линейки (SKU), а по оси Y – доли в выручке. Так как, согласно алгоритму ABC-анализа, товары упорядочиваются по убыванию величины выручки, полученной от их продаж за отчётный период, то вначале следуют товары категории А, затем В, ВС и С.

Из диаграммы видно, что принцип Парето выполняется: 20% товаров обеспечили 80% выручки. Однако, на самом деле, интерес представляет не это соотношение, а те доли позиций, которые обеспечили 64% и 96% выручки – это, соответственно, 8% и 40% SKU.

У предприятия всё нездорово с продажами: 64% выручки обеспечивают только 8% SKU, а 96% – всего 40% SKU. То есть остальные 60% SKU приносят предприятию 4% выручки.

Почему это плохо? Потому, что в активном обороте предприятия находится сравнительно небольшое количество позиций, а остальные товары лежат на остатках, «замораживая», таким образом, денежные средства предприятия, что, как можно догадаться, самым неблагоприятным образом сказывается на всех показателях устойчивости его финансового состояния.

Думаете, что приводя данный пример, мы преувеличиваем? Абсолютно нет.

Чтобы каждый раз не строить ABC-диаграммы, мы разработали единый количественный показатель, который позволяет сразу оценить ситуацию и с системой управления ассортиментом, и с продажами, и в целом с финансовым состоянием предприятия. Этот показатель называется **коэффициентом концентрации продаж на товарной линейке Н** (© INFORT Group, 1998-2023).

Мы используем два варианта формулы для расчёта H – упрощённую, для быстрой оценки ситуации, и более сложную, но и более точную, по которой выполняем вычисления в ходе выполнения структурного анализа в системе **INFORT.Ассортимент**.

Диапазоны значений показателя при расчётах по разным формулам отличаются. Однако и для одного, и для другого случая нами была разработана шкала для качественной оценки получаемых значений H .

Упрощённую формулу для расчёта коэффициента концентрации H можно найти в указанной выше монографии «Информационные технологии управления продажами и маркетингом», а также в статье «О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли» (см. [3]).

Использование формулы для точного определения значения H требует обработки данных по каждому участвующему в анализе товару и, поэтому, не позволяет выполнять расчёты вручную.

Значения показателя концентрации продаж H , вычисленного по точной формуле, изменяются в диапазоне от $0 < H < 1$. Чем ближе H к 0, тем равномернее распределяются продажи на товарной линейке, и, таким образом, тем большее количество товаров задействовано в продажах.

Значение $H = 0$ означает, что продажи распределяются равномерно по всей товарной линейке в соотношении «50/50» (красная линия на ABC-диаграмме). То есть, за отчётный период в продажах участвовали абсолютно все товары, которые находились на остатках. Но так как для структурного анализа продаж ассортимента мы выбираем период, равный календарному месяцу, считая его наиболее оптимальным, то на практике такого не бывает, и, поэтому, $H > 0$.

Чем ближе H к 1, тем менее равномерны продажи, то есть продаётся ограниченное количество товаров, а остальные лежат на остатках. Значение $H = 1$ означает, что продаётся только 1 товар, но такого, также, в торговой практике не встретишь, и, поэтому, фактически $H < 1$.

Для указанного выше примера значение показателя концентрации продаж H , вычисленного по упрощённой формуле, равно 2,93, а по точной формуле, равно 0,88.

В соответствии с разработанной нами шкалой качественных оценок получаемых значений коэффициента, при значениях H в пределах от 0,80 до 0,90 концентрация продаж на товарной линейке оценивается как высокая (чрезвычайная проблема). При этом значение приближается к отметке 0,90, что означает весьма высокую концентрацию продаж и фактически отсутствие системы управления ассортиментом. Такая оценка соответствует значению $H = 2,93$.

Для понимания проблемы добавим, что в розничных и мелкооптовых продажах нормальное значение коэффициента H должно быть не выше 0,60, а в крупных оптовых продажах – не выше 0,40. Значение $H = 0,60$ достигается, если выполняются примерно следующие условия: 64% выручки за календарный месяц обеспечивается 25% SKU и 96% выручки – 70% SKU. Не такие уж и жёсткие требования.

Важно, чтобы в ассортименте предприятия было как можно больше товаров, которые бы продавались. В любых объёмах, но продавались.

Мы отказались от метода ABC-анализа в любых его вариациях, потому что его применение не позволяет решить задачу управления ассортиментом в соответствии с нашей **идеей управления бизнесом**: «Экономичность → Эффективность → Конкурентоспособность», и в системе управления **INFORT.Ассортимент**, мы заменили его на **метод структурного анализа продаж ассортимента INFORT.S-анализ**.

В системе управления **INFORT.Ассортимент**:

1. Из всех показателей, используемых в ABC-анализе, мы оставили только **коэффициент концентрации продаж на товарной линейке H** , который даёт очень точную оценку сложившейся на предприятии (в точке продаж) ситуации с ассортиментом → продажами → запасами → финансами.
2. ABC-категории, которые формируются на основе одного показателя выручки, мы заменили **категориями эффективности продаж** и **планом продвижения товаров**, которые строятся

сразу на основе трёх показателей продаж: физического объёма продаж, выручки и валовой прибыли.

3. В отличие от метода ABC-анализа, в котором используется относительная оценка продаж товаров – их доли в суммарной выручке, в методе **INFORT.S-анализ** все оценки выражаются в абсолютных величинах – в единицах объёма и в денежных единицах. Это обеспечивает более точную оценку продаж товаров и определение их статусов на очередной плановый период (календарный месяц).
4. Товары оцениваются не с точки зрения их вклада в результат, как это предусмотрено в ABC-анализе, а с точки зрения эффективности их продаж одновременно по трём указанным показателям. Действительно, если мы говорим об эффективности бизнеса, то и оценивать каждый товар необходимо именно с этих позиций. Иначе, если не контролировать эффективность продаж каждого товара, то тогда как добиться эффективности торгового бизнеса в целом?
5. В результате подобной оценки продаж за анализируемый период времени – календарный месяц, всё множество товаров разбивается на пять **категорий эффективности продаж (Е-категорий)**.
6. Чтобы оценка была объективной и в то же время актуальной, анализ продаж осуществляется, как правило, за три – четыре последних календарных месяца. При этом учитывается *фактор времени* и соответствующее устаревание информации.
7. В случае торговой сети, все расчёты выполняются в разрезе точек продаж, чтобы учесть *фактор места*.
8. **Е-категория товара** – символичный аналитический показатель эффективности его продаж, на основе которого автоматически определяется статус товара на плановый период времени. Кроме того, каждому товару присваивается балльная оценка и словесное обозначение статуса уровня обеспеченности его продаж запасами за прошедший период, делается прогноз дневных продаж и определяется текущая обеспеченность продаж товара запасами в днях.

На этом завершается первый этап анализа и построения проекта ассортиментного плана.

9. На втором этапе осуществляется более детальный анализ продаж товаров уже внутри каждой из Е-категорий. В результате, Е-категория дополняется **планом продвижения товара (Прото-планом)** – кратким символическим описанием рекомендуемых мероприятий по продвижению товара в течение планового и, возможно, последующих периодов времени.
10. В дополнение, специально для торговых сетей, формируется проект **плана перемещения товаров между точками продаж (Transfer-план)**.

Однако, несмотря на название, перемещение товаров – это не основная цель формирования Transfer-плана. Основная цель – выявить и показать ЛПР те товары, которые по каким-то причинам в одних точках продаж продаются хорошо, а в других не очень. Таких причин может быть несколько: место продаж, обеспеченность запасами, различие в ценах и условиях продажи, квалификация персонала и так далее. Но в них следует разобраться, и затем, если это возможно и целесообразно сделать, – осуществить перемещение товара в ту точку продаж, в которой он будет продаваться без привлечения дополнительных инструментов маркетинга. Потому, что любой инструмент маркетинга – это всегда затраты.

Таким образом, в результате расчётов в системе **INFORT.Ассортимент**, значительный объём числовых данных заменяется символическими и словесными обозначениями, которые помогают ЛПР принять наилучшее решение по каждому товару.

В данном случае статусы товаров «оттеняются» не только и не столько количественными показателями (хотя, конечно, и они присутствуют в планах), сколько показателями качественными. Например, по результатам анализа товар может войти в перечень обязательного ассортимента предприятия (точки продаж), но в то же время быть низкорентабельным или иметь относительно невысокие объёмы продаж, или быть плохо обеспечен необходимыми запасами. И все эти проблемы ЛПР по товару может сразу увидеть с помощью соответствующих обозначений, не изучая 0,0123....

Возвращаясь к теме категорийного менеджмента, необходимо отметить, что при применении метода **INFORT.S-анализ** в условиях широкой товарной номенклатуры, оценка товарных категорий и принятие соответствующих решений по их дальнейшему продвижению не только упрощается, но и заметно уточняется. Оценка становится адекватной задаче повышения эффективности продвижения. Поясним.

Очевидно, что оценка товарной категории должна осуществляться не по показателям её продаж в целом, а по показателям продаж входящих в неё товаров. К примеру, если одна товарная категория обеспечивает предприятию за отчётный период выручку, равную 1 000 руб., а вторая – 2 000 руб., то с точки зрения ABC-анализа вторая будет «лучше» первой, потому, что её вклад в суммарную выручку предприятия в два раза больше.

И, скорее всего, на основе именно этой оценки товарных категорий ЛПР по товару будет принимать дальнейшие решения по продвижению и самих категорий, и входящих в них товаров. По идее, в данном случае, лицо, принимающее решение должно обратить внимание, прежде всего, на первую товарную категорию, считая её проблемной.

Если же заглянуть «внутри», то, например, может оказаться, что первая товарная категория включает 10 товарных позиций, а вторая – 40 (как правило, так и бывает). Но тогда эффективность продаж (которая оценивается с помощью показателя плотности продаж – средней выручки в расчёте на одну позицию) первой товарной категории составит $1\,000 : 10 = 100$ руб., а второй – только $2\,000 : 40 = 50$ руб.

То есть с точки зрения эффективности продаж (отдачи от товарной линейки) первая товарная категория в 2 раза «лучше» второй. Но, в этом случае, очевидно, лицо, принимающее решение должно обратить внимание, прежде всего, на вторую категорию, потому что в действительности именно она является проблемной для предприятия. А как обратить внимание, если по товарам он видит 0,0123...? Как работать с этими величинами?

В условиях широкой товарной номенклатуры, когда количественные показатели продаж товаров сложно воспринимаются человеком ввиду незначительности величин, гораздо проще оценить развитие товарной категории с помощью символьных и словесных обозначений составляющих её товаров. В этом случае основным количественным показателем для оценки товарной категории становится количество (доля) её товаров, имеющих тот или иной статус и категорию эффективности продаж.

Однако, во всех случаях буквы – это только буквы. Как было показано на простом примере, важно, чтобы применяемый метод анализа обеспечивал получение результатов, адекватных поставленной задаче управления продвижением. Результатов, которые позволяли бы ЛПР своевременно обратить внимание на проблему и принять действительно правильное решение.

В заключение, рассмотрим вопрос оценки работы и денежной мотивации ЛПР по товару, а также представим общую систему показателей управления продвижением товарных категорий.

Вначале разберёмся, каким должно быть соотношение между фиксированной FS и переменной VS частями заработной платы ЛПР по товару. Если для торгового персонала соотношение «FS/VS» целесообразно устанавливать, в пропорции «40/60», то для лиц, принимающих решения по товару в Маркетинге оптимальной будет пропорция «50/50» или «60/40». В целом же, пропорция «60/40» оптимальна для всех работников в Финансах, Маркетинге и Закупках, напрямую влияющих на результат продвижения.

Для расчёта премиальной части заработной платы ЛПР по товару целесообразно использовать показатель, характеризующий финансовый результат продвижения товарных категорий, за которые отвечает ЛПР по товару – **выручку X**, полученную от продаж товарной категории за отчётный месяц. Тогда размер премиальной части заработной платы ЛПР по товару вычисляется как доля w от размера выручки:

$$VS = w \times X \quad (4)$$

Важная деталь. Не имеет большого смысла задавать какие-либо целевые значения (планы) для данного показателя управления. На размер выручки оказывает влияние слишком много различных

факторов, которые, во-первых, невозможно учесть при определении её целевого значения, а во-вторых, на большинство из этих факторов ЛПР по товару просто не может оказать влияния. Соответственно, планы будут некорректными, а понимание ЛПР по товару невозможности повлиять на факторы, которые позволяют выполнить план, будет его просто демотивировать.

Показатель управления, который обязательно должен применяться для оценки работы ЛПР по товару – это **доля активной (продаваемой) части товарной линейки** u_L :

$$u_L = \frac{SU}{SKU}, \quad (5)$$

где

SU (Sales's Units) – количество позиций товарной категории, проданных за отчётный месяц.

Целевое значение u_L^* необходимо устанавливать ежемесячно для каждой товарной категории. Тогда, полученное значение VS будет корректироваться в зависимости от величины отклонения фактического значения u_L от целевого u_L^* .

Показатель управления u_L важен сам по себе, так как характеризует эффективность продвижения товарной категории и, таким образом, позволяет оценить умение ЛПР по товару планировать и контролировать длину её товарной линейки. Кроме того, показатель u_L является фактором, прямо влияющим на интегральный показатель эффективности операционной деятельности предприятия торговли – *коэффициент валовой рентабельности* (отдачи от) *запасов* R_S . Из формул (8) и (12), представленных в статье «О закупках» (см. [40]), следует, что

$$R_S = mk \times k_S = mk \times u_L \times k_U \rightarrow \max, \quad (6)$$

где

mk – *наценка реализации* (%);

k_S – *коэффициент оборачиваемости запасов*;

k_U – *коэффициент оборачиваемости запасов в расчёте на одну позицию*.

Лицо, принимающее решения по товару прямо влияет на значение показателя u_L , а также на значение показателя рентабельности продаж mk , но только в том случае, если оно принимает решения и по ценам на товары своей категории. Тогда, в общем случае, формула для расчёта размера заработной платы ЛПР по товару может быть представлена следующим образом:

$$TS = FS + VS(X, w, mk, u_L) \quad (7)$$

В системе денежной мотивации персонала **INFORT.Зарплата** мы используем различные модификации формулы (7), в зависимости от целей продвижения и специфики бизнеса. В том числе, допускаем корректировку постоянной части FS заработной платы работника посредством включения в расчётную формулу *коэффициента качества труда*, объединяющего оценки дисциплины труда, уровня квалификации и прочих показателей труда работника, связанных с его должностью.

Учитывая **FMSP-модель управления продвижением**, формулы, приведённые в статье «О закупках», а также формулу (6), представим систему показателей управления, применяемую при планировании и контроле продвижения товарных категорий (рис. 4).

Указание формул в схеме на рисунке 4 означает, что планирование и контроль значений показателей осуществляется согласно **факторной П-модели управления** (см. [28]). Например, на результат – выручку X влияют факторы – количество покупок (B) и стоимость покупки (x_B), а на стоимость покупки x_B – цена реализации (P) и количество позиций (товарных единиц) в покупке (n_B). Поэтому планируется и контролируется не размер выручки, а количество покупок и стоимость покупки. В свою очередь, средняя стоимость покупки планируется и контролируется посредством планирования и контроля цены реализации и количества позиций в покупке.

Как видно из схемы, ЛПР в Маркетинге необходимо контролировать все основные показатели-факторы Продаж и Закупки, чтобы своевременно принимать решения по выполнению корректирующих действий с помощью инструментов комплекса Маркетинга 5P.

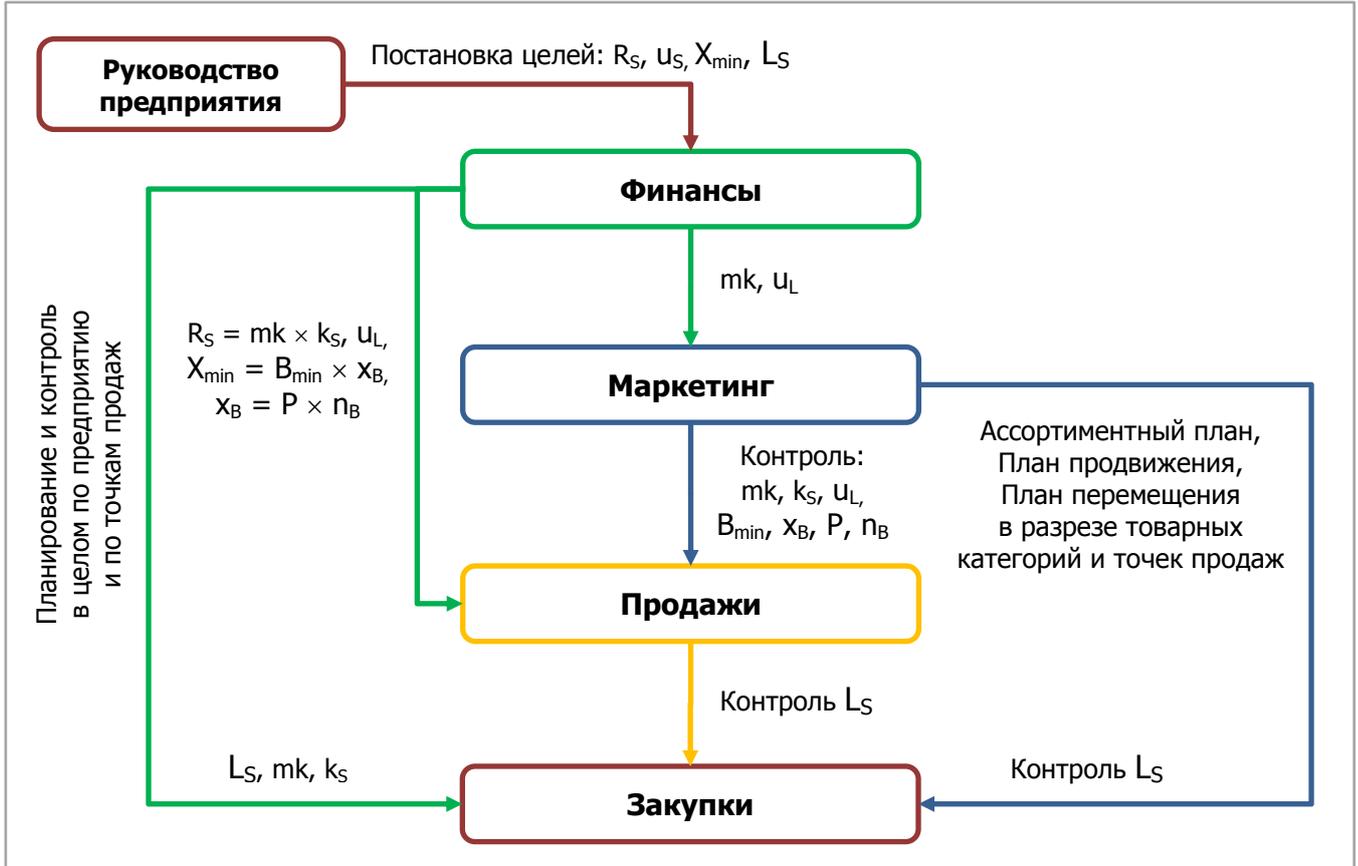


Рис.4 Система показателей управления продвижением товарных категорий

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagementAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutRs.pdf.
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutP-model.pdf.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPurchases.pdf.

Монографии INFORT Group

41. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
42. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
43. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
44. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
45. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
46. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
47. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.

48. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
49. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

Книги и статьи **INFORT Group**

50. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
51. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
52. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
53. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
54. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
55. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
56. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
57. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
58. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
59. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология INFORT Group Storekeeping. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
60. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
61. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
62. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
63. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
64. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
65. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>

66. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. пер. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>

67. Степанов В. Г. , Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. пер. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>

68. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.

69. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

70. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.

71. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html.

72. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.