Ассортимент розничного магазина

**Ассортимент розничного магазина:**

**методы анализа и практические советы**

Е. Бузукова

|  |
| --- |
| **Структурирование ассортимента**  Иногда только по царящему порядку можно догадаться, что вначале был хаос.  *Данил Рудый*  Прежде чем начать говорить о методах анализа запасов, необходимо понять цель внедрения таких методов. С одной стороны, кажется очевидным, что необходимо оптимизировать ассортимент таким образом, чтобы товар, нужный клиенту, всегда был в наличии. С другой стороны, достаточно трудно угадать пожелания клиентов и угодить всем.  Поэтому компания или магазин рано или поздно оказывается перед дилеммой - стараться максимально угодить клиенту и держать широкий ассортимент и большой товарный запас или следить за рентабельностью вложений в ассортимент и в складской запас, чтобы компания могла дальше развиваться. Налицо противоречие между двумя задачами - максимально удовлетворить наибольшее число клиентов или сделать компанию максимально рентабельной.  Какой ассортимент необходим для удовлетворения потребностей покупателей? Какие формы работы с ассортиментом обеспечат максимальную отдачу вложенных средств? Эффективное управление запасами отвечает на эти вопросы и приводит компанию к тому, что ассортимент наиболее полно отвечает всем потребностям клиентов и оптимизирует ресурсы предприятия.  Оговоримся сразу, что существует достаточное количество методов, позволяющих анализировать ассортимент и товарные запасы. Мы выбрали те, которые кажутся нам не только эффективными, но и применимыми на практике. Дело в том, что любой анализ будет эффективен только тогда, когда данные, лежащие в его основе, точны и доступны для структурирования. Если у развитой розничной сети отсутствует надлежащая информационная база, связывающая данные всех филиалов с центром распределения, если информация о товаре вводится в базу данных некорректно или дублируется, то анализ будет бесполезен. При неправильной классификации магазин неизбежно столкнется с проблемами перегрузки базы данных архивными элементами или дублированными позициями. При этом каждый из менеджеров будет соотносить данные из базы со своим представлением о товаре, что неизбежно приведет к хаосу и невозможности сколько-нибудь внятного прогноза и анализа.  Несколько важных моментов, которые необходимо учесть, прежде чем мы приступим к изучению практических методов, - это общая структура ассортимента, организация работы в компании или магазине, информационная система и ее пользователи и контроль движения товаров.  **Структура ассортимента**  Чтобы начать анализировать, прежде необходимо навести порядок в ассортименте. Все должно быть разложено по своим полочкам, иначе говоря, - структурировано и классифицировано, но не просто по наитию директора, а исходя из общей концепции магазина и своего позиционирования на рынке. Для кого мы создали такой ассортимент? Кого мы хотим привлечь в наш магазин? Для кого мы работаем каждый день и завозим товар?  К основным причинам, заставляющим при ведении бизнеса уделять серьезное внимание классификации ассортимента, можно отнести две главные тенденции на розничном рынке:   * товар сам по себе уже не является конкурентным преимуществом - покупатель требует услугу как неотъемлемую часть того, за что он согласился отдать свои деньги; * мир потребительских и продовольственных товаров уже превратился во вселенную - новые товары в мире появляются ежедневно.   **Каждые полчаса на рынке появляется новый товар**  В 2002 г. в Федеральный институт патентной собственности было подано на регистрацию более 3000 новых торговых марок. Причем речь не идет о новой упаковке старого товара или о новом вкусе существующего товара. Цифра 3000 - это именно новые товары. Количество новых марок ежегодно возрастает. К примеру, на рынке США появляется более 9000 новых товаров ежегодно. Другими словами, в стандартном супермаркете США появляются около 200 новых товаров еженедельно. В России же пока появляются от 60 до 100 новых товаров еженедельно.  Россия пришла к сверхнасыщенному рынку за несколько лет. Когда в 1990-х гг. зарождался российский рынок, на нем одномоментно присутствовало всего-навсего 200 товарных групп. Внутри каждой было 3-5 торговых марок-конкурентов. Например:   * минеральная вода - «Боржоми», «Нарзан», «Ессентуки»; * водка - «Русская», «Московская», «Столичная» («Посольская» - уже из-под полы); * автомобили - «Волга», «Москвич», «Жигули» (некоторые энтузиасты включают в этот список и «Запорожец»); * и множество других примеров.   Потом сказали, что можно торговать, - объединяйтесь, кто с кем хочет, создавайте новые предприятия. Буквально через пять лет после этой простейшей фразы российского правительства предприниматели завезли более 1200 товарных групп и с десятками различных марок внутри каждой. Фактически произошел шестикратный рывок рынка за пять лет. Быстрая, просто непредставимая динамика развития. Западные страны, например Великобритания, насчитывают не более 1440 товарных групп. И Великобритания пришла к этому за 300 лет рыночного развития.  Это явление можно называть сверхнасыщенностью - товарно-марочным изобилием. Такой ситуации не было во всем мире вплоть до конца 1990-х гг. Тем более это было драматично для нашей страны, где всегда присутствовали 5-6 сотен товаров и была ситуация дефицита.  *Источник: И. Качалов.* «Успех в рознице: три взгляда с трех сторон». Подготовлено специально для ассамблеи «Розница и Дистрибуция 2003», группа «Витрина», Москва, 17-18 апреля 2003 г.  При таком товарном изобилии нельзя пускать ситуацию на самотек, иначе мы рискуем получить огромную неконтролируемую массу товаров, с трудом оборачивающуюся в нашем магазине. Каждый закупщик ежедневно сталкивается все с новыми и новыми предложениями поставщиков - порой трудно отделить действительно выгодную закупку от потенциального неликвида. Мы закупаем товар, потому что он нам нужен, или потому, что нам его выгодно предложили? Что делать, если мы «обросли» товаром, как корабль ракушками?  **Ответ простой и сложный одновременно - необходимо навести порядок в ассортименте и постоянно держать руку на пульсе, т. е. анализировать ассортимент и вовремя принимать меры по его обновлению или изменению.**  **Товарный классификатор**  Для эффективного управления ассортиментом прежде всего необходимо составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу.  Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является тем ресурсом, который позволит магазину анализировать ассортимент и принимать решения об его обновлении или ротации.  Как грамотно составить товарный классификатор?  Для описания ассортимента принят ряд основных терминов, которыми мы предлагаем воспользоваться, чтобы навести порядок в своем ассортименте.  **Товарный классификатор** - разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, или категорию, или позицию по общим признакам или свойствам.  Выделяют три основных **уровня деления товарного классификатора.**  **Первый уровень - класс товаров.** Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться **класс товаров,** например «Продовольственные товары» и «Непродовольственные товары» или «Одежда» и «Обувь», - это то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Например: «Продовольственные товары» - это то, что едят, а «Непродовольственные товары» - то, что никак не едят, «Одежда» - то, что носят на теле, «Обувь» - то, что носят на ногах. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем для молодежи), выделение класса необязательно.  **Второй уровень - товарная группа.** Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками, - видом товара, способом производства и т. д. Например: «Молочные продукты», «Хлебобулочные изделия», «Женская одежда», «Мужская обувь», «Мебель», «Светильники», «Аксессуары для дома». Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.  **Третий уровень - товарная категория.** Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория - это то, за каким товаром покупатель идет в магазин. (*За молоком. За хлебом. За кефиром. За туфлями, за сапогами. За моющим пылесосом. За плазменным телевизором. За обоями для прихожей. За диваном в гостиную*.) Здесь важно провести очень четкий детальный анализ своего главного покупателя, чтобы понять, какими категориями он мыслит, за чем он пришел именно в ваш магазин? Если ваш магазин имеет глубокую специализацию по тем же компьютерам, то к вам будут заходить люди, желающие получить подробную консультацию и найти нечто особенное, например компьютер для домашнего офиса с большим количеством специальных программ. В таком случае деление в вашем магазине на категории, возможно, будет следующим: «Компьютеры для офиса», «Компьютеры для дома», «Компьютеры для школьников», «Компьютеры для профессионалов», а затем уже - деление на подкатегории по брендам и производителям.  Важно еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя.** Часто бывает, что магазин делает упор на бренды, с которыми удобно работать закупщику. Например, мы продаем сантехнику финского производителя «ХХХ», сантехнику немецкого производителя «ААА», сантехнику французского производителя «ВВВ» и т. д. Но покупатель мыслит иными категориями - он пришел в магазин за умывальником, унитазом и ванной. В таком случае правильно сделать так, как удобно покупателю, а классификацию по производителям «ХХХ», «ААА», «ВВВ» перенести на уровень субкатегорий (или подкатегорий).  **Примеры товарных классификаторов**   * **Товарный классификатор для продуктового супермаркета.** Выделено три уровня деления: классы - «Продукты» и «Непродовольственные товары», группы - «Винно-водочные изделия», «Молочная продукция», «Хлебобулочные изделия» и т. д., товарные категории: например, в группе «Молочная продукция» выделены категории «Масло», «Молоко», «Йогурты» и т. д. * **Товарный классификатор для магазина «Бытовая техника и электроника».** Выделены три уровня деления: классы - «Черная техника» и «Белая техника», группы - «Аудио-, видео-, DVD», «Крупногабаритная техника» и т. д., товарные категории: например, в группе «Мелкая бытовая техника» выделены категории «Миксеры», «Блендеры», «Утюги», «Кофемолки» и т. д. * **Образец товарного классификатора для магазина строительных и отделочных материалов.** Показаны три уровня деления на примере детализации до уровня категорий: класс - «Сантехника», группа - «Ванны и кабины», категория, например, «Акриловые ванны».   **Ассортиментная матрица**  **Ассортиментная матрица** - это перечень всех товарных позиций, включая и сезонные товары, которые могут временно отсутствовать в магазине. Но это не просто список товаров - матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавятся субкатегории, бренды и иные единицы учета.  Для каждой компании существует своя матрица, отвечающая задачам конкретного магазина со своими конкретными клиентами. Причем это должен быть не хаотичный документ в формате MS Word или Excel с разрозненными колонками, а подробный и структурированный, подверженный определенной логике перечень всех товарных позиций.  Все товары в матрице утверждены для продажи, и сюда может быть дополнительно внесена информация о поставщиках, условиях поставки, упаковке, габаритах, свойствах и т. п. Разрабатывается ассортиментная матрица на основе документа об ассортиментной политике, в котором отражен порядок работы с ассортиментом. По сути, грамотно составленная матрица - это основной документ, на базе которого строится вся работа с ассортиментом.  Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета таких факторов, как:   * покупательский спрос (кто наш основной потребитель - возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов); * ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»); * специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина); * особенности местоположения (спальный район, центр города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т. п.); * требования к формату (магазин самообслуживания или торговля через прилавок, мини-маркет, супермаркет, дискаунтер или бутик и т. п.).   На основе существующей ассортиментной матрицы составляется **ассортиментный минимум** - перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Опять же ассортиментный минимум зависит от сезонных колебаний спроса и других факторов, связанных со спецификой магазина, - режим работы (круглосуточно или традиционно с перерывом на обед), расположение магазина (в престижном центре, в спальном районе, на оживленной пригородной трассе), основные клиенты (бабушки-пенсионерки или работающие молодые люди, не имеющие еще семьи и детей) и т. д.  Также можно говорить о таких понятиях, как:   * **ширина ассортимента** - это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. (Например, в продуктовом супермаркете могут быть товары таких категорий, как «Молоко», «Мясо», «Сыр», «Рыба», «Детское питание», «Диетическое питание», «Салаты», «Бытовая химия», «Товары для дома», «Корма для животных», «Журналы и открытки», «Сувениры и подарки».) Чем шире ассортимент, тем больше вероятность того, что запросы покупателя будут удовлетворены, и тем более широкий круг покупателей можно привлечь; * **глубина ассортимента** - общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Иначе говоря, чем глубже представлена категория, тем лучше мы сможем угадать потребности нашего покупателя, тем больший выбор мы ему предоставим. Если мы имеем дело со специализированным магазином, например «Компьютеры», то покупатель справедливо полагает, что ассортимент в таком магазине будет не очень широкий, но зато достаточно глубокий, т. е. там будут только компьютеры, но зато различных брендов, моделей и вариантов. Чем глубже ассортимент, тем выше специализация магазина.   **Примеры построения ассортиментных матриц на основе классификаторов**  **Пример 1.** Магазин «Продукты». Рассмотрим структуру группы «Слабоалкогольные напитки», категория «Пиво», подкатегория «Пиво отечественное, светлое».  **Пример 2.** Магазин бытовой техники и электроники. В магазине два класса товаров - «Белая техника» и «Черная техника». Рассмотрим подробно часть группы «Крупнобытовая техника», категория «Холодильники», подкатегория «Однокамерные холодильники». Остальные позиции в матрице будут сформированы по тому же принципу.  **Пример 3.** Магазин «Отделка». Рассматриваем часть группы «Линолеум бытовой», подкатегорию, выделенную на основе бренда производителя «Graboplast».  **Дополнительный комментарий.** Если вы не знаете, какая структура классификатора или ассортиментной матрицы лучше, ориентируйтесь на последовательность, в которой покупатель принимает решение о покупке. Учитывайте, что эта последовательность выбора может не проговариваться и даже не осознаваться покупателем. Если вы относитесь к покупателям своего магазина, напишите, как бы вы принимали решение. Если не относитесь, попросите это сделать кого-то из знакомых покупателей или попробуйте представить себя на месте этого покупателя. Например:   * *мне нужны молочные продукты - йогурты - «Данон» - вишневый;* * *мне нужен холодильник - однокамерный - отечественный - «Бирюса»;* * *мне нужен линолеум - импортный - торговую марку не знаю - в цветочек;* * *мне нужен шкаф - трехстворчатый - с зеркалом - из светлого дерева;* * *мне нужна ваза - напольная - с узором - бежевая;* * *мне нужен рюкзак - для похода - торговую марку не знаю - 50 литров - лучше зеленый;* * *мне нужно платье - спортивного стиля для пляжа - синее.*   Не забывайте, что внутри матрицы уровни деления должны быть одинаковыми, чтобы дальше можно было с легкостью анализировать в сравнении группы, категории и товары внутри категории.  **Организационные моменты**  Прежде чем мы начнем анализировать ассортимент, нужно навести порядок в самой организации. Трудно будет разобраться с ассортиментом даже при наличии прекрасного классификатора, если наш персонал не умеет пользоваться системой или складской учет ведется некорректно.  Помимо структурирования ассортимента необходимо также посмотреть на организацию работы и бизнес-процессы, происходящие в самой компании. Как у нас происходит заказ и дозаказ товара? Как принимаем и складируем товар? Как проводим инвентаризации (и проводим ли их вообще)? Каков порядок перемещения товара со склада в торговый зал? Знают ли менеджеры, что им нужно делать и за какой участок работы они отвечают? Умеют ли они работать с новой компьютерной системой? Достаточно ли они мотивированы? И так далее - чем больше компания, тем больше таких вопросов будет возникать.  Если мы хотим не просто анализировать ассортимент, но и управлять им, то необходимо также проверить и упорядочить взаимоотношения с поставщиками, для чего нужно задать себе следующие вопросы:   * почему я работаю именно с этим поставщиком (неверными ответами будут: «потому что мы вместе ходим на рыбалку» или «потому что он такой компанейский парень, с которым приятно вести дела»); * привозит ли мне поставщик все четко в соответствии с заказом или позволяет себе вольности (заказали чай в ассортименте, а получили весь зеленый с жасмином); * привозит ли мне поставщик все вовремя (ко мне за хлебом приходят утром, а его почему-то привозят после обеда или как получится) или с задержками на неопределенное время; * если этот поставщик меня не устраивает, есть ли у меня запасной вариант? Нужен ли мне резервный поставщик? * какие у нас с поставщиком отношения - кто-то диктует условия сделки или у нас равноправное партнерство? Или мы просто совершаем акт купли-продажи без взаимных обязательств; * не приходится ли мне вкладывать в развитие его товара больше, чем я получаю от его продажи; * оптимальны ли условия, по которым мы с поставщиком работаем? Можно ли их улучшить?   На что еще руководителю нужно обратить внимание, прежде чем можно будет приняться за анализ ассортимента? Безусловно, на внешнюю составляющую работы магазина: соблюдаются ли правила выкладки товара в торговом зале, достаточно ли вежливы продавцы (и можно ли их вообще найти), удобно ли покупателям входить и выходить с покупками, можно ли припарковаться возле магазина и т. д. Все усилия по оптимизации ассортимента может свести на нет банальное отсутствие парковки для автомобилей, если наш магазин рассчитан на покупателя с машиной. Взгляните на магазин глазами покупателя - магазин должен нравиться, быть доступным и «своим» для покупателей.  **Информационная система и ее пользователи**  Системы управления ресурсами предприятия называют ERP-системой (аббревиатура ERP расшифровывается как «enterprise resource planning» - планирование ресурсов предприятий). Иногда их еще называют КИС - корпоративные информационные системы. Она должна быть достаточно современна, чтобы структурировать товар согласно задачам магазина. Она должна быть понятна и легка в управлении. Она как минимум должна быть! На практике часто бывает, что компания в начале своего развития экономит на информационной системе и заказывает либо систему без некоторых модулей, либо систему только для центрального распределительного склада. А всю необходимую информацию специалисты по закупкам или менеджеры, управляющие товаром, вносят вручную в таблицы Excel. Или не вносят совсем, полагая, что незачем делать лишнюю работу.  Наиболее крупные корпоративные информационные системы, которые распространены сегодня на российском рынке автоматизации розничной торговли: *SAP for Retail, Axapta Retail, IBS Trade House, Microsoft Business Solutions-Navision, Microsoft Business Solutions-Axapta, Marlin Retail Suite,* «АСТОР: Торговая Сеть», *OBASE, R2000, SWS,* «Домино». Среди активных участников рынка автоматизации розничной торговли можно выделить компании «Пилот», «КОРУС Консалтинг», *Columbus IT Partner, IBS, Verysell 6,* «АСТОР ВЦ». Группу участников рынка дополняют компании *FIT, Borlas Retail,* «Интеллект Сервис», «Софт-Вест», отечественные разработчики корпоративных информационных систем «Парус» и «Альфа», а также компании «Фрегат» и ТЦ «Эйс», более известные как системные интеграторы предприятий оптовой торговли, но имеющие также опыт внедрения своих систем в сетях розничных магазинов. Работают на российском рынке и поставщики зарубежных решений, среди которых наиболее активны фирмы *SAP и Robertson & Blums.* Ряд компаний, среди которых наиболее активны фирмы «АСТОР ВЦ» и «1С-РАРУС», предлагают решения для автоматизации розничной торговли на базе программы «1С:Предприятие» фирмы «1С».  *Источник:* Журнал «Управление компанией» 2004. № 6; Аналитический обзор «Автоматизация розничного бизнеса 2004» - Даниил Сомов, руководитель проекта Retailer.RU.  И не забыть о людях, пользователях той самой системы. Система может быть очень хороша, но она сама по себе не имеет никакого значения. Любая система - лишь отражение информации, которую занесли в нее мы, специалисты. Поэтому очень важно, чтобы все сотрудники вашей компании умели работать с базами данных и имели согласованное представление о стандартах занесения информации в базу.  **Пример.** Набор посуды поступает с центрального склада в пять сетевых магазинов, и там, на месте, товар приходуется под разными наименованиями - в зависимости от понимания задачи менеджером операционного отдела каждого магазина. Например, изначально значится «Набор посуды "Лимон" 12 перс., желт., пр-во *Limax*, Россия, АХ-134». При поступлении на склад одного сетевого магазина приходуется как «Посуда "Лимон", "Лимакс", 12 перс., желт.», а на другом он же становится «АХ-134 "Лимон", набор, 12, желт., Россия». При попытке проанализировать продажи в каждом магазине мы будем иметь как минимум две, а то и пять разных позиций, ни в коем случае не отражающих реальную картину продажи.  Неточные данные могут быть занесены в базу данных и по причине изменения названия поставщика или изменения поставщиком артикула. Все это должно быть отражено в информационной системе, и ваш персонал должен понимать важность единообразного подхода к вводу данных.  **Контроль движения товаров**  Это «нервная система» магазина, и от того, насколько профессионально люди делают эту работу, будет зависеть дальнейшее благополучие всей организации. Данные из информационной системы должны совпадать с реальными данными на складе. Обеспечения надежной и мощной системой и грамотными пользователями недостаточно для эффективного управления ассортиментом. Все данные могут быть идеальными на бумаге, но важно только то, что реально можно взять на полке и отдать покупателю. Поэтому обязательно проведение своевременных инвентаризаций и поддержание порядка на складе. Все внутренние и внешние перемещения товара должны отслеживаться и осуществляться только с использованием документов и занесением товародвижения в информационную систему.  И только теперь, разобравшись со структурой ассортимента, оценив, насколько отлажены бизнес-процессы в компании, достаточно ли современна информационная база данных, умеют ли наши люди с ней обращаться и правильно ли ведется учет движения товаров, мы можем взяться за анализ ассортимента.  Предложенные в этой книге методы практичны, просты, информативны и очень активно применяются многими успешными компаниями.  С их помощью можно анализировать такие параметры ассортимента, как вклад товара в результат работы магазина (АВС-анализ), стабильность продаж товара (XYZ-анализ), статус каждого товара в ассортиментной матрице (сочетание АВС- и XYZ-анализов) и закупочную политику в отношении каждого вида товара, определить положение нового товара в общем ассортименте (анализ по параметрам влияния), определить необходимость вложения оборотных средств в развитие поставщика нужного нам товара (QRS-анализ) и определить метод подсчета товарных запасов с целью оптимизации налогообложения (метод оценки товарных запасов по ФИФО и ЛИФО). Также мы рассмотрим некоторые математические модели анализа запасов (прогноз спроса, уровень страхового запаса, модель Уилсона) и ограничения, которые встречаются при таких расчетах.  **АВС-анализ**  Коммерция? Это очень просто. Это деньги других людей . *Александр Дюма-сын*  **Правило Парето, или принцип «80/20»**  Одним из универсальных и распространенных методов анализа ассортимента является метод АВС-анализа.  АВС-анализ («а-бэ-цэ»-анализ), который будет рассмотрен в данной книге, нельзя путать с бухгалтерским Abc-анализом (читается «эй-би-си»-анализ и переводится как «activity-based costing» - расчет себестоимости на основе разнесения затрат по видам деятельности).  Он основывается на так называемом принципе Парето, исходящим из того, что за 20% последствий отвечает 80% причин. Основателем идеи явился доктор Джозеф Джуран, обнаруживший универсальный принцип, который он назвал «vital few and trivial many» (важного - мало, обычного - много). Правило 80/20 означает, что в любом процессе малое число причин (20%) жизненно важно, а 80% не оказывает существенного влияния на результат.  Управленцы и люди творческих профессий знают, что 20% результатов (первые и последние 10%) отнимают 80% времени и сил. Принцип Парето можно применить практически к любой сфере бизнеса:   * 80% материальных благ приходятся на 20% населения (соответственно остальные 80% людей довольствуются 1/5 частью материальных богатств, имеющихся у человечества); * за 20% рабочего времени делается 80% работы; * 20% клиентов приносят компании 80% дохода; * 80% товарных запасов поставляются 20% поставщиков; * 20% товарных запасов занимают 80% склада; * 20% дефектов вызывают 80% проблем; * 80% объема продаж обеспечивается 20% продавцов и т. д.   Важно, что данное правило является эмпирическим - конкретная пропорция может оказаться иной: не 80/20, а, например, 90/10 или 67,48/32,52. Правило Парето указывает именно на значительное отклонение от пропорции 50/50 в различных системах, а не на конкретную величину отклонения. Но пропорция 80/20 все же является универсальным термином, и мы примем ее для простоты формулировки.  Для нас ценность правила Парето заключается в том, что позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны. Из этих 20% проистекает 80% будущих результатов. И метод АВС-анализа позволяет определить наиболее приоритетные позиции в ассортименте магазина, выделить аутсайдеров процесса и показать, что является базовым ассортиментом.  По сути, АВС-анализ - это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Мы далее будем говорить об ассортименте магазина. Однако ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж - все, что имеет достаточное количество статистических данных.  В рамках общего рейтингового списка выделяют три группы объектов - А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль магазина (в зависимости от выбранного результата):  **Товары А** - самые важные товары, приносящие первые 50% результата;  **Товары В** - «средние» по важности, приносящие еще 30% результата;  **Товары С** - «проблемные» товары, приносящие остальные 20% результата.  Такое соотношение процентов как раз и обусловлено правилом Парето: мы выделяем главные 80% результата (у нас это выделено как 50 + 30, но можно использовать и другие пропорции, например 70 + 10 или 65 + 15) и оставшиеся 20%.  **Порядок проведения АВС-анализа [1]**  **Шаг 1.** Выбираем объект анализа (что будем анализировать?) и параметр (по какому признаку будем анализировать?). Обычно объектами АВС-анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры описания и измерения: объем продаж (в денежном или количественном выражении), доход (в денежном выражении), товарный запас, оборачиваемость и т. д.  **Шаг 2.** Составляем рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.  **Шаг 3.** Выделяем группы А, В или С. Для этого необходимо:   * рассчитать долю параметра от общей суммы параметров *с накопительным итогом;* * присвоить значения групп выбранным объектам.   Доля с накопительным итогом высчитывается путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров. В программе Excel такая формула имеет следующий вид.  **Примеры АВС-анализа**  В качестве примера рассмотрим ассортимент двух разных магазинов: средний супермаркет в спальном районе формата «магазин возле дома» и отдел мелкой бытовой и кухонной техники в крупном гипермаркете.  **Пример 1. АВС-анализ ассортимента продуктового супермаркета по группам.**  Объектом анализа в первом случае будут служить товарные группы продуктового супермаркета в спальном районе среднего формата (алкогольная продукция, хлебобулочные изделия, гастрономия, молочная продукция и т. д.). Для простоты далее будем называть их «группы». Параметром измерения для начала будет служить объем продаж. Нас будет интересовать вклад каждой группы в общий объем продаж за, например, первый квартал 2006 г.  **Шаг 1. Анализ ассортимента по товарным группам.** Оценивается период 3 месяца. Первым шагом является сбор данных за квартал. Как видим из таблицы, данных слишком много и невозможно сразу оценить вклад каждой группы в общий оборот магазина. К тому же не ясно, что брать за основу для анализа - позиций в товарной номенклатуре может быть несколько тысяч.  **Важно:** если мы начнем сравнивать между собой товар внутри категории, например «Яйцо», с показателем товарной группы «Молочная продукция», то такой анализ нам ничего не даст. Поэтому необходимо сравнивать только одноплановые между собой вещи: товарную группу с товарной группой, или категории с категориями, или продукты внутри категории, или бренды, или иные единицы учета. Мы продолжим анализ далее, взяв за основу товарные категории.  **Шаг 2.** Данные отсортированы по группам в порядке убывания их доли в обороте.  В нашем примере вводятся дополнительные параметры: доля каждого продукта в обороте. Далее проводится сортировка по убыванию доли в обороте.  **Шаг 3.** В нашем примере мы вводим еще две колонки: долю в обороте накопительным итогом и собственно группу А, В или С. Доля в обороте позволяет нам увидеть первые 50% вклада в оборот, затем последующие 30% и, наконец, оставшиеся 20% товаров, вносящих свой вклад в оборот (см. табл. на с. 39).  **Вывод:** проанализировав таким образом вклад каждой группы в оборот магазина, можно сделать выводы, что какие-то группы нуждаются в развитии, как, например, хлебобулочные изделия и чай-кофе. Возможно, эти группы недостаточно представлены в магазине или по ним неадекватное ценообразование. Также возможно, что именно эти группы попадают под жесткую конкуренцию внутри района - напротив супермаркета находится специализированный магазин «Чай и кофе» или «Булочная», и именно поэтому данные группы в нашем магазине продаются хуже, чем предполагалось. В таком случае можно предпринять ряд мероприятий по расширению ассортимента и снижению цен на эти товары, чтобы предложить покупателям более выгодную покупку.  Однако анализ по группам дает лишь обобщенную оценку групп. На наш взгляд, АВС-анализ внутри по категориям более информативен и позволяет управлять ассортиментом эффективнее.  **Пример 2. АВС-анализ части ассортимента отдела бытовой техники по категориям.**  Рассмотрим АВС-анализ по категориям внутри группы. Эта группа является частью ассортимента гипермаркета, расположенного за чертой города и имеющего низкий уровень цен на свои товары.  **Шаг 1.** Обобщены данные внутри одной группы. Данные представлены по категориям пока безо всякой сортировки. Однако в данном примере мы сравниваем уже не группы, а товарные категории внутри одной группы «Бытовая техника и техника для кухни».  **Шаг 2 и 3.** Отсортировав данные по их доле и доле в обороте с накопительным итогом, мы получаем группы А, В и С.  На основании анализа можно выделить явных лидеров продаж - это крупногабаритная техника. Однако **очевидно и другое** - из-за своей высокой удельной стоимости эти категории всегда будут лидировать и искажать общую картину. Поэтому можно порекомендовать разделить группу на две группы - «Крупная бытовая техника» и «Мелкая бытовая техника» - и провести АВС-анализ по категориям уже внутри этих двух групп. Данный вывод возвращает нас к мысли о том, что прежде всего нам нужно грамотно структурировать ассортимент, а затем приниматься за его анализ.  В таком случае у нас может получиться совершенно другой результат.  **Вывод:** при более глубоком анализе видно, что группа «Крупногабаритная бытовая техника» требует дополнительного развития - расширения ассортимента и введения новых товарных категорий, например «Встроенная техника», «Стеклокерамические плиты», возможно, «Сушильные машины» или «Морозильные камеры» и т. д.  В результате анализа группы «Мелкая бытовая техника» становится очевидным, что некоторые категории подлежат более глубокому анализу и вниманию менеджера. Например, категория «Пароварки» требует развития, сейчас этот товар находится на стадии роста и активно рекламируется производителями. Также категория «Миксеры и блендеры» может приносить больший оборот, - возможно, эту категорию нужно представить более широко и ввести популярные модели товаров. Зная, что возрастает интерес покупателей к своему здоровью и внешности, можно категорию «Весы» представить лучше - вероятно, выкладка этого товара оставляет желать лучшего.  Возможна и другая рекомендация: разделить ассортимент на три группы, например «Бытовая техника» (пылесосы, утюги, швейные машинки), «Мелкая бытовая техника для кухни» (блендеры, миксеры, тостеры и т. п.) и «Товары для ухода за собой» (весы напольные, фены, машинки для стрижки волос), так как товары для красоты и здоровья сейчас находятся на пике покупательского интереса. |