**Принятие решений об оптимизации ассортимента**

Екатерина Анатольевна Бyзyкoвa, консультант по вопросам управления ассортиментом, профессиональный закупщик.

В условиях нормального развития рынка ассортимент имеет тенденцию к расширению и к более частому обновлению. Покупательская способность растет — розничные торговцы реагируют на спрос расширением и углублением ассортимента. Производство также растет, на рынок выводится все больше новых товаров. Их нужно сбывать — следовательно, ассортимент магазинов начинает обновляться все чаще (под влиянием маркетологов, рекламы, действий поставщиков и тому подобных причин). В кризис эти процессы замедляются.

Прежде чем принять решение о вводе новых позиций, мы начинаем раздумывать, спрашивая себя: «А будет ли этот товар продаваться?» И это правильно — именно такие вопросы помогут найти правильное решение. Нужно приостановиться, оглядеться и подумать. Однако совсем останавливаться нельзя.

**Сокращать ассортимент или нет**

Для тех компаний, у которых имеются реальные трудности с продажами и оборотными средствами, сокращать надо, причем существенно. Выводим из ассортимента имиджевые, дорогие и малооборачиваемые товары, снижаем число удерживающих товаров с редким спросом, количество новинок. Сопутствующие товары серьезно «чистим», но следим за тем, чтобы не расстаться с товарами, нужными покупателю. Все товары с хорошей оборачиваемостью — неприкосновенны.

Сокращение ассортимента — не самоцель. Цель — высвобождение оборотных средств и ресурсов.

Если мы видим в остатке малоликвидный товар, прежде всего, нужно задать себе вопрос: почему он такой? Правильна ли цена? Хорошо ли выложен? Достаточен ли запас и сбалансирован ли ассортимент? Проводятся ли акции по продвижению, если это новый товар, или распродажи, если товар стареющий? Умеют ли продавцы его продавать? Проверьте банальные вещи: наличие ценника и подход к полке с товаром. Зачастую проблемы вовсе не в ассортименте, а в том, что мы плохо продаем.

Если же после изучения всех этих факторов вы видите, что проблема действительно в товаре, то нужно сокращать ассортимент. Но при принятии решения о сокращении ассортимента нужно учесть роль категории, цели компании, роль товара в категории, жизненный цикл товара, аналитику по совмещенному анализу, оборачиваемость.

Для тех компаний, у которых нет серьезных проблем с оборотными средствами, нужно просто заняться оптимизацией ассортиментной матрицы. Не обязательно расставаться с дорогими и удерживающими товарами, но избавиться от «балласта» нужно. Для этого надо проанализировать остатки, выявить неликвиды и малооборачиваемые товары. Все, что сказано о принятии решений, будет справедливо для компаний в любом экономическом состоянии.

**Что делать в первую очередь? Практические советы**

1. Максимально централизовать процессы закупки товара и управления ассортиментом. Ситуацию, когда ассортимент бесконтрольно формируют директора магазинов по своему усмотрению («чтобы посмотреть, как пойдет»), необходимо исключить. Нужно точно знать, кто в компании отвечает за ассортимент, и усилить контроль за процессами его развития. Важно: функции управления ассортиментом должны быть согласованы во всей компании. Недопустима ситуация, когда три закупщика завозят товар и выставляют его в зале без общего представления о позиционировании, о стандартах заведения товара в базу. А если при этом директорам магазинов дано право самостоятельно закупать товар, формировать цены и выкладывать товар по своему усмотрению, то в результате мы гарантированно получим ассортиментный хаос.

2. Возможно внедрение элементов категорийного управления ассортиментом (единая функция закупки, ценообразования и контроля продаж), если эта система в компании еще не внедрена. Это означает, что один человек отвечает за закупки, ценообразование, продажи, оборачиваемость, выкладку и продвижение товара. Самое главное, чтобы у этого человека была правильная мотивация (его зарплата должна складываться из показателей по прибыли, обороту, иногда доли неликвидного товара). Чем хороша эта система — если есть проблема с товаром (например, неликвиды), то спрашивать необходимо с одного сотрудника, отвечающего за этот товар. Такая система эффективна при функции централизованного управления ассортиментом, хотя она затратна по временным и финансовым показателям.

3. Оценить возможности формата своей сети и тенденции развития ассортимента: в глубину или в ширину? какие мы? куда нужно развивать ассортимент? Типична ситуация, когда в компании три магазина работают по одной матрице, еще пять магазинов по другой (похожей, но имеющей процентов 50 других товаров), еще два магазина только начинают свою работу и матрица не оформилась, поэтому директорам магазинов дано право формировать ассортимент «как пойдет». В результате идет размывание ресурсов, снижается оборачиваемость по компании, растут потери, излишки, воровство... Нужно устранить «расползание» или мультиформатность сети, сосредоточиться на едином жизнеспособном формате.

4. Сфокусировать свои усилия на оптимизации ассортимента. Структурировать ассортимент, выявить роли категорий и понять, зачем нам тот или иной товар в ассортименте. Убрать категории, которые не приносят прибыли, не удерживают покупателя, низкооборачиваемые или не поддерживаемые кредитами от поставщика.

5. Сократить товарные позиции, не приносящие высокой прибыли и не являющиеся генераторами потока. Сократить введение в ассортимент новинок (однако не прекращать этот процесс совсем). Введение новинок должно сопровождаться поддержкой от поставщика, лучшим местом в зале, акциями и привлекательной ценой. Иначе трудно объяснить покупателю, зачем ему тратить деньги. Можно снизить число товаров, удерживающих покупателя (для магазинов с широким ассортиментом, не специализированных). Выводу подлежат малооборачиваемые товары для поддержания имиджа и дорогие товары, воздействующие на импульсивность покупки.

6. Оптимизировать запасы. Число дорогих товаров со значительными колебаниями спроса можно снизить до минимума, а вот оборачиваемые товары с постоянным спросом заканчиваться не должны.

7. Необходим постоянный анализ текущей ситуации. На аналитику требуется в два раза больше времени, чем раньше (пусть даже в ущерб текущим вопросам). На принятие решений по вводу и выводу товаров — тоже. Сопоставляйте все данные, изучайте ситуацию с разных сторон. Чем больше различных анализов вы сделаете, тем больше информации получите. Проанализируйте товар с точки зрения продаж в магазине, в категории, по поставщикам, по ценовому сегменту, по жизненному циклу, по его роли в ассортименте и категории, методом ABC-XYZ анализа, по динамике оборачиваемости, по выкладке, по частоте поставок. В этом и суть управления — анализ, анализ и еще раз анализ.

8. Самое время провести инвентаризации, больше времени уделить оперативному учету, работе с рекламациями и браком, выявлению неликвидов. Борьба с неликвидами — непрекращающийся процесс. Определить, что мы сами для себя считаем неликвидом (например, в нашей компании это был товар, средний срок оборачиваемости которого превышен более чем в три раза, а также товар, снятый с поставок, бракованный, устаревший и т.п.). Составив список неликвидов, определите мероприятия по борьбе с ними, например:

распродажа со скидкой или глобальное снижение цены. Это самый простой, самый распространенный и самый действенный метод;

выкладка в проходных местах, дополнительная выкладка, выкладка «навалом» (в корзине по принципу «все по 100 рублей»);

можно назначить денежное или натуральное вознаграждение продавцам за продажу неликвидов;

создание комплектов, возможно, и продажа избытка по принципу «два в одном» («при покупке двух упаковок получаешь третью упаковку бесплатно!»);

продажа конкурентам или магазинам других форматов по льготным ценам (почему бы не попробовать?);

возврат поставщику или производителю. Лучший момент для такого рода переговоров — в преддверии соглашения о закупке новой товарной линии или размещения крупного заказа на закупку;

продажа товаров собственному персоналу или использование на нужды компании;

осуществление благотворительных акций или пожертвований. Вы не просто избавитесь от излишков, но и совершите доброе дело.

Если ничего уже не помогает — выбросьте ненужную продукцию. В конце концов, это лучше, чем годами на нее любоваться и тратить драгоценное место на складе, в нетерпеливом ожидании, что покупатель опомнится и скупит ваши пыльные запасы...

9. С поставщиками провести переговоры по возможной отсрочке оплат, погашению кредитов частями. При достижении этих договоренностей строго соблюдать графики платежей (как известно, соблюдение обязательств дает больше бонусов, нежели сиюминутная выгода).

\*\*\*

Иметь «хороший» ассортимент означает балансировать между правильно закупленным и вовремя проданным товаром. Если ваш магазин один в густонаселенном районе, то, возможно, не надо беспокоиться — придут и все купят... Но в один прекрасный момент рядом с вашим магазином откроется другой магазин — конкурент. В один прекрасный день наступает кризис...

И тогда нам приходится задуматься над тем, правильно ли мы расходуем свои деньги? Как можно тратить поменьше? Не закупаем ли лишнее? Хватает ли нашим покупателям того, что мы предлагаем? Куда планируем двигаться дальше? Чего хотим достичь через год?

**С-исок литературы**