



Степанов Вадим Григорьевич

О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

svq@infort-group.ru

О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли

В 2007 году в журналах «Тульский бизнес журнал» и «Современная торговля» автором этих строк была опубликована статья «Ассортиментные излишества» ([35], [36]), в которой рассматривалась проблема управления ассортиментом, характерная для большинства предприятий торговли, и предлагались основные пути её решения. С тех пор данная тема абсолютно не потеряла своей актуальности.

Более того, в последние годы проблема управления ассортиментом присутствует на фоне не самого благоприятного экономического положения в нашей стране и, как следствие, стабильно сокращающегося или, в лучшем случае, не растущего спроса на большинстве товарных рынков. Это – с одной стороны. С другой стороны часто имеет место недооценка значимости данной проблемы менеджментом торговых предприятий, и особенно предприятий малого и среднего бизнеса.

В то же время мы наблюдаем, что игнорирование данной проблемы, как правило, приводит к финансовым проблемам и разрушению бизнеса. Хотя нам говорят о другом – об отсутствии покупателей, демпинге цен, о проблемах с кадрами, о кредитах, налогах и прочем. Но мы знаем, что всё начинается с ассортимента....

Сразу уточним, что мы говорим о предприятиях, предлагающих своим потребителям широкий ассортимент товаров. Понятно, что «широкий ассортимент» для различных типов предприятий торговли и для различных товарных рынков имеет разное количественное наполнение. В дальнейшем мы уточним данный термин.

С момента публикации статьи прошло много лет, многое изменилось, но и мы не стоим на месте. Мы развиваем наши **технологии и системы управления бизнесом INFORT Group**, внедряем на предприятиях торговли комплексные решения по управлению ассортиментом, ценами, товарными запасами, бюджетом продаж и маркетинга, по организации и мотивации персонала на основе нашей **концепции последовательного управления продвижением** [2], [31], [34].

Ниже мы подробно рассмотрим проблему управления ассортиментом, укажем и обоснуем пути её решения с учётом сегодняшней ситуации, которую мы наблюдаем на предприятиях торговли в различных регионах нашей страны. При этом некоторые выдержки из той давней статьи всё же имеет смысл привести – уж слишком точно они отражают реальное положение дел в этом аспекте управления предприятием. Итак,...

Ассортиментные излишества

Представьте картину: вы приходите в ресторан и начинаете заказывать все подряд – горячие блюда, закуски, сладкое, напитки. Все это беспорядочно едите и пьете. Вам становится очень плохо... Однако на следующий день вы в точности повторяете эту процедуру. И так – каждый день. Сколько лет можно так протянуть? Совсем немного. А кто так поступает со своим организмом? Наверное, никто.

Далее представим, что ваш организм – это ваше предприятие, а продукты и напитки, которые вы потребляете – это товары, которые вы закупаете и продаете. А теперь скажите, разве мало тех, кто со своим предприятием порой поступает именно так, как представлено выше?

Существует такое понятие, как «оппортунизм». Оппортунизм от лат. oppurtunus – удобный, выгодный, от англ. opportunity – удобный случай, благоприятная возможность. Термин этот обычно используется в политике, где под оппортунизмом понимается некая идеология и практическая де-

тельность представителей какой-либо партии, противоречащая действительным интересам социального слоя или класса, выразителем идей которого эта партия является.

Здесь же мы говорим не о политическом, а об экономическом оппортунизме, а точнее – об оппортунизме коммерсантов – руководителей и менеджеров предприятий торговли, вырабатывающих ассортиментную политику своих компаний, занимающихся формированием ассортимента товаров, его закупками и продажами. В чем же он проявляется?

Когда-то коммерческий директор одной из торговых компаний достаточно просто и ясно объяснил мне суть своей работы: «Мы же торговое предприятие. Значит, можем привести и продать все что угодно». Это и есть оппортунизм в коммерции. И в этом кроется большая проблема для предприятия.

Считается, что широкий ассортимент – это благо для покупателей и, следовательно, важный фактор конкурентоспособности предприятия на рынке. Да, это так, ... и не так.

Широта ассортимента (разнообразие товарной номенклатуры) – это один из показателей *качества торгового обслуживания* и уровня конкурентоспособности предприятия на рынке, так как в целом возможность для покупателя свободного выбора разнообразных товаров является важнейшим достижением современной мировой экономики и значимым показателем, характеризующим уровень развития рыночных отношений в стране.

Однако этот тезис не стоит понимать слишком буквально, ибо это правильно только в целом, на макроуровне. А на уровне отдельного предприятия и даже крупной компании это далеко не так.

Что понимается под максимальной свободой выбора товаров и услуг, например, в рамках экономики страны или региона? А только то, что эта экономика включает множество предприятий, которые свободно конкурируя друг с другом, предлагают своим покупателям определённый, часто достаточно узкий, специализированный ассортимент, но все вместе они максимально удовлетворяют самые разнообразные покупательские потребности различных слоёв населения данной страны или региона.

Кажется, что все эти рассуждения вполне просты и логичны. Но на практике оказывается, что эта логика далеко не так проста для понимания многими предпринимателями, руководителями и менеджерами предприятий торговли, которые, говоря о необходимости расширения выбора для покупателей и повышения качества торгового обслуживания, наращивают ассортимент товаров, пытаясь, таким образом, привлечь к себе большее число покупателей. А они всё не привлекаются.... Почему?

В первую очередь, такие «клиентоориентированные» коммерсанты, закупая всё новые и новые товары и вводя в ассортимент новые товарные категории, часто не учитывают того факта, что новый ассортимент должен гармонизировать с уже имеющимся, и дополнять, а не «убивать» его, «размывая», таким образом, продажи товарных категорий. Потом «убийства» обосновываются завершением жизненного цикла старых товаров, а на самом деле в их «смерти» виноваты только они сами.

Более того, коммерсанты-оппортунисты забывают, что другим немаловажным показателем качества торгового обслуживания является *стабильность ассортимента*, то есть постоянное присутствие товара на полке витрины в торговом зале или на складе оптовой компании в свободном доступе для покупателя. Да, немаловажным фактором эффективности продаж (а точнее, – продаж, как таковых), которым очень часто пренебрегают коммерсанты, является *обеспеченность продаж товарными запасами*, необходимыми для бездефицитной торговли. Очевидно, что чем шире ассортимент, тем ниже его стабильность, так как при существенном росте товарной номенклатуры усложнение организации процесса закупок, планирования и контроля уровня запасов происходит, как правило, в геометрической прогрессии.

А ещё – *складские и торговые площади*, которые нужно постоянно расширять или уплотнять размещаемые на них товары, часто нарушая все нормы складирования и выкладки товарного ассортимента.

А «забывчивость» торгового персонала про необходимость периодических распродаж остатков неликвидов, которые надолго замораживают денежные средства предприятия и приводят к необ-

ходимости в постоянных заимствованиях, отсрочках и просрочках платежа по кредиторской задолженности? Соответственно, требуется более серьезная, и, возможно, более затратная система контроля остатков неликвидных товаров и организация мероприятий по их распродажам.

А такой показатель качества торгового обслуживания, как *скорость обслуживания покупателей*? Скорость обслуживания, конечно же, зависит от применяемой на предприятии технологии продаж, но, чаще всего, также снижается с увеличением товарной номенклатуры.

Ещё один показатель качества торгового обслуживания – *культура обслуживания покупателей и знание ассортимента торговым персоналом*. Как можно догадаться, широкая товарная номенклатура, также, не способствует росту уровня данного показателя продаж.

А *цены*, устанавливать которые становится гораздо сложнее в связи с появлением множества однотипных товаров, товаров-аналогов, которые трудно дифференцируются в сознании покупателей? И контроль конкурентоспособности цен, и контроль рентабельности продаж, также, становятся непростыми задачами в условиях широкой товарной номенклатуры. В результате на полках появляется всё больше и больше товаров с красными, жёлтыми и прочих цветов ценниками – начинается массовая корректировка неконкурентоспособных цен.

А ещё усложняется *планирование, учёт и анализ продаж*, требуется более мощная компьютерная техника и программное обеспечение для обработки и хранения результатов продаж сотен и тысяч позиций.

Таким образом, растут «издержки сложности» бизнеса...

С другой стороны (вот неожиданность!), в результате подобной деятельности по «повышению» качества торгового обслуживания покупатель просто уходит от продавца с его ценами, акциями, культурой обслуживания и прочими «эффективными» инструментами продвижения.

«Чем вы торгуете? Чем вы отличаетесь от конкурентов? Почему вы плохо знаете свой ассортимент и не можете мне ничего объяснить? Почему у вас очереди? Почему у вас такие цены? С чем связаны ваши постоянные распродажи? Почему я прихожу и не нахожу?» – как-бы спрашивает покупатель, не приходя в торговый зал, не обращаясь за заказом по телефону и не щёлкая мышкой по кнопке «Заказать» на сайте компании.

Мы выбираем для покупок ту или иную фирму (магазин, аптеку, сайт), в первую очередь, потому, что там имеются необходимые нам товары, находящиеся в определенной взаимосвязи друг с другом, которая нас устраивает. И даже когда мы говорим, что вот в этом магазине «всё слишком дорого», то, скорее всего, там нас не устраивают не цены на товары, а ассортимент товаров, продающихся по таким ценам. Ведь мы же не так наивны, чтобы говорить о том, что, скажем, в этом магазине абсолютно все товары дешевле, чем в магазине напротив. И если это магазин не «планета низких цен», то, скорее всего, там дешевле только определенные товары.

Чем шире и насыщенней ассортимент, тем сложнее его продавать. Потому, что чем шире и насыщенней ассортимент, тем сложнее его понимать. Понимать, как потребителю, так и самому продавцу. Потребитель должен понимать, что ему предлагает продавец, чтобы суметь дать ему оценку и, в конечном итоге, либо приобретать товары у данного продавца, либо уйти к его конкуренту. Продавец должен понимать свой ассортимент, чтобы правильно позиционировать себя на рынке, правильно предлагать, закупать и продавать.

Коммерсанты-оппортунисты действуют вразрез действительным интересам своего предприятия. При этом они считают, что приносят ему пользу, постоянно находясь в поиске «удобных случаев» и «благоприятных возможностей». Оппортунисты стремятся включить в ассортимент товары, которые, как им кажется, выгодны предприятию, так как «высокая наценка», «отличные условия». Однако они совершенно не обращают внимания на такие «мелочи», как то, подходит ли товар для предприятия, гармонирует ли он с другими товарами ассортимента, будет ли он восприниматься потребителями, не «убьёт» ли он уже имеющиеся в ассортименте товары, будет ли он стабильно обеспечен необходимыми запасами. «Введем, а потом посмотрим: пойдёт – не пойдёт» – вот принцип, которым руководствуются оппортунисты. В результате же таких действий, ассортимент предприятия начинает представлять собой свалку товаров, плохо сопоставимых, плохо понимаемых и, поэтому, плохо продаваемых. На каком-то этапе подобного существования «организм» пе-

рестает справляться с предложенным режимом «питания» и «заболевает».

Основные симптомы «ассортиментной болезни»:

- вырастают логистические издержки за счет увеличения расходов на транспорт, связь, увеличения потребностей в складских площадях, повышения общего уровня товарных запасов и уменьшения их рентабельности и оборачиваемости;
- усложняется организация коммерческой деятельности предприятия – увеличивается нагрузка на персонал по всем операциям с товарами, создаются новые штатные единицы и даже подразделения;
- снижается качество торгового обслуживания по всем указанным выше показателям;
- усложняется товарный учёт и анализ, требуется более мощное компьютерное обеспечение управления закупками и продажами;
- ухудшаются финансовые показатели деятельности предприятия и, в первую очередь, его ликвидность. В структуре текущих активов предприятия увеличивается наименее ликвидная их составляющая – товарные запасы. Продажа широкого ассортимента товаров приводит к необходимости идти на всяческие уступки клиентам. Растет их дебиторская задолженность. С другой стороны неудовлетворительные продажи отдельных товаров приводят к росту кредиторской задолженности предприятия поставщикам;
- ухудшаются отношения предприятия с партнерами по бизнесу, и, в первую очередь, с поставщиками плохо продающихся товаров: ведь они доверили предприятию «самое дорогое, что у них есть» – свои товары, а предприятие их подводит.

Подведём итоги:

Стратегически ассортимент выражает суть деятельности предприятия и его позиционирование на рынке. Ассортимент влияет на все аспекты коммерческой деятельности предприятия (см. рис. 1), а именно – в комплексе маркетинга предприятия (Marketing-mix, 5P) ассортимент (1.Product) играет определяющую роль, оказывая прямое влияние:

1. на другие инструменты маркетинга: Цену (2.Price), Место продвижения (3.Place), Методы продвижения (4.Promotion), Персонал (5.People), которые и обеспечивают коммерческую (операционную) деятельность предприятия;
2. на эффективность операционной деятельности предприятия, в том числе, – на финансовые результаты этой деятельности: доходы, расходы и прибыль от продаж;
3. на финансовые показатели операционной деятельности: деловую активность, рентабельность оборотных активов и продаж;
4. на показатели ликвидности и платежеспособности, характеризующие финансовое состояние предприятия;

Следовательно, *управление конкурентоспособностью предприятия на рынке необходимо начинать с построения эффективной системы управления ассортиментом.*



Рис. 1 Влияние ассортимента на бизнес

Структура ассортимента

Как лечить «ассортиментную болезнь»? Очевидно, что вначале необходимо навести порядок в ассортименте товаров и разобраться с его структурой. Это позволит в дальнейшем перейти от *управления ассортиментом* к *управлению товарными категориями* или – к *категорийному менеджменту*. Потому что, как ни банально это звучит, но не существует категорийного менеджмента без правильной классификации ассортимента, так как невозможно управлять тем, чего ты не понимаешь.

Ассортимент товаров может быть условно представлен в виде гистограммы в двумерной системе координат (см. рис. 2).

Оси координат определяют основные параметры ассортимента – его *широту* и *глубину*. Широта определяется количеством различных видов товаров, включаемых в ассортимент предприятия. *Вид товара* определяется его значимым свойством или потребительским назначением. Например, сапоги – это товар, а сапоги женские – это вид товара. Однородные по своему продуктовому признаку или потребительскому назначению товары объединяются в *товарные группы*. Например,

обувь – это товарная группа, объединяющая различные виды сапог, ботинок и т. д. Наоборот, для детализации товарного ассортимента товарные группы делят по какому-либо признаку на *подгруппы*. Например, по признаку единства производства, обувь делится на кожаную, резиновую и пр.

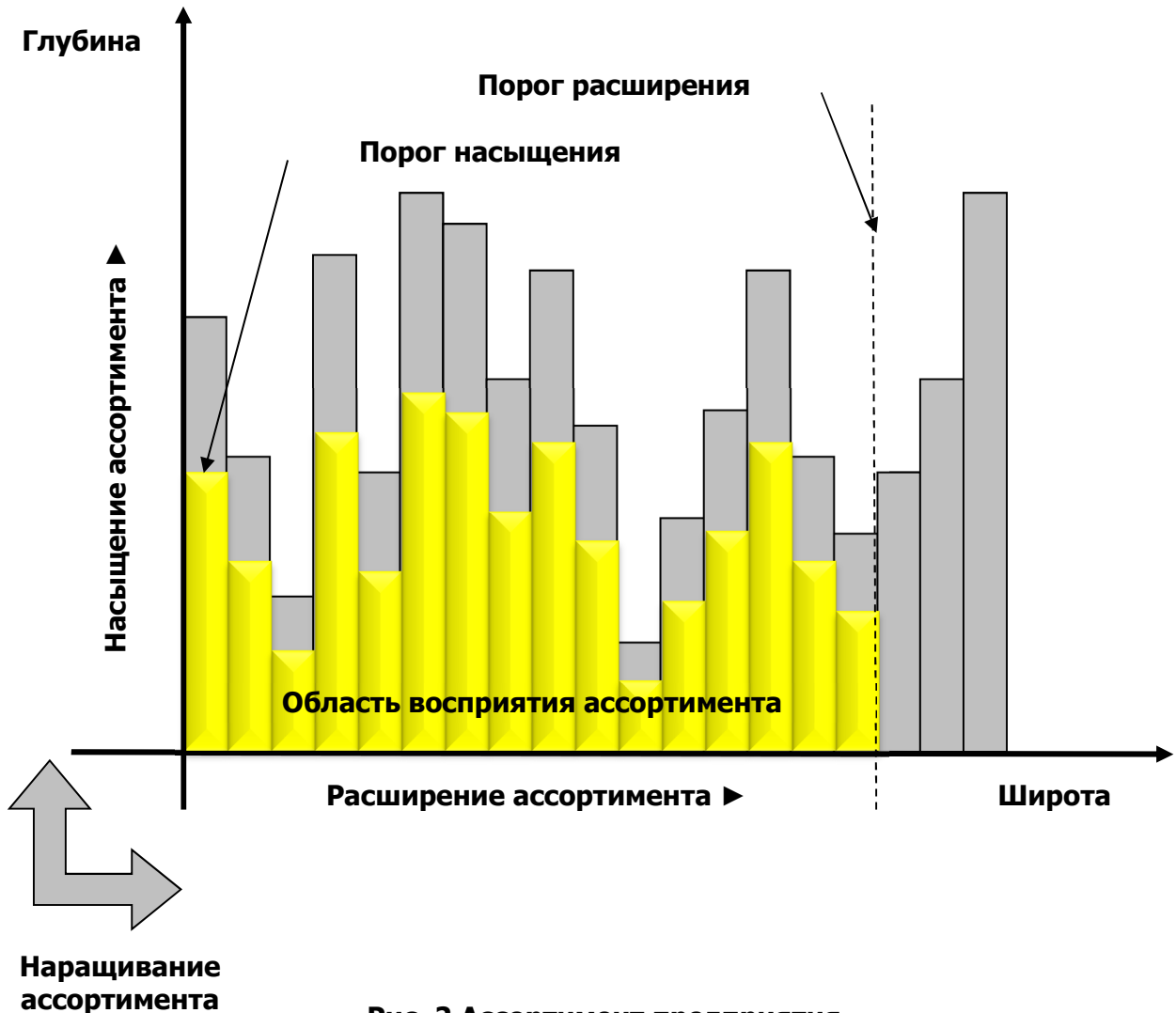


Рис. 2 Ассортимент предприятия

Товарные группы определяют *ассортиментный профиль* предприятия. Иногда используется термин «*товарная категория*», который не имеет своего строгого определения и под которым в различных случаях понимают либо вид товара, либо товарную группу, либо подгруппу. Группы продовольственных и непродовольственных товаров образуют *товарные разделы (отрасли)*.

В зависимости от количества товарных групп и видов товаров говорят об *узком* или *широком* ассортименте. Глубина ассортимента определяется количеством разновидностей определенного вида товара в разрезе торговых марок, производителей, сорта, состава, веса, размера, цены и пр. Конкретная разновидность товара называется *товарной единицей (позицией)*. Все товарные позиции ассортимента образуют *товарную номенклатуру (ассортиментную линию)* предприятия. В зависимости от количества разновидностей говорят о *неглубоком (плоском)* или *глубоком (насыщенном)* ассортименте данного вида товара. Одновременное расширение и насыщение ассортимента приводит к его *наращиванию*.

Ширина и глубина ассортимента определяют *тип ассортимента* и соответствующий *уровень товарной специализации предприятия*. Выделим стандартные типы ассортимента:

- *узкоспециализированный* – ассортимент товаров определенного вида или подгруппы (мужская обувь, детская одежда);

- *специализированный* – ассортимент определенной группы товаров (обувь, одежда, хозяйственные, спортивные товары);
- *комбинированный* – ассортимент, включающий несколько товарных групп и основанный на общности спроса (парфюмерия – косметика – средства личной гигиены);
- *комплексный* – ассортимент, включающий несколько товарных групп и ориентированный на спрос определенной категории потребителей (товары для мужчин, товары для детей);
- *универсальный* – ассортимент продовольственных или непродовольственных товаров, ориентированный на различные категории потребителей;
- *смешанный* – ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров.

Выбор определенного типа ассортимента – суть *ассортиментной политики* предприятия. Невозможно точно определить, какой именно уровень широты и глубины ассортимента соответствует тому или иному его типу. В то же время можно вполне определенно говорить о так называемой *области восприятия ассортимента потребителями*, которая ограничена *порогом расширения ассортимента и порогом насыщения ассортимента*.

Порог расширения ассортимента определяет ту его широту, когда ассортимент еще является *гармоничным*, то есть входящие в него товары в восприятии покупателя каким-то образом взаимосвязаны и позволяют ему оценить ассортиментный профиль предприятия. Порог насыщения ассортимента определяет ту глубину каждого вида товара, когда потребитель еще может сконцентрировать свое внимание и выбрать нужную позицию из множества торговых марок, фасонов, цветов, размеров.

Пороговые значения строго уникальны для каждого типа предприятия и для каждого вида товара. В то же время *эти значения можно вычислить, а, следовательно, и контролировать*, чтобы чрезмерно не наращивать ассортимент и не тратить на это ресурсы предприятия.

Ассортиментную политику предприятия торговли можно оценить, условно представив структуру его ассортимента графически в форме прямоугольника (см. рис. 3). Такое представление позволяет, также, сравнивать стратегии различных предприятий-конкурентов, действующих на определенном рынке.

Как видно из рисунка 3, предприятие I выбрало политику ассортиментной специализации. Наоборот, предприятие II стремится создать универсальный (смешанный) ассортимент. Предприятие III реализует политику наращивания ассортимента, возможно предлагая своим потребителям комбинированный или комплексный ассортимент.

Естественно, что выбор той или иной ассортиментной политики зависит от множества условий: от местоположения предприятия и близости конкурентов, от размера предприятия торговли, от способов, форм и методов осуществления торговой деятельности, от самой возможности для предприятия расширить или насытить ассортимент. В то же время при всех равных условиях ассортиментные политики предприятий I и II оказываются более предпочтительными, так как их ассортимент более понятен для их потребителей.

Например, все три предприятия предлагают товары для женщин. В то же время предприятие I специализируется на парфюмерии и косметике для женщин, максимально насыщая соответствующие товарные группы с учетом, как потребительских характеристик товаров, так и ценового фактора. Предприятие II наоборот стремится представить в своем ассортименте все товарные группы, предлагая женщинам, например, со средним материальным достатком максимально широкий ассортимент, но при этом в товарных группах присутствуют только товары – «хиты» продаж в данном ценовом сегменте на этом рынке.

Руководство предприятия III выбрало стратегию наращивания ассортимента. В первую очередь насыщению были подвергнуты группы товаров парфюмерии и косметики. Однако, в связи с объективной ограниченностью у предприятия ресурсов, наращивание не обеспечило насыщения этих товарных групп до уровня, который имеется у предприятия I, и, в то же время, по показателю широты ассортимента предприятие III не смогло «дотянуться» до предприятия II. Тогда, предприятие III будет терять с одной стороны потребителей парфюмерии и косметики, которые будут сравнивать его ассортимент с ассортиментом предприятия I, причем предприятие I будет воспри-

ниматься ими как более специализированное, и, следовательно, как более интересное и привлекательное для покупок.

С другой стороны женщины, которые в целом не требуют наличия слишком большого выбора парфюмерии и косметики, не будут находить и других необходимых им товаров, которые предположительно должны были бы быть представлены у предприятия III. Следовательно, для данной категории женщин предприятие III в сравнении с предприятием II также будет не на высоте. Следовательно, предприятие III будет проигрывать конкурентную борьбу за своих потребителей как предприятию I, так и предприятию II.

Исходя из этих соображений можно, также условно, представить зависимость прибыли, получаемой предприятиями от выбранной ассортиментной политики и, соответственно, от структуры ассортимента (см. рис. 3). Во всех случаях наращивание ассортимента, то есть одновременное его расширение и насыщение, является серьезным шагом, которое совершает руководство предприятия в ходе конкурентной борьбы на рынке. Поэтому такой шаг должен быть предварительно хорошо проработан и обоснован.

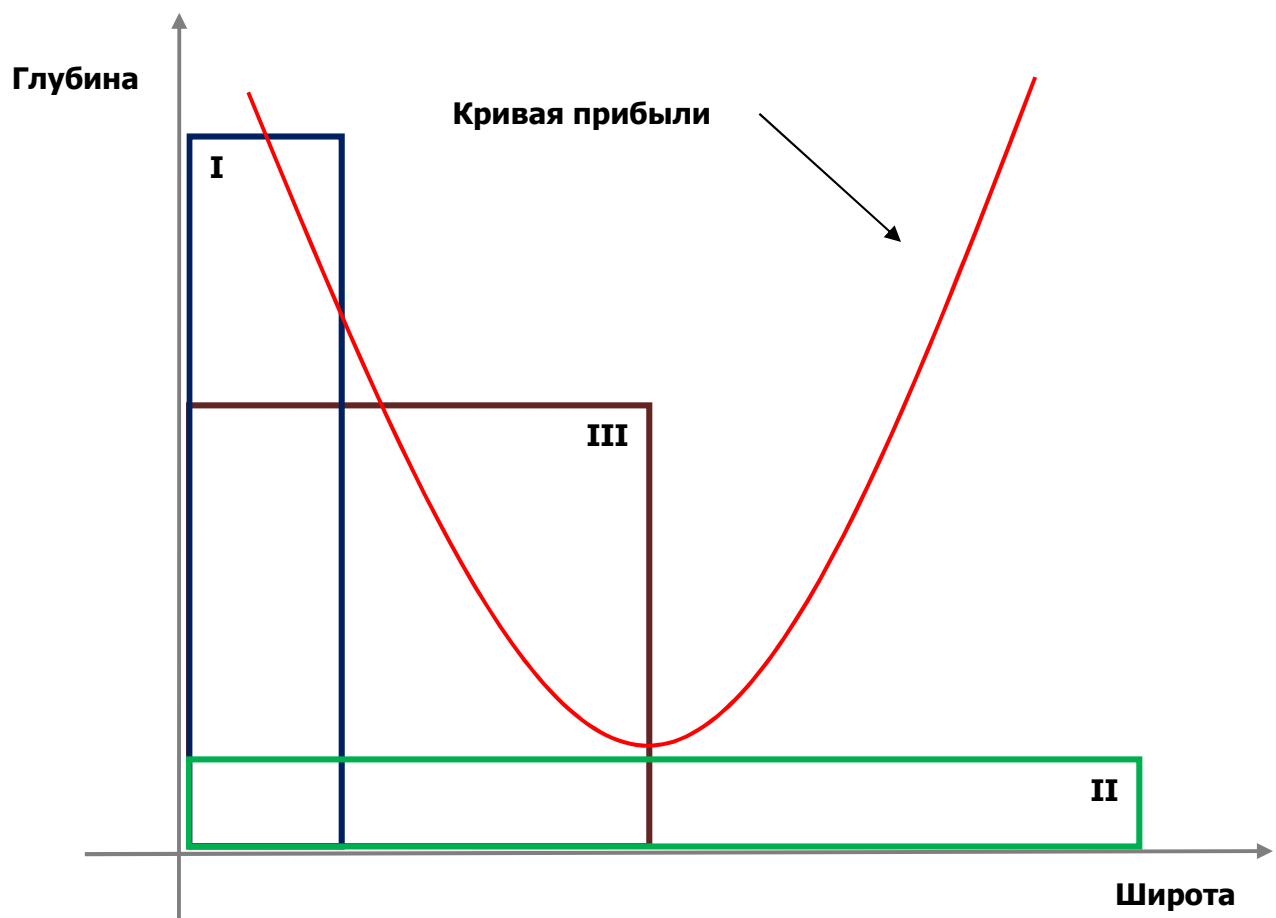


Рис. 3 Условное представление структуры ассортимента и зависимости прибыли от структуры ассортимента

Система управления ассортиментом INFORT.Ассортимент

Далее рассмотрим общие принципы управления структурой ассортимента, а также особенности их реализации в нашей **системе управления ассортиментом INFORT.Ассортимент**. Но вначале уточним некоторые понятия.

Управление (Management) – процесс координирования работы людей для достижения определенных целей организации, который включает цикл взаимосвязанных последовательных *функций*

(процессов): планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также связующие их процессы коммуникаций и принятия решений.

Соответственно, в случае управления ассортиментом это означает:

- планирование структуры ассортимента;
- организацию и мотивацию персонала для реализации мероприятий, обеспечивающих закупку и продажу спланированного ассортимента;
- контроль соответствующих бизнес-процессов посредством их учёта и анализа.

Для реализации указанных функций управления необходимо:

- организовать эффективные коммуникации между должностными лицами, подразделениями и контрагентами предприятия;
- создать информационную систему для получения данных, необходимых для принятия оптимальных, то есть наилучших в сложившихся условиях, решений по данному вопросу.

Очевидно, что все указанные процессы должны выполняться по определённым правилам. Набор взаимосвязанных правил – методов и алгоритмов – решения управленческой задачи называется технологией управления.

Технология управления, а также организационно-экономические, информационные, математические, технические и программные средства её реализации образуют систему управления.

* * *

В рамках реализации системы **INFORT.Ассортимент** управление ассортиментом включает следующие процедуры:

1. *Контроль* структуры ассортимента.
 - 1.1. Построение (при необходимости) классификационного справочника товаров: классификация товарной номенклатуры и формирование товарных групп для категорийного менеджмента;
 - 1.2. *Структурный анализ* продаж ассортимента на основе учётных данных о продажах и запасах товаров за отчётный период.
2. *Планирование* оптимальной структуры ассортимента (ассортиментной матрицы) на период.
3. *Организация и мотивация*. Определение регламента реализации мероприятий и системы мотивации персонала для обеспечения формирования и поддержания плановой структуры ассортимента.
4. *Текущий контроль*. На основе учётных данных – анализ продаж товаров заданной структуры ассортимента и уровня обеспеченности этих продаж необходимыми товарными запасами в течение всего планового периода; при необходимости – оперативное выполнение корректирующих действий.

Функции управления ассортиментом тесно связаны с функциями управления продажами и закупками, но являются определяющими в общей системе управления коммерческой деятельностью предприятия, так как вначале необходимо определить перечень объектов продвижения на рынок, то есть товаров, а затем уже устанавливать физические и стоимостные объёмы их продаж и закупок.

Горизонт планирования структуры ассортимента составляет, как правило, календарный месяц. Таким образом, обеспечивается высокая оперативность управления, своевременное реагирование на изменение конъюнктуры рынка.

Важным фактором успешного управления ассортиментом является правильная организация соответствующих бизнес-процессов. Это достигается, в первую очередь, за счёт строгого выполнения следующего требования: «в течение планового периода товарная номенклатура предприятия остается неизменной». Требование простое, но очень важное, потому что позволяет упорядочить все процессы работы персонала с товаром, загоняя их в определённые временные рамки.

Мотивация торгового персонала должна быть направлена на реализацию таких задач, как активное продвижение новых товаров, активизация продаж товаров, имеющих низкий спрос, распро-

даже неликвидных товаров и товаров с истекающими сроками хранения, дополнительные продажи товаров с целью увеличения стоимости чека, контроль уровня обеспеченности продаж товарными запасами, уровня оборачиваемости и рентабельности запасов.

Структурный анализ продаж ассортимента является, с одной стороны, инструментом *заключительного контроля* продаж запланированной структуры ассортимента в отчётном периоде, а, с другой стороны, обеспечивает *предварительный контроль* структуры ассортимента и основу для формирования ассортиментного плана на следующий период времени.

Цель структурного анализа – количественно, а затем и качественно *оценить* степень влияния отдельных товаров ассортимента на финансовые результаты продаж и на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке в целом.

Это непростая процедура, так как показатели продаж товара зависят от многих факторов – от его потребительских свойств, цены, промо-активности, обеспеченности его продаж необходимыми запасами, от местоположения точки продаж, места расположения товара в торговом зале и непосредственно на полке витрины.

Применение количественных методов анализа позволяет получить информацию, характеризующую состояние как ассортимента в целом, так и отдельных его структурных элементов в частности, и принять соответствующие решения.

Вы скажите: «математика – это сложно». Конечно, не просто. Однако вспомните, как легко увлечься излишествами в еде и как потом сложно сидеть на диете. Эффективная система управления ассортиментом – это «диета» для «организма», которая позволяет не только «похудеть толстому», но и «поправиться худому», так как необходимо не только избавиться от лишних товаров, но и включить в ассортимент позиции действительно необходимые потребителям. Структурный анализ продаж ассортимента – это метод диагностики «болезни», призванный определить, какая именно «диета» требуется «организму» и какой «курс лечения» следует пройти.

При этом важно понимать, что структурный анализ продаж сам по себе, без отлаженных процедур планирования и текущего контроля его структуры, без организации бизнес-процессов и мотивации персонала, не может избавить предприятие от «болезни» и оппортунизма его менеджеров, и превращается только в красивую интеллектуальную игрушку в их руках.

С учётом этого факта, а также желая максимально освободить пользователя от необходимости знаний количественных методов анализа, мы и разработали систему **INFORT.Ассортимент**.

В нашей системе управления мы «спрятали» от пользователя сложную аналитику и предоставляем ему сразу готовые решения в форме **оптимальных планов**, получаемых на основе **структурного S-анализа** и **факторного F-анализа продаж ассортимента** в разрезе *точек продаж* (магазинов, аптек, складов и пр.) и *товарных категорий*. В системе формируются следующие планы:

1. **ассортиментный план** (А-план) – оптимальная структура ассортимента (ассортиментная матрица) в разрезе точек продаж и товарных категорий;
2. **план продвижения** (Promo-план) – перечень необходимых действий и соответствующих инструментов маркетинга, которые необходимо использовать для эффективного продвижения товаров;
3. **план перемещения товаров** (Transfer-план) между точками продаж, если расчёт выполняется для торговой сети;
4. **план продаж ассортимента** в разрезе точек продаж.

В качестве инструментального программного средства для выполнения расчётов и формирования планов мы используем популярное офисное приложение *Microsoft Excel*, что позволяет существенно сократить затраты на внедрение и эксплуатацию системы.

Важной особенностью нашей технологии управления является то, что она ориентирована на оценку *эффективности* продаж товаров. Очевидно, что один и тот же финансовый результат (выручка, прибыль) может быть получен с использованием различного объёма ресурсов – товарной

номенклатуры, уровня запасов и пр. Следовательно, имеет место и различная эффективность продаж.

Мы оцениваем товары, в первую очередь, по показателям эффективности их продаж. В результате товары ассортимента классифицируются по своей доходности и рентабельности продаж, по уровню обеспеченности их продаж необходимыми запасами, по уровню оборачиваемости и рентабельности товарных запасов. Такой подход к анализу и планированию ассортимента позволяет реализовать важную *идею управления*, актуальную в современных экономических условиях для большинства предприятий торговли нашей страны:

«Экономичность → Эффективность → Конкурентоспособность».

* * *

Эффективная система управления ассортиментом является своеобразным гигиеническим фактором, обеспечивающим нормальную коммерческую деятельность предприятия. Поэтому, когда задаются вопросы, насколько нужна подобная система управления, скажем, предприятию малого или среднего бизнеса, и какого финансового эффекта от неё можно ждать, то это вызывает, по меньшей мере, недоумение: а какого эффекта достигает человек от правильного питания? Конечно же, он может жевать и пить все подряд, и даже часто чувствовать себя счастливым человеком. Но при этом резко возрастает вероятность какого-либо его заболевания, а продолжительность жизни резко сокращается. Абсолютно, то же самое происходит и с предприятием, менеджмент которого увлекается «ассортиментными излишествами».

Ну а теперь небольшой тест, который в самом общем виде диагностирует состояние структуры вашего ассортимента и качество системы его управления. Возьмите данные о продажах каждой позиции вашего ассортимента за актуальный период времени – месяц или квартал. Все позиции, присутствующие в ассортименте за этот период (включая и те, которые были на остатках, но не продавались) составят 100%. Выручку за тот же период, также, примите за 100%.

Теперь рассчитайте, какую долю в выручке обеспечили продажи соответственно 20% и 40% наиболее продаваемых позиций вашего ассортимента. Например, 20% и 40% позиций обеспечили соответственно 70% (X_{20}) и 80% (X_{40}) выручки. Теперь вычислите показатель $H = (X_{20} + X_{40}) / 60$, который в обобщенном виде отражает состояние структуры вашего ассортимента товаров с точки зрения их продаж: $H = (70 + 80) / 60 = 2,50$.

Если $1,0 \leq H < 2,0$, то структура вашего ассортимента и система управления находятся в удовлетворительном состоянии. Если $2,0 \leq H < 2,8$, то вам необходимо задуматься: структура вашего ассортимента требует существенных изменений в лучшую сторону, и, соответственно, качество управления ассортиментом находится не на высоком уровне. Если же $H \geq 2,8$, то системы управления ассортиментом у вас просто нет.

Проведите подобные расчеты ежемесячно или поквартально за последний год. Если окажется, что для большинства периодов $H \geq 2,00$, то ваш «организм» серьезно болен и ему требуется «лечение» в виде внедрения эффективной системы управления ассортиментом.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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: Konzept : 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/>
27. 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. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Konzept: 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/>
28. 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. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Konzept : 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/>
29. 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>.
30. 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>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. 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.
33. 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.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
35. Степанов В. Г. Ассортиментные излишества / Журнал «Тульский бизнес журнал», май 2007.
36. Степанов В. Г. Ассортиментные излишества / Журнал «Современная торговля», № 12, 2007.