

657к 65.9(2)42
3-882



ВЛАДИМИР

ЗОТОВ

АССОРТИМЕНТНАЯ

ПОЛИТИКА

ФИРМЫ

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

ЖИВЫЕ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ПРИЦЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Выдается
в читальном зале

1 этаж

ам - 2



ПРИЦЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Маркетинговая политика будет эффективна только в том случае, если пристально и внимательно проработаны и согласованы все ее компоненты.

Каждая книга серии "Прицельный маркетинг" и посвящена анализу того или другого участка единого поля маркетинговой деятельности, выполненному на живых примерах из реальной практики российских компаний.

Уникальность серии состоит еще и в том, что все ее авторы успешно сочетают преподавательскую работу с практической деятельностью в крупных российских и иностранных компаниях.

Вслед за "Ассортиментной политикой фирмы" В. Зотова в прицел серии попадут:

- ценовая политика фирмы;
- маркетинговые коммуникации;
- бренд-строительство;
- управление продажами;
- методы маркетинговых исследований;
- Интернет-маркетинг;
- многие другие актуальные для маркетолога темы.

Для всех книг серии характерен единый, удобный для восприятия формат подачи материала. В книгах используются следующие условные обозначения:

альтернативное мнение, точка зрения, отличная от мнения автора

важное замечание

спорный момент

определение

ВЛАДИМИР

АССОРТИМЕНТНАЯ

ЗОТОВ

ПОЛИТИКА

ФИРМЫ

Учебно-практическое пособие

745250

НАУЧНЫЙ
АБОНЕМЕНТ

Москва

ЭКСМО

2006



ББК 65.9(2)42

ББК 65.9(2)421.5 я 73

УДК 339.1
ББК 65.422.5
3-882

06.71.15

Серия «Прицельный маркетинг»

Зотов В.В.

3-88 **Ассортиментная политика фирмы : учебно-практическое пособие /В.В.Зотов. — М. : Эксмо, 2006. — 240 с. — (Прицельный маркетинг).**

ISBN 5-699-16793-5

Впервые обобщен обширный теоретический и практический опыт по управлению ассортиментом товаров в производственно-торговых и торгово-закупочных компаниях. Раскрываются многие подходы и методы, которые ранее были доступны только как продукты консультационных компаний. Приводятся многочисленные примеры из практики российских компаний.

Для преподавателей, студентов и аспирантов вузов и торговых колледжей; продукт- и импорт-менеджеров, бренд-менеджеров, маркетологов, категорийных менеджеров, товароведов, менеджеров по закупке, консультантов по управлению и других специалистов.

УДК 339.1
ББК 65.422.5

ISBN 5-699-16793-5

© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Часть I. ВВЕДЕНИЕ В АССОРТИМЕНТНУЮ ПОЛИТИКУ ФИРМЫ	11
Глава 1. Основы ассортиментной политики фирмы	13
<i>Основные понятия и определения.</i>	13
1.1. Что такое ассортиментная политика	13
1.2. Определимся с понятиями и терминами.	15
1.2.1. Термины для промышленного ассортимента товаров	16
Показатели и стратегии управления ассортиментом	21
Классификация взаимосвязей товаров в ассорти- менте	23
1.2.2. Термины для торгового ассортимента товаров	24
1.2.3. Термины для ассортимента услуг	28
1.3. Задачи и структура книги	32
<i>Резюме</i>	34
<i>Вопросы для обсуждения</i>	35
Глава 2. Особенности управления марочным ассортиментом	36
<i>Основные понятия и определения.</i>	36
КЕЙС: Товарная линия «Пиво» МПБК «Очаково»	38
2.1. Управление ассортиментом одного бренда	40
2.1.1. Линейное (горизонтальное) расширение ассортимента бренда в рамках существующей товарной категории	40
2.1.2. Формирование ассортимента бренда за счет товаров из других товарных категорий	42

2.2. Управление несколькими брендами (мультимарочная стратегия)	45
2.3. Продуктовая организационная структура и категорийный менеджмент в производственной компании	54
<i>Резюме</i>	58
<i>Вопросы для обсуждения</i>	58
Часть II. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ	59
Глава 3. Производственно-торговые компании: стратегическое управление ассортиментом.	61
<i>Основные понятия и определения.</i>	61
3.1. Проверка оптимальности группировки ассортимента	63
3.2. Портфельный анализ	66
Матрица соответствия стратегическим целям МакКинзи	66
Матрица БКГ.	68
3.3. Анализ прибыльности товарных групп.	71
3.4. Принятие окончательного решения	74
Методика компании «Делойт и Туш».	74
Модифицированная матрица МакКинзи/GE	75
<i>Резюме</i>	78
<i>Вопросы для обсуждения</i>	79
Глава 4. Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом	80
<i>Основные понятия и определения.</i>	80
4.1. Рационализация существующего ассортимента	81
КЕЙС: Ассортиментная политика ОАО «УМКК»	81
4.1.1. Анализ спроса	86
Статистические методы наблюдения за спросом	87
Анализ выполнения договоров на поставку	87
Анализ жизненного цикла товара	91
Специальные методы наблюдения за спросом	93
Опросы покупателей, клиентов и торговых посредников	93
Анализ ассортимента конкурентов и оценка конкурентоспособности продукции	95
4.1.2. Анализ прибыльности продукции	105

4.2. Инновации и разработка нового продукта	110
КЕЙС: РУЯН использует возможности контрактного производства	110
Классификация новых товаров	115
Этапы создания новых товаров	116
Маркетинговые исследования при создании новой продукции.	121
Структура бизнес-плана (бизнес-перспекта) внедрения новой продукции	124
<i>Резюме</i>	125
<i>Вопросы для обсуждения</i>	126
Часть III. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫХ КОМПАНИЙ.	127
Глава 5. Торгово-закупочные компании: стратегическое управление ассортиментом	129
<i>Основные понятия и определения.</i>	129
5.1. Разработка ассортиментной стратегии оптового предприятия: выбор поставщиков и клиентов	131
КЕЙС: Ассортиментно-ценовые стратегии оптовиков, реализующих товары народного потребления	131
5.2. Разработка укрупненного ассортимента розничного предприятия 143	
КЕЙС: «Мясновъ» предлагает новый формат ритейла	143
5.2.1. Выбор формата розничного предприятия (сети РП)	145
Классификация продовольственной розницы	146
Классификация непродовольственной розницы	149
5.2.2. Определение целевой аудитории розничного предприятия.	152
<i>Резюме</i>	156
<i>Вопросы для обсуждения</i>	158
Глава 6. Торгово-закупочные компании: оперативное управление ассортиментом	159
<i>Основные понятия и определения.</i>	159
6.1. Формирование и обновление развернутого ассортимента	160
КЕЙС: «Мясновъ» подбирает поставщиков	160
6.1.1. Выбор производителей, товаров, брендов	162
Статистические методы наблюдения за спросом	164
Изучение готовых обзоров рынков и данных ритейл-аудита	164

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Специальные методы наблюдения за спросом	165
Опросы и наблюдения за покупателями	165
Анализ ассортимента конкурентов	168
6.1.2. Выбор поставщиков	170
6.1.3. Категорийный менеджмент в торговле	176
6.2. Управление существующим развернутым ассортиментом	179
КЕЙС: Управление ассортиментом в компании «ЗМ Россия»	179
6.2.1. Сводки о продажах и анализ прибыльности ассортимента	181
6.2.2. Анализ структуры продаж	189
Показатели структуры продаж и модифицированная матрица БКГ	189
Анализ концентрации продаж	195
ABC-анализ	195
Построение кривой Лоренца и расчет коэффициента Джини	201
6.2.3. Анализ стабильности ассортимента	203
Показатели стабильности ассортимента	203
Расчет коэффициентов вариации и XYZ-анализ	205
6.2.4. Анализ сезонности товарооборота	209
Резюме	213
Вопросы для обсуждения	214
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	215
Приложение 1. Анкета опроса специалистов торговли оптового и розничного звеньев	216
Приложение 2. Фрагмент анкеты опроса потребителей	220
Приложение 3. Пример готового исследовательского обзора: российский рынок средств для бритья	223
Приложение 4. 72 критерия выбора поставщика	230
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	234

ПРЕДИСЛОВИЕ

Товар — всему голова.

В. Зотов

У бизнесменов нет математических проблем,
экономических проблем, социологических проблем...
У них есть просто проблемы.

С. Бир

Нет необходимости доказывать, что в рыночной экономике предложение должно соответствовать спросу. С некоторых пор эта истина становится актуальной и в России. Звонкое имя, красивая упаковка и реклама могут заставить купить тот или иной товар один раз. Но если его воспринимаемое качество (в сочетании со справедливой ценой) не будет соответствовать потребительским ожиданиям, повторных покупок не будет. Это же относится и к ассортименту торгового предприятия: дорогой алкоголь в закрытых стеклянных витринах магазина низких цен, который посещают живущие поблизости пенсионеры, в лучшем случае будет служить украшением, в худшем — вызывать раздражение.

Поэтому вопросы товарной (ассортиментной) политики компании (производственной или торговой) объективно актуальны (это подтверждает практический опыт автора, общение с коллегами по цеху, студентами и слушателями, форумы в Интернете и т. д.), однако до последнего времени они не находили должного отражения в литературе. В первую очередь не хватает конкретных методик. Даже некоторые понятия вызывают вопросы! Наиболее полезными в плане получения знаний оказы-

Предложение должно соответствовать спросу — фундаментальный закон рыночной экономики.

Проблемы управления ассортиментом вызывают практический интерес, но не находят должного отражения в литературе.

ваются научные и публицистические статьи и диссертации. Но в них, как правило, глубоко прорабатываются узкие аспекты управления ассортиментом. В виде отдельных изданий автору известны только две книги, обе из которых связаны с торговым ассортиментом товаров, т. е. имеют определенные ограничения¹.

Учебники по маркетингу (маркетинг-менеджменту) обычно содержат неполный ряд терминов и определений, причем, как правило, рассмотрение товарной политики идет с точки зрения производственной компании (разработка новой продукции, концепция жизненного цикла товара, вопросы марочного ассортимента товаров). Акцент делается на соответствие товара рынку, внешней среде компании.

Учебники по товароведению (продовольственных и непродовольственных товаров) акцентированы на торговом ассортименте товаров и качестве товаров (в смысле его соответствия главным образом качеству по ГОСТам, что, как будет показано ниже, не всегда соотносится с потребительским, воспринимаемым качеством).

В советское время вопросы ассортиментной политики изучались исключительно в рамках торговых вузов и техникумов, поскольку предполагалось, что именно отделы спроса торговых организаций совместно с конъюнктурными отделами промышленных предприятий должны вырабатывать рекомендации по корректировке выпускаемой промышленностью продукции². Лишь с появлением в постсоветское время в учебных планах дисциплины «Маркетинг» возникла

¹ Мещеряков А.И. Управление товарным ассортиментом торговой компании. М.: Маркет ДС, 2004; Снегирева В. Розничный магазин: Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2005.

² Крутиков Ф.А. Организация и методы изучения спроса на непродовольственные товары // Справочник товароведца: Непродовольств. товары. В 3 т. Т.1 / Т.Г. Богатырева, Ю.П. Грызанов, Е.Е. Задесенец и др. М.: Экономика, 1988. С.10–22.

определенная возможность готовить специалистов, способных влиять на товарную политику промышленных компаний. «Определенная возможность», поскольку, как было сказано выше, курсы по маркетингу дают лишь общее представление о товарной политике фирмы.

Некоторые практические рекомендации по управлению ассортиментом товаров можно найти в дисциплинах «Экономика и организация торговли», «Статистика рынка товаров и услуг», «Основы коммерции», «Организация коммерческой деятельности». Как показывает анализ западной теории управления, «у них» конкретные методики анализа ассортимента изучаются в рамках дисциплины «Управленческий учет». Однако в управленческом учете предметом изучения является только прибыльность продукции.

Иными словами, различные учебные дисциплины, каждая в рамках своего предмета познания, в той или иной степени затрагивают вопросы ассортиментной политики. Но ни одна из них не ставит целью подробное их рассмотрение. Складывается парадоксальная ситуация. Важность грамотного и эффективного управления ассортиментом не вызывает сомнений. При этом нет ни одной книги, последовательно и целенаправленно рассматривающей эту проблему. Именно с этой целью и писалась настоящая книга.

Автор надеется, что книга будет в равной степени полезна как студентам и преподавателям вузов, так и продукт- и импорт-менеджерам, бренд-менеджерам, маркетологам, категорийным менеджерам, товароведцам, менеджерам по закупке, консультантам по управлению.

Автор приветствует обратную связь с читателем и будет рад любым откликам и замечаниям¹, которые найдут свое отражение в будущих изданиях.

¹ Персональный e-mail указан на клапане обложки книги.

Учебники по маркетингу дают общее представление о товарной политике производственно-торговой компании.

Товароведение соотносит качество товара определенным нормативам.

Наиболее практичные приемы «внутреннего» анализа ассортимента дает управленческий учет.

В силу объективной потребности возникает необходимость в такой книге, которая была бы специально посвящена ассортиментной политике фирмы и обобщила бы обширный, но, увы, разрозненный теоретический и практический опыт по управлению ассортиментом товаров.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

СИМВОЛЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В КНИГЕ



Альтернативное мнение, точка зрения, отличная от мнения автора



Спорный момент



Определение



Важное замечание



Часть I.

ВВЕДЕНИЕ В АССОРТИМЕНТНУЮ ПОЛИТИКУ ФИРМЫ

ОСНОВЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ Глава 1

Люди договариваются с помощью речи; слова определяются общим пониманием. Плохой и неправильный выбор слов значительно мешает и разуму. Эти помехи не могут исправить ни определения, ни объяснения. Слова просто насилуют разум и все приводят в смятение, а людей ведут к бесчисленным излишним спорам и идеям.

Франсис Бэкон

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- Промышленный ассортимент товаров
 - Развернутый ассортимент товаров
 - Укрупненный ассортимент товаров
 - Ассортиментная матрица
 - Стратегии управления ассортиментом
 - Углубление ассортимента
 - Модификация товара
 - Удлинение товарной линии
 - Основной ассортимент
 - Дополнительный (сопутствующий) ассортимент
 - Углубленный ассортимент
 - Привлекающие товары
 - Необходимые товары
 - Товары-локомотивы
 - Товары-спутники (вагоны)
 - Зазывные товары
 - Торговый ассортимент товаров
 - Ассортиментный перечень (минимум)
 - Товарный комплекс
 - Товарная категория
 - Ассортимент услуг
 - Стратегическое управление ассортиментом
 - Оперативное управление ассортиментом
-

1.1. ЧТО ТАКОЕ АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА

Самые различные — и производственно-торговые, и торгово-закупочные — компании так или иначе выстраивают свою ассортиментную политику. Поскольку

нет и не может быть единообразных стандартов по управлению ассортиментом, каждый, в принципе, волен сам определять содержание этой деятельности. И главная задача авторов, пишущих на тему ассортиментной политики, в этом ему помочь.

Чаще всего авторы связывают ассортимент с планированием производства (закупок) и продаж, максимизирующим прибыль компании¹. При этом используются как экономические (например, анализ безубыточности, или предельный анализ), так и математические методы (линейное программирование, математический анализ, теория нечетких множеств и др.). В России наиболее взвешенный подход предлагает группа «РОЭЛ-Консалтинг», которая на реформируемых ею промышленных предприятиях внедряет бизнес-процесс «Ценовая и ассортиментная политика» (см. разд. 3.4 и 4.1). Фактически этот бизнес-процесс включает планирование производства и продаж в развернутом ассортименте (о развернутом ассортименте см. 1.2.1). Однако при этом учитываются и прибыльность продукции, и цены, а также вопросы ввода-вывода ассортиментных позиций.

! Под ассортиментной политикой фирмы мы будем понимать процессы формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

¹ См.: Оптимизация структуры выпускаемой продукции. // Cfin.ru/ [Электронный ресурс]: Материалы компании Sagana Corporation для USAID/РЦП. — Электрон. дан. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/intro_optimize.shtml, свободный. — Загл. с экрана; Мещеряков А.И. Управление товарным ассортиментом торговой компании: Монография. — М.: Маркет ДС, 2004. — 150 с. — (Академическая серия); *Juin-Kuan Chong, Teck-Hua Ho, and Christopher S. Tangl. A Modeling Framework for Category Assortment Planning.* // UCLA Anderson School of Management. [Electronic resource]: Los Angeles, September 20, 2001. — Mode of access: // <http://www.andersen.ucla.cdn/documents/areas/fac/dotm/bio/pdfct32.pdf>, free. — Title from screen.

Оптимальность в данном случае будет определяться соответствием структуры ассортимента спросу, целям (в первую очередь финансовым) фирмы, требованиям текущего законодательства РФ и этическим нормам. Дисциплина отвечает на вопрос «Что должно быть в ассортименте и в какой пропорции?», но не ставит своей задачей определить, сколько точно той или иной разновидности товара должно быть произведено (продано) в определенный момент времени. Иначе говоря, если товар пользуется спросом, емкость рынка устраивает компанию, она удовлетворена занимаемой на рынке позицией и прибыльностью продукции или же продукция удачно дополняет основной ассортимент, то тогда товар должен присутствовать в ассортименте, образуя так называемую ассортиментную матрицу (подробнее см. 1.2.1).

Планирование продаж в развернутом ассортименте (ответ на вопрос «Сколько должно быть произведено (закуплено)?») подробно рассматривается в книге «Управление продажами»¹.

1.2. ОПРЕДЕЛЯЕМСЯ С ПОНЯТИЯМИ И ТЕРМИНАМИ



Ассортимент товаров — это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков².

Ассортимент товаров делится на промышленный и торговый (первый преобразуется во второй путем подсортировки).

¹ Зотов В.В. Управление продажами. М.: ЭКСМО, 2006. — (Сер. «Прицельный маркетинг»).

² Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» (Принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 11 августа 1999 г. № 242-ст). В дальнейшем мы будем ссылаться именно на этот ГОСТ, если не оговорено иное.

Главный вопрос, на который мы ищем ответ: «Что должно быть в ассортименте и в какой пропорции?»

1.2.1. Термины для промышленного ассортимента товаров

⚡ Промышленный ассортимент товаров (недопустимо: «производственный ассортимент») — ассортимент товаров, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием¹.

! Важно, что согласно ГОСТу понятие «ассортимент товаров» нельзя смешивать с понятиями «товарный ассортимент» и «товарная номенклатура».

? При этом термин «товарная номенклатура» уже достаточно прочно укоренился в среде российских маркетологов и употребляется в том же смысле, что и ассортимент (хотя чисто формально экономические словари дают разные определения этих двух понятий, содержательно в них вкладывается один и тот же смысл). В деловой литературе постоянно тиражируются определения, заимствованные из переводов ранних изданий «Основ маркетинга» и «Маркетинг-менеджмента» Ф. Котлера, одно из которых носит название product-mix. Причем изначально product-mix переводили именно как «товарную номенклатуру» и только позднее — осторожной транслитерацией «товар-микс». В этом последнем варианте есть свои преимущества. Дело в том, что «номенклатура» в русском языке связывается со строго регламентированным нумерованным перечнем чего-либо. И под «товарной номенклатурой» подразумевается, как правило, справочник продукции, используемый во внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

¹ Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» (Принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 11 августа 1999 г. № 242-ст). В дальнейшем мы будем ссылаться именно на этот ГОСТ, если не оговорено иное.

↕ Интересное разграничение понятий «ассортимент» и «товарная номенклатура» приводит Виктория Снегирева¹. По ее мнению, говоря о товарной номенклатуре, имеют в виду перечень всех товаров и их разновидностей, в то время как, говоря об ассортименте, подразумевают, что это товары, определенным образом сгруппированные.

«Гостовское» определение ассортимента товаров можно охарактеризовать как широкое, потому что в обиходе мы привыкли говорить, например, об ассортименте одежды, конфет и т. д. Можно констатировать, что на бытовательском уровне в понятие «ассортимент» мы вкладываем два смысла: с одной стороны, ассортимент — это все, что производит компания, с другой стороны, ассортимент — это какая-то часть всего того, что производит компания. Правда, в последнем случае правильнее говорить о развернутом ассортименте товаров.

В этой ситуации английский язык, который обычно страдает от двойственного, тройственного и более толкований, может дать нам более четкие ориентиры: assortment — это ассортимент в узком смысле слова, относящийся к одной группе товаров; product-mix — ассортимент в широком смысле этого слова, как совокупность многих товаров из разных товарных групп. Интересно попытаться проанализировать английскую терминологию, используемую в рамках товарной политики фирмы, и поставить ей в соответствие русскоязычные термины (рис. 1).

Используем «торговый» ГОСТ, чтобы попытаться найти адекватный перевод данных понятий. Получается, что product-mix — это «промышленный ассортимент товаров»; range of goods и product-line можно классифицировать как «укрупненный ассортимент товаров» (ассортимент товаров, объединенных по общим признакам в определенные совокупности товаров). Конкретные товары (products) относятся к развернутому ассортименту товаров (ассортимент товаров, представленный разновидностями товаров). Заметим, что ГОСТ не допускает использование понятий «групповой ассортимент» и «внутригрупповой ассортимент».

¹ Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2005. С. 24–25.

В русском языке «ассортиментом» принято называть товары, относящиеся как к одной, так и к разным товарным группам.

В английском языке assortment («ассортимент») означает принадлежность товаров к одной товарной группе, «product-mix» (тоже «ассортимент») — к разным.

Вводим понятия «укрупненного» и «развернутого» ассортимента товаров.

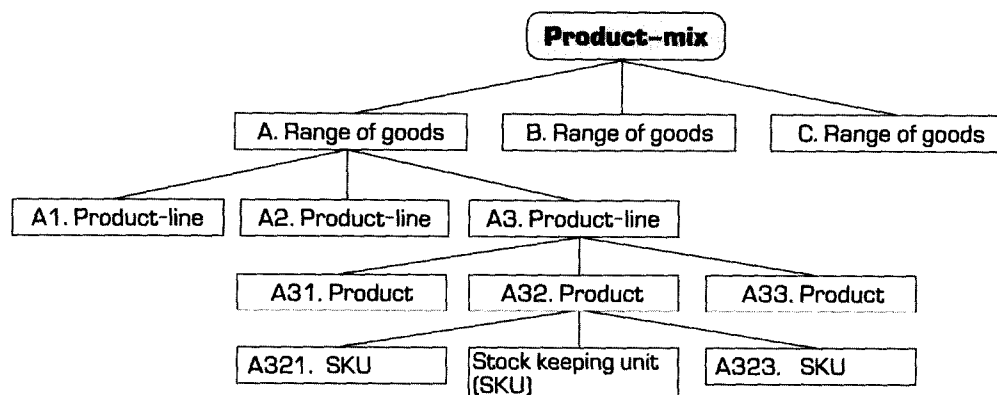


Рис. 1. Товарное «дерево» компании — англоязычные термины

Несмотря на это, некоторые экономические словари классифицируют ассортимент товаров вообще, а следовательно, и промышленный ассортимент товаров в частности, как раз на групповой (например, ткани), внутригрупповой (хлопчатобумажные, шерстяные, шелковые ткани) и внутривидовой (артикулы шерстяных изделий). Хотя интуитивно понятно, о чем идет речь, в дальнейшем мы постараемся не использовать эти понятия, поскольку, с одной стороны, они не определены в «торговом» ГОСТе, с другой — будут перегружать, точнее, дублировать наш понятийный аппарат.

На практике оперировать такими терминами затруднительно. Представьте себе семантически выверенную фразу: «Рассмотрим структуру промышленного ассортимента мясокомбината, который производит целый класс товаров. И для начала возьмем такой укрупненный ассортимент товаров, как колбасные изделия. Это — группа товаров. Развернутый ассортимент колбасных изделий представлен вареными колбасами, сырокопченными колбасами, сосисками и сардельками, копченостями, паштетами и т. д. Это — виды товаров. Рассмотрим «Паштет Луковый». Это — разновидность товара».

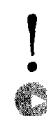
На макроуровне, уровне государственного регулирования экономики, возможно, это и приемлемо. Для того, например, чтобы правильно вести систему национальных счетов. Или чтобы правильно регистрировать товарные знаки по классам товаров. Однако этого явно недостаточно для описания процессов управления ассортиментом на уровне компании.

В нашей книге мы будем использовать ряд терминов и понятий, которые будут относиться к одному из трех уровней ассортимента товаров (рис. 2).

Введем понятия, которые будут выступать в качестве синонимов «укрупненного ассортимента» (не отказываясь, однако, от последнего). На рис. 2 они представлены на среднем уровне пирамиды.




Под товарной (ассортиментной) группой (range of goods) будем понимать совокупность товарных линий.




Для того чтобы более четко унифицировать термины, понятие «ассортиментная группа» мы будем употреблять преимущественно в отношении торгового ассортимента товаров и услуг, а понятие «товарная группа» — в отношении промышленного ассортимента товаров.




Рис. 2. Основные понятия дисциплины

 Товарную, или продуктовую, линию (product-line) определим как «группу товаров, тесно связанных между собой в силу аналогичных принципов функционирования, предназначенных одним и тем же группам клиентов, реализуемых через одни и те же типы торговых заведений, в рамках одного и того же диапазона цен товаров»¹.

В дополнение к «разновидности товара» введем понятие «товарной единицы» (относится к нижнему уровню пирамиды на рис. 2).

 Товарная единица (stock keeping unit, SKU) — минимальная величина на которую можно разделить товарную массу без потери присущих ей свойств.

 Под промышленным ассортиментом товаров (product-mix) конкретного производственного предприятия будем иметь в виду совокупность всех продаваемых товарных групп, товарных линий и товарных единиц (верхний уровень пирамиды на рис. 2). Это — по сути. По форме ассортимент товаров компании удобно представлять в виде **ассортиментной матрицы**. Термин, который одними из первых стали использовать в своем обиходе представители розничной торговли (ритейлеры), все чаще приходится слышать из уст производителей. Вероятно, это связано с внедрением различных информационных систем, в которых справочники продукции зачастую именуются ассортиментными матрицами. В них товарные единицы кодируются (как коды-цифры или артикулы — сочетание цифр и букв) и классифицируются — в группы и подгруппы, образуя таким образом матрицу производимой продукции. По большому счету прайс-лист производственной компании, если в нем отбросить цены и скидки, является отражением ее ассортиментной матрицы (хотя, естественно, там будут отсутствовать некоторые внутренние классифицирующие признаки, хранимые в учетных системах).

Возвратимся к примеру с мясокомбинатом. Охарактеризуем его ассортимент с использованием новых терминов. Итак, в отношении ассортимента мясоком-



¹ Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999.



бината можно говорить о том, что он состоит из товарных групп колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и пищевых жиров (укрупненный ассортимент). При этом виды колбасных изделий — вареные колбасы, сырокопченые колбасы, сосиски и сардельки, копчености, паштеты и т. д. — это товарные линии (товарные подгруппы) (также укрупненный ассортимент). Разновидность товара — все тот же «Паштет Луковый» — может быть расфасована в упаковку по 0,25 и 0,5 кг (товарные единицы, SKU).

ПОКАЗАТЕЛИ И СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Согласно ГОСТу, для количественной характеристики одного или нескольких свойств ассортимента товаров используют ряд показателей. Что это за показатели, там не указывается. Ответ на этот вопрос дает маркетинг.

  Широта ассортимента — количество товарных (ассортиментных) групп или товарных линий.

  Длина ассортимента (товарной линии) — общее количество товаров или брендов в ассортименте (товарной линии). Можно говорить о средней длине товарной линии.

  Глубина, насыщенность товара (бренда) — общее количество торговых единиц (SKU). Можно говорить о средней глубине товара (бренда) в ассортименте (товарной группе).

Пример использования понятийного аппарата дисциплины.



Согласованность (гармоничность) ассортимента — степень близости между разными товарными группами. Показывает, насколько родственны между собой различные товарные линии с точки зрения конечного использования, производственных требований, каналов распределения и т. д.

КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ ДЛИНЫ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ И ГАРМОНИЧНОСТИ АССОРТИМЕНТА

С помощью опроса потребителей можно выяснить, как они воспринимают степень близости различных товаров. Для этого может применяться, например, шкала семантического дифференциала, позволяющая рассчитать матрицу расстояний между оценками восприятия товаров. Показатели матрицы расстояний служат исходными данными для проведения иерархического кластерного анализа. Для наглядности лучше использовать дендрограмму. Вот как может выглядеть результат такого исследования (восприятие потребителями кондитерских изделий):

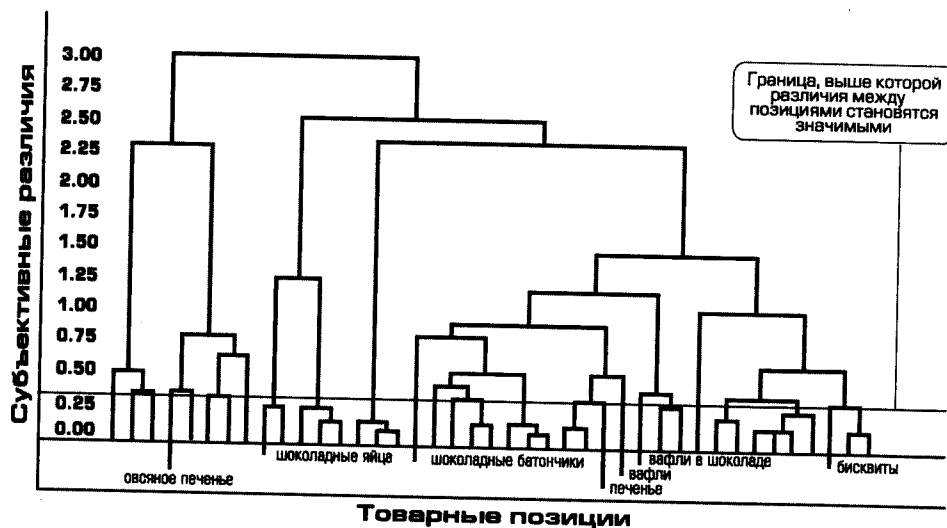


Рис. А. Восприятие потребителем кондитерских изделий

Источник: Компания «Дымшиц и партнеры».

По результатам исследования можно установить, насколько оптимальной является длина товарных линий в компании, а также — насколько гармоничен ассортимент.

Показатели ассортимента товаров определяют стратегии управления им. Фактически все они (стратегии) связаны с разработкой новых товаров (новых для компании или действительно новых):

- углубление ассортимента (добавление новых разновидностей товаров);
- модификация товаров (изменение некоторых параметров существующих изделий);
- удлинение товарной линии «вверх» и «вниз» (добавление товаров или их разновидностей в более дорогом или дешевом сегменте соответственно);
- добавление новых товарных линий (связанная или несвязанная диверсификация).

КЛАССИФИКАЦИЯ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ТОВАРОВ В АССОРТИМЕНТЕ

1. С точки зрения вклада товаров в общую прибыль компании выделяются следующие взаимосвязи в ассортименте:

а) товары основного ассортимента, или товары-лидеры — совокупность товаров, которая обеспечивает основную часть прибыли. Как правило, товары-лидеры пользуются повышенным спросом и способствуют продаже других товаров;

б) товары дополнительного (сопутствующего) ассортимента, или товары поддержки, или тактические товары, включающие продукты, дополняющие основной ассортимент, чтобы не вынуждать потребителя обращаться к другому продавцу. Среди товаров дополнительного ассортимента выделяют товары углубленного ассортимента, включающего товары, удовлетворяющие уникальные потребности потребителей. Например, электромоторный завод может дополнить свой ассортимент вентиляторами и насосами (причем не обязательно их производить).

2. С точки зрения перекрестного влияния на продажи можно выделить «товары-локомотивы» и «товары-спутники» («вагоны»). Продажа первых влечет спрос на вторые, как, например, фотоаппарат и фотопленка.

Показатели ассортимента товаров определяют стратегии управления им.

Компания Хегох в свое время получала больше денег не от продажи, а от ремонта своей техники (на российском рынке аналогично действовала компания «МВ»).

3. Отдельно следует выделять «зазывные» товары, которые, как правило, дешевы, но могут быть и престижными. Их наличие — «спусковой крючок», который влечет продажи прочего ассортимента товаров. «Зазывные» товары активно рекламируются продуктовыми и аптечными сетями, салонами сотовой связи. К примеру, сеть «Копейка» рекламирует дешевые молоко и хлеб.

1.2.2. Термины для торгового ассортимента товаров



Торговый ассортимент (товаров) — это ассортимент товаров, представленный в торговой сети¹.

Следует понимать, что к «торговой сети» относятся не только розничные, но и оптовые предприятия. Первые продают товары производственного назначения (они используются как сырье и материалы) и товары народного потребления (продовольственные и непродовольственные, а также медицинские). Вторые — помимо названных товаров, промышленные товары (оборудование). Существует множество товароведческих и маркетинговых классификаций товаров, однако для практических целей мы вполне можем ограничиться приведенной здесь.



В рамках нашей дисциплины предлагаем рассматривать торговый ассортимент товаров состоящим из товарных (ассортиментных) групп и подгрупп, каждая из которых будет представлена товарами (брендами) и их разновидностями. Получившаяся ассортиментная матрица и будет отражать ассортимент конкретного торгового предприятия.

¹ ГОСТ Р 5103–99.

Для рационального формирования ассортимента товаров большое значение имеет группировка товаров по комплексности спроса покупателей, когда в состав комплексов входят товары различных групп. Такой состав предназначен для комплексного удовлетворения спроса. В основу разработки таких комплексов может быть положен половозрастной признак («Товары для женщин», «Товары для мужчин», «Товары для детей» и т. д.), особенности образа жизни и проведения досуга («Товары для садовода», «Товары для туриста» и т. д.), а также другие признаки. В последнее время понятие «товарный комплекс» активно вытесняется понятием «товарная категория», что связано с развитием так называемого категорийного менеджмента (см. разд. 6.1.3).

Введем еще одно определение.



Ассортиментный перечень товаров — часть торгового ассортимента товаров, который должен быть постоянно в продаже (также используется понятие «ассортиментного минимума»).

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К АССОРТИМЕНТНОМУ ПЕРЕЧНЮ

Торговое предприятие, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, объемов деятельности, обязано иметь утвержденный руководителем предприятия ассортиментный перечень товаров, который разрабатывается магазином самостоятельно и утверждается местным органом исполнительной власти. По законодательству г. Москвы ассортиментный перечень товаров должен согласовываться с местной администрацией и с центром Госсанэпиднадзора административного округа, на территории которого расположено предприятие.

С учетом местных условий хозяйствования органом исполнительной власти могут быть установлены дополнительные требования к разработке и соблюдению ассортиментного перечня товаров. В Москве для торговых предприятий всех форм собственности и ведомственной принадлежности установлено обязательное включение в ассортиментный перечень товаров некоторых социально значимых товаров первой необходимости. Для продовольственных магазинов в соответствии с их специализацией это — хлеб и хлебобулочные изделия, соль, сахар, спички, чай, мясо, молоко, кисломолочные продукты, крупа, макаронные изделия, табачные изделия, картофель, капуста, свекла, морковь, лук, мыло хозяйственное и туалетное.

«Товарная категория» как модная замена «торгового комплекса».

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Для универсальных и специализированных магазинов, отделов и секций непродовольственных товаров (в соответствии с их специализацией) — мыло хозяйственное и туалетное, синтетические моющие средства, зубная паста, зубные щетки, лезвия для бритья, ученические тетради, авторучки шариковые и перьевые, карандаши черные и цветные, электролампы 25, 40 и 60 Вт, швейные иглы и нитки, мужское и женское нижнее белье, постельное белье. Устанавливаются санкции за нарушение данных требований.

Источник: Экономика фирмы: Словарь-справочник / Под ред. В.К. Скляренко О.И. Волкова. М., 2000.

Критерии классификации промышленного ассортимента товаров справедливы и в отношении торгового ассортимента товаров.

В разд. 1.2.1 уже говорилось о возможной классификации промышленного ассортимента с точки зрения взаимосвязей между товарами (основной, дополнительный ассортимент товаров и т. д.). Эта классификация справедлива и для торгового ассортимента товаров: в одном из интервью владелец компании «Комус» (оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами, бумажно-беловой продукцией и пр.) Сергей Бобриков заявил о том, что политика компании состоит в стремлении «удовлетворить самые неординарные запросы клиентов. В 2003 г. создан специальный отдел оперативной дозакупки товара, в срочном порядке приобретающий отсутствующую в ассортименте продукцию, необходимую корпоративным клиентам. Приходится покупать все что угодно, вплоть до льняных мешочков для хранения алмазов, топорниц и эхолотов. Но дешевле удерживать своих клиентов, выполняя их нетривиальные заказы, чем заполучить новых»¹.

Выделение «привлекательных» и «необходимых» товаров сходно с концепцией «застывших» товаров.

В розничной торговле, помимо прочего, также выделяют так называемые привлекающие (profit builders) и необходимые (traffic makers) товары, которые формируют соответствующий ассортимент. В рознице к необходимым товарам, которые продаются в наибольшем количестве и встречаются в большинстве чеков (но при этом они приносят незначительную долю прибыли) — traffic makers, — относятся хлеб, молоко, сахар, соль и т. д. Profit builders приносят наибольшую прибыль. Эта группа примерно одинакова для большинства супермаркетов — алкогольная продукция, бакалея,

¹ Командный дух — это иллюзия // Компания. 2004. № 46 (342). 29 нояб. С. 71.

Основы ассортиментной политики фирмы

быстрозамороженные продукты, продукты собственного производства и т. д.

Директор по маркетингу сети магазинов «БИН» предлагал следующую классификацию ассортимента супермаркета¹ (табл. 1).

Таблица 1
Возможная классификация ассортимента супермаркета

№ п/п	Товары	Количество наименований	Относительное количество, %
1	Психологический ассортимент	1000	8
2	Основной рабочий ассортимент (ядро ассортимента)	9000–9500	75
3	Сопутствующие товары	2000–2500	17–19
4	Деликатесы	600	5
5	Продукты собственного производства	150–300	1,2–1,3
6	Эффективный ассортимент	2500	21
	Всего	11 750–12 900	100

Такая классификация подразумевает наличие «застывших» товаров, которые наверняка будут включать в себя traffic makers, товары основного и дополнительного ассортимента.

Данная классификация позволяет более четко выстраивать ценовую политику: цены на «психологический» ассортимент (хлеб, молоко, соль и т. п.) устанавливаются на основе мониторинга цен конкурентов и изучения покупательского восприятия (рекламная политика большинства продовольственных розничных магазинов базируется на продвижении именно этого ассортимента). Ценообразование на товары основного и прочего ассортимента основывается на модели «издержки + прибыль» для выполнения финансовых планов.

¹ Гвоздик О. Ассортиментная и ценовая политика // Маркетинг и реклама. — Киев: 2002. № 5–6. В 2004 году магазины «БИН» (на тот момент уже «Петровский») были арендованы и переименованы ТС «Седьмой Континент».

«О ПРОСТОМ И СЛОЖНОМ АССОРТИМЕНТЕ ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО»

В ГОСТе есть определения простого (овощи, поваренная соль и т. д.) и сложного ассортимента (одежда, обувь) товаров¹. Видимо, на их основе появились определения простого и сложного ассортимента² (без добавления слова «товаров»). Семантически логика определений ГОСТа строится вокруг товара: есть товар, у него есть разновидности, ассортимент. В указанном источнике, наоборот, говорится об ассортименте в целом (перечень количества групп, видов, разновидностей): простой ассортимент — хлебобулочный магазин, сложный — универмаг. На самом деле в отношении хлебобулочного магазина правильнее говорить не о «простоте» ассортимента, но о его узости (с классификацией торговых предприятий с точки зрения широты и глубины их ассортимента мы познакомимся в разд. 5.1 и 5.2.1).

1.2.3. Термины для ассортимента услуг



Согласно словарю, ассортимент услуг — это набор услуг, предлагаемых потребителям³.



Тот же словарь утверждает, что «по степени детализации ассортимент услуг, так же как ассортимент товаров, разделяется на три основных вида: групповой, видовой и внутривидовой». Мы уже усомнились (1.2.1) в необходимости деления ассортимента товаров таким образом. Тем не менее приведем упомянутые определения.



Ассортимент услуг групповой. Ассортимент услуг включает перечень отдельных крупноагрегированных видов услуг, например образования, здравоохранения, дошкольных учреждений, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, бытовые услуги и т. д.

¹ «Простой ассортимент товаров (недопустимо: товары простого ассортимента) — ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам». «Сложный ассортимент товаров (недопустимо: товары сложного ассортимента) — ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам».

² Снегирева В. Указ. соч. С. 22.

³ Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. М., 2002.



Ассортимент услуг видовой. Ассортимент услуг, который представляет собой дальнейшее расчленение группового ассортимента.

Например, услуги транспорта подразделяются на услуги морского, речного, железнодорожного, воздушного, автобусного транспорта. Группа бытовых услуг делится более чем на 20 видов, в числе которых выделяются ремонт и пошив обуви, трикотажных изделий, ремонт радиотелевизионной аппаратуры, изготовление металлоизделий, ремонт и техническое обслуживание автомобилей и т. д.



Ассортимент услуг внутривидовой. Ассортимент услуг включает перечень конкретных работ, выполняемых в рамках определенного вида услуг.

Например, в услугах парикмахерских могут значиться такие виды работ, как стрижка, завивка волос, маникюр и т. п.; в услугах прачечных — стирка белья, глажение, крахмаление, ароматизация и др. Ассортимент предоставляемых населению услуг постоянно совершенствуется, появляются новые их виды и разновидности.

И снова очевидно, что такой понятийный аппарат на микроуровне очень неудобен. Поэтому и здесь возьмем за правило говорить об ассортименте услуг, который делится на ассортиментные группы, состоящие из конкретных услуг и их разновидностей.

В отношении ассортимента услуг применим понятийный аппарат, предложенный в 1.2.1.



В отношении ассортимента услуг мы будем употреблять понятие «ассортиментная», не «товарная» группа. Дело в том, что некоторые ученые предлагают использовать понятие «товар» как в отношении продуктов (материальные результаты производственной деятельности), так и услуг (нематериальные блага). Однако чаще приходится слышать о товаре именно как о продукте. Поэтому использовать сочетание «товарная группа» в отношении ассортимента услуг если и не корректно, то, во всяком случае, двусмысленно.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ГОСТИНИЦЫ¹

В состав ассортимента гостиничного предприятия обычно входят следующие основные ассортиментные группы:

ассортиментная группа № 1 — номерной фонд отеля (комнаты, люксы и апартаменты различных категорий);

ассортиментная группа № 2 — места и услуги общественного питания (рестораны, бары, кафе и т. п.), а также услуги по организации питания в номерах (обслуживание в номерах, мини-бары);

ассортиментная группа № 3 — помещения для проведения представительских мероприятий (конференц-залы, переговорные комнаты, банкетные залы);

ассортиментная группа № 4 — помещения и услуги для рекреации и отдыха (бассейн, сауна, тренажерный зал, зал для аэробики, солярий, массаж и т. п.);

ассортиментная группа № 5 — услуги и транспорт по перевозке гостей, услуги по заказу билетов, экскурсий и т. п.

В зависимости от специализации отеля возможно появление в его ассортименте таких ассортиментных групп, как бизнес-услуги (аренда оргтехники, доступ в Интернет, секретарские услуги), услуги для загородного отдыха (наличие поля и оборудования для гольфа, организация программ по охоте и рыбной ловле) и т. д.

Чаще всего основной ассортимент гостиниц — это предоставление гостю жилой площади (гостиничного номера) на определенный период времени. Это фактически то, ради чего люди приезжают в гостиницу, то, что они покупают на самом деле — ночлег. Хотя, например, для конгрессной гостиницы основным ассортиментом будет организация и проведение деловых и развлекательных мероприятий на базе собственных переговорных комнат, конференц-залов и банкетных помещений, а размещение их участников в случае необходимости станет уже сопутствующим ассортиментом.

Услуги по оформлению виз, организации специального медицинского обслуживания, предоставлению телефонной связи в номерах, транспортные услуги, услуги ресторанов и баров гостиницы, услуги прачечной и химчистки и т. д. — это уже дополнительный (сопутствующий) ассортимент, который может включать в себя товары углубленного ассортимента. Так, в номерах гостиницы «Балчуг Кемпински Москва» установлены два вида телефонов. Это стационарный телефонный аппарат, обеспечивающий связь внутри отеля, городскую и международную связь. Его наличие требуется по стандартам обслуживания в отелях такого класса, поэтому такую услугу можно отнести к дополнительному ассортименту. Однако есть еще и радиотелефон, которым можно пользоваться не только в номере, но и в ресторане, оздоровительном центре и других общественных помещениях, где обычная мобильная связь может быть недоступна. Если гостя нет в номере, звонок автоматически переключается на радиотелефон. Он также используется как дополнительная телефонная линия, если занят стационарный телефон. Стандарты обслуживания в пятизвездочных отелях не предъявляют жестких требований к наличию в номере радиотелефона — этой услуги могло бы и не быть, т. е. она относится уже к углубленно-

¹ Пример подготовлен с использованием статьи: В. Иванов, А. Волков. Формирование характеристик продуктовой политики гостиничного предприятия // <http://www.gaomoskva.ru/index.php?mid=223>. Часть используемых терминов отредактирована в русле понятийного аппарата данного пособия.

му ассортименту. Однако ее существование придает дополнительную выгоду основному ассортименту отеля, являясь конкурентным преимуществом «Балчуг Кемпински».

Политика в отношении ассортимента услуг отеля определяется несколькими факторами: размерами самого гостиничного предприятия, его расположением, категоричностью, специализацией. Но, пожалуй, решающую роль при выборе продуктовой стратегии играют цели управления гостиницей. Так, отели, занимающие стабильное положение на рынке гостиничных услуг, работающие в определенном сегменте рынка, как правило, заинтересованы прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, а также в поддержании своего имиджа и качества услуг на должном уровне. Поэтому они не стремятся расширять ассортимент услуг, а стараются концентрироваться на уже предлагаемых рынку и пользующихся спросом. Их основные задачи — удержание своей доли рынка, совершенствование качества существующих услуг и максимизация дохода от их продажи. Гостиницы, проводящие свою маркетинговую политику с целью завоевания большей доли рынка, стремятся предложить своим клиентам исчерпывающий ассортимент гостиничных услуг за счет разработки новых, открывающих источники для увеличения дохода предприятия.

С течением времени с проблемой расширения ассортимента услуг сталкиваются практически все гостиницы.

Опыт наращивания ассортимента «вниз» был удачно использован 4-звездочным бизнес-отелем «Аэростар», располагающим 343 номерами, который в период экономического кризиса 1998 г. при проведении реконструкции номерного фонда ввел в эксплуатацию два этажа номеров категории «бюджет».

В отличие от основного ассортимента отеля — стандартных номеров и номеров категории executive — бюджетные номера были немного меньше по площади и предлагались с ограниченным набором услуг — в номере не было халата, мини-холодильника, минеральной воды, а в стоимость номера был включен континентальный завтрак, а не «шведский стол». Стоимость номера «бюджет» была на 30–40% ниже средней цены стандартного номера. Фактически новое предложение соответствовало по цене и набору включенных в него услуг номеру в трехзвездочном отеле. В результате менеджмент отеля сумел охватить и привлечь к сотрудничеству новый сегмент рынка — компании со средним уровнем бюджета, некоммерческие организации, туристические группы. При этом основной спрос на 4-звездочные номера отеля не пострадал, так как новый продукт предлагался исключительно новым и узкоспециализированным сегментам рынка. В настоящее время на экономичные номера отеля «Аэростар» приходится около 15% всех продаж и 10% всех доходов его номерного фонда.

Наращивание ассортимента «вверх» используется гостиницами невысокого и среднего класса (2–3-звездочные) для проникновения в дорогие сегменты рынка за счет включения в свой ассортимент номеров более высокого класса. Примером подобной практики может служить открытие многими крупными 3-звездочными гостиницами (например, отелем «Космос») бизнес- или VIP-этажей. На этих этажах гостям предлагается размещение в реконструированных номерах или номерах более высоких категорий, завтрак в отдельной комнате на этаже, комната для переговоров и отдыха, бесплатные прохладительные напитки, соки, минеральная вода, фрукты, чай и кофе в течение дня. Кроме того, на подобных этажах, как правило, существует мини-бизнес-центр, где возможно бесплатное пользование Интернетом, получение и отправка электронной почты и факсимильных сообщений, услуги копировальной техники и т. п. Цена номеров на бизнес-этажах на 15–50% выше, чем цены на аналогичные категории номеров в остальной части гостиницы.

1.3. ЗАДАЧИ И СТРУКТУРА КНИГИ

В задачи книги мы включаем разработку методик позволяющих формировать ассортимент, анализировать его структуру и формулировать предложения по совершенствованию этой структуры.

При этом будем разграничивать стратегический и оперативный уровни управления ассортиментом.



Стратегическое управление ассортиментом — принятие решения о количестве товарных линий (товарных, ассортиментных групп) и степени их согласованности. В торгово-закупочных компаниях сверх этого определяется процентное соотношение между группами, т. е. создается укрупненный ассортимент.



Стратегическое управление ассортиментом — это дискретный процесс, плановая частота действия которого может составлять один-два раза в год. Оптимизация работы предприятия, когда наблюдаются неудовлетворительные результаты его деятельности, — пример внепланового изменения стратегии управления ассортиментом товаров, услуг. Зачастую именно оптимизация ассортимента может дать быстрый положительный эффект прироста прибыли компании.



Оперативное управление ассортиментом — это принятие решения о длине и глубине (насыщенности) товарных линий (ассортиментных групп). В торгово-закупочных компаниях добавляется подбор поставщиков, т. е. речь идет о формировании развернутого ассортимента.



Очевидно, что инструменты оперативного управления ассортиментом применяются гораздо чаще.

Исходя из цели и задач книги выстраивается ее структура.

В дополнение к основам ассортиментной политики фирмы, которые мы рассматривали выше, в гл. 2 показаны особенности марочного ассортимента, т. е. ассортимента, представленного брендованными

товарами, брендованными товарными линиями и даже брендованными товарными группами. Отметим, что эта глава предваряет главы, посвященные подробному рассмотрению промышленного и торгового ассортимента товаров. Дело в том, что в нашей стране, так же как и на Западе, активно развивается производство на контрактной основе и последующая продажа торгово-закупочными компаниями товаров под так называемыми частными марками (private label¹). В современной торговле помимо навыков управления «обычным» торговым ассортиментом товаров добавляется необходимость управления собственным марочным ассортиментом товаров.

Гл. 3 и 4 (ч. II) посвящены производственно-торговому компаниям, и речь там идет о формировании и управлении промышленным ассортиментом товаров на конкретных предприятиях (на стратегическом и оперативном уровнях соответственно).

Гл. 5 и 6 (ч. III) рассматривают вопросы формирования торгового ассортимента товаров в торгово-закупочных компаниях.

Отвечая на возможный вопрос, почему отдельно не выделен раздел, посвященный ассортименту услуг (по примеру гл. 3–6), заметим, что формализовать принципы управления ассортиментом услуг очень сложно — слишком велика специфика каждой конкретной отрасли, например при разработке финансовых (пенсионных, страховых и пр.) продуктов большая часть работы приходится на методологов и юристов, чем на маркетологов, которые в основном помогают в сборе внешней информации — об уровне тарифов, ассортименте конкурентов и т. д. Представляется, что в отношении услуг постулат «Знание основных принципов легко возмещает незнание некоторых фактов» не совсем верен — в отношении ассортиментной политики сервисной компании наиболее важно именно

¹ Точнее говоря, private label применяется в отношении розничных торговых предприятий. Для оптовых компаний частные марки — это distributor's/dealer's brands.

Управление марочным ассортиментом требует особых навыков.

Управление ассортиментом услуг сильно зависит от специфики отрасли.

знание деталей. Хотя, возможно, в последующих изданиях такой раздел появится, если читатели проявят интерес к данной проблематике.

В принципе, многие методы и инструменты анализа, описанные в тех или иных разделах книги, универсальны и поэтому могут применяться независимо от типа бизнеса, особенно это касается гл. 6 (автору приходилось использовать некоторые методики, разработанные им в торгово-закупочных компаниях, в отношении сервисного предприятия business-to-business). Поэтому рекомендуем ознакомиться со всеми главами книги.

РЕЗЮМЕ

1. Основной целью книги «Ассортиментная политика фирмы» является изучение процессов формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

2. Можно выделить три основных типа понятия «ассортимент»: промышленный ассортимент товаров, торговый ассортимент товаров и ассортимент услуг. Каждому из них присущи определенная терминология и особенности. Тем не менее мы предлагаем в дальнейшем оперировать ограниченным, по возможности унифицированным набором понятий, относящимся либо к укрупненному, либо к развернутому ассортименту.

3. Избыточными или этимологически неподходящими понятиями являются:

- производственный ассортимент;
- товарный ассортимент;
- товарная номенклатура;
- групповой ассортимент;
- внутригрупповой ассортимент;
- внутривидовой ассортимент.

4. Любой тип ассортимента можно охарактеризовать с помощью ряда показателей: длина, ширина, глубина, гармоничность. Эти показатели определяют стратегии управления ассортиментом.

5. В ассортименте, как правило, существует та или иная взаимосвязь между товарами, которую необходимо учитывать при принятии решений.

6. Решения по управлению ассортиментом носят либо стратегический, либо оперативный характер. Стратегические решения принимаются в отношении укрупненного ассортимента, оперативные — развернутого.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие термины и понятия употребляются вами для описания ассортимента, ассортиментной политики?

2. Какие товарные линии (группы, подгруппы) образуют ассортимент вашей компании?

3. Как вы можете классифицировать ассортимент вашей компании и взаимосвязи между товарами (услугами)?

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ Глава 2. МАРОЧНЫМ АССОРТИМЕНТОМ

Закон расширения: мощь бренда
обратно пропорциональна сфере его применения.
Закон сужения: чем уже сфера применения,
тем сильнее бренд.

Лора и Эл Райс

Мир не делится только на светлое и темное.

В. Зотов

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- Бренд-дом
- Дом брендов
- Суббренд
- Вертикальное расширение
- Линейное расширение
- Марочное расширение
- Стратегические бренды
- Брендированные «усилители»
- Фланговые марки
- Мультимарочная стратегия
- Продуктовая организационная структура
- Организационная структура, ориентированная на рынок
- Категорийный менеджмент
- «Серебряные пули»
- Бренды — «Денежные коровы»

Брендироваться (получать марочные наименования) может как развернутый, так и укрупненный ассортимент товаров.

Для тех рынков, где бренд является одним из ключевых факторов, влияющих на принятие решения о покупке, а также для торговых компаний, создающих частные марки, private labels (dealer's или distributor's brands), актуальной становится проблема освоения навыков управления марочным ассортиментом («внутренним» ассортиментом отдельных брендов и ассортиментом брендов в целом). По сравнению с управлением ассортиментом обычных товаров — это управление более высокого

уровня сложности. Так, брендироваться могут не только собственно продукты (product, individual branding), но также и товарные подгруппы — товарные линии (line, family branding) и даже группы товарных линий (range branding). Именно поэтому мы используем понятие «марочного ассортимента», а не «ассортимента марочных товаров». Естественно, что от этого будет зависеть ассортиментная матрица компании.

Как правило, даже один бренд имеет несколько разновидностей. Поэтому возникает необходимость учета как прибыльности, так и взаимосвязи между отдельными товарными единицами (в случае монобренда — в одной товарной категории) или товарами (в случае зонтичного, или ассортиментного, бренда — для разных товарных категорий).

При этом компании обычно имеют так называемый марочный портфель, содержащий сразу несколько марок (а также, возможно, брендированные компоненты товаров или брендированные сервисные услуги), взаимосвязи между которыми тоже надо учитывать.

Марочный ассортимент характеризуется теми же параметрами, что и ассортимент обычных товаров: длина, глубина, ширина, гармоничность. В отношении ма-

Компания обычно имеет несколько брендов.

Бренд	Новый	Удлинение товарной линии: – суббрендинг – новые марки	Добавление товарных линий (расширение ассортимента)
	Старый	Линейные расширения (line extensions)	Марочные расширения (brand extensions)
		Старая	Новая
		Товарная категория	

Рис. 3. Возможные ассортиментные решения в бренд-ориентированной организации

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

рочного ассортимента применяются те же инструменты управления, что и в обычном ассортименте: удлинение товарных линий, расширение и углубление ассортимента. Возможные ассортиментные решения в бренд-ориентированной организации представлены на рис. 3.

Для марочного ассортимента характерно наличие специально выстроенной организационной структуры. Этот вопрос обсуждается в данной главе.

Здесь же мы познакомимся с особенностями понятийного аппарата марочного ассортимента, а в главах 3 и 4 — с рядом практических инструментов по формированию и анализу ассортиментной матрицы компании.

КЕЙС. Товарная линия «Пиво» МПБК «Очаково»¹

В 2003 г., по данным «Бизнес-Аналитики», российский пивной рынок составил около \$6,6 млрд (в розничных ценах), или порядка 743 млн декалитров (дал). В 2002 г. емкость рынка составляла \$5,7 млрд (708 дал).

По итогам первых пяти месяцев 2004 г. прирост рынка составил еще 9% (данные «Бизнес Аналитики»). Структура рынка выглядела следующим образом.

Таблица А
Структура российского пивного рынка

Ценовой сегмент		Доля сегмента в натуральном выражении, %	Темп прироста доли, %
«Русский премиум»	от 17 руб. и выше	18,5	+0,2
Mainstream	15–17 руб.	25,4	–0,3
Lower medium	11–14 руб.	30,2	–1,4
«Дисконтное» пиво	до 11 руб.	20,5	+1,1
Лицензированное пиво	–	5,1	+0,7
Импортное пиво	–	0,3	0,0

Источник: Данные «Бизнес Аналитики».

¹ См.: Корпоративный веб-сайт МПБК «Очаково» www.ochakovo.ru.

Особенности управления марочным ассортиментом

Товарная линия «Пиво» (помимо пива компания выпускает прохладительные напитки, коктейли, крепкие спиртные напитки); МПБК «Очаково» имеет в своем ассортименте следующие марки:

- Очаково Светлое (стекло — 0,33 л, 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л);
- Очаково Специальное (стекло — 0,33 л, 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л; жесть — 0,33 л, 0,5 л);
- Очаково Оригинальное (стекло — 0,33 л, 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л);
- Очаково Классическое (стекло — 0,33 л, 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л; кеги — 30 л, 50 л);
- Очаково Экстра (стекло — 0,33 л, 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л; жесть — 0,33 л);
- Очаково Pils (стекло — 0,5 л);
- Очаково Lager (стекло — 0,5 л);
- Очаково премиум светлое (стекло — 0,475 л);
- Очаково премиум черное легкое (стекло — 0,475 л);
- Ячменный колос (ПЭТФ — 1,5 л); «Очаково» — теневой поддерживающий бренд;
- Жигулевское (стекло — 0,5 л; ПЭТФ — 1,5 л) — фактически то, что принято называть commodity;
- Столичное (стекло — 0,33 л, 0,475 л; жесть — 0,5 л);
- Altstein (стекло — 0,5 л).

«Очаково» имеет в своем ассортименте марки, которые присутствуют во всех (за исключением, естественно, импортного) сегментах пивного рынка.

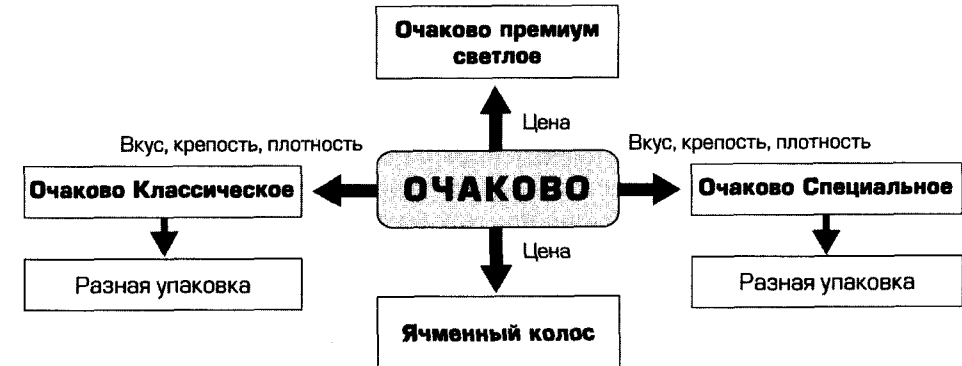


Рис. Б. Ассортимент компании «Очаково» по экономическим (цена) и физическим (вкус, крепость, плотность) характеристикам

Причем изначально компания строила свою стратегию на работе с наиболее массовым — lower medium — сегментом, хотя уже в 2001 г. выпустила более дорогую марку — «Столичное». Увеличение сегмента «дисконтного» пива привело к появлению, в дополнение к «Жигулевскому», «Ячменного колоса». А в июле 2004 г. в МПБК «Очаково» состоялся розлив первой партии нового пива — «Очаково Премиум» (позиционируется в сегменте «Русский премиум»). Это пиво двух сортов: Светлое и Черное Легкое.

2.1. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ОДНОГО БРЕНДА

2.1.1. Линейное (горизонтальное) расширение ассортимента бренда в рамках существующей товарной категории

Линейные расширения (line extensions) марки означают выпуск дополнительных товарных единиц (SKU) в той же категории товаров, под тем же брендом, но с новыми характеристиками: ароматами, формами, цветами, дополнительными ингредиентами и размерами упаковки.

Например, если взять очаковский «Ячменный колос», то он разливается в ПЭТФ-бутылки емкостью 1,5 и 2,25 л, «Очаково Специальное»: выпускается в стекле — 0,33 л, 0,5 л; в ПЭТФ — 1,5 л, 2,25 л; в жесте — 0,33 л, 0,5 л. Очевидно, что широта ассортимента той и другой марки различна.

Обратим внимание на следующую «тонкость». Дифференциация вкуса — это один из признаков линейного расширения. Однако так бывает не всегда. «Очаково Специальное» отличается от «Очаково Классического» именно вкусом (благодаря различной плотности, содержанию алкоголя и пр.). Тем не менее о них следует говорить как о суббрендах, каждый из которых имеет свою линейку (признак линейного расширения — тара и ее объем). А вот, скажем, пельмени «Сам Самыч» — классические, с мясом молодых бычков, из курицы в пакетах по 450 г — это уже пример именно линейного расширения (признак — тип начинки). Такая градация обусловлена способом брендирования: «Очаково Классическое» — это схема «бренд-дом», «Сам Самыч» — «дом брендов» (подробнее см. 2.2).

Линейные расширения — костяк «новых» товаров, появляющихся на рынке.

Как показывает практика, подавляющее большинство «новых» товаров, появляющихся на рынке, относится именно к линейным расширениям. Это обусловлено тем, что компании стремятся загрузить свои производственные мощности, удовлетворить новые

потребности покупателей, ответить на вызов конкурентов или занять больше места на полках магазинов.

Линейные расширения связаны с определенным риском и вызывают горячие споры среди маркетологов¹. Приводятся примеры того, что сокращение ассортимента марки приводило к существенному повышению объема продаж.

В агентстве «Дымшиц и партнеры» замечают, что при выводе новых упаковок бренд-менеджер должен учитывать две особенности потребительского поведения²:

1. Первая особенность состоит в том, что «справедливая цена» на новый размер упаковки должна определяться не здравым смыслом, а устанавливаться путем специального исследования. В общем виде действует следующее правило: цена упаковок различного размера не должна быть пропорциональна ни объему товара, ни реальной стоимости производства.

2. Вторая особенность состоит в том, что новые упаковки не должны рекламироваться, так как в сознании потребителей существует довольно жесткая связь между определенным товаром и «правильным» объемом упаковки. В случае предложения в рекламе «неправильной» упаковки произойдет «размывание» образа и резко снизится лояльность к бренду.

В конечном счете представляется, что линейные расширения бренда неизбежны, важно при этом опираться в своих решениях на анализ спроса и прибыльность продукции (см. гл. 4), не забывая при этом о необходимости содержания не только основного, но дополнительного ассортимента (не все виды сока J7 продаются одинаково хорошо, но нельзя же ограничиваться только, скажем, апельсиновым или томатным).

¹ Особенно ярким противником линейных расширений можно назвать Джека Траута — президента маркетинговой консультационной фирмы Trout&Partners. См., напр.: Траут Д., Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 137–155.

² Дымшиц М. Манипулирование покупателем. М.: Омега-М, 2004. С. 28.

Цена новой упаковки должна определяться по результатам исследований.

Новая упаковка не должна рекламироваться.

Линейные решения не зло, а необходимость.

2.1.2. Формирование ассортимента бренда за счет товаров из других товарных категорий

Зонтичный бренд «накрывает» товары из разных товарных категорий.

Когда под одним брендом продаются товары из разных товарных категорий, принято говорить о зонтичных брендах (к ним относятся ассортиментные, поддерживающие, корпоративные бренды). Зонтичный бренд может быть со дня своего появления или стать таковым в результате принятия соответствующего управленческого решения.

Скажем, запуская в 2003 г. бренд NEO (бренд, который можно классифицировать как бренд продуктовой линии «инновационные обогащенные продукты»), «Вимм-Билль-Данн» предложил рынку сразу четыре суббренда: соково-молочный коктейль «Мажитель», пробиотик «Имунеле», облегченный биоюгурт Bio-Vit и его модернизированный вариант Joy-Fit (микс кисломолочного продукта с соком). В 2004 г. появились Neo Milk, кисломолочный продукт 2Bio, охлажденный сок с кусочками фруктов Justo. В планах компании — ежегодное увеличение ассортимента бренда на один продукт-суббренд.

В другом случае «Вимм-Билль-Данн» сначала запускал монобренд, а затем «растягивал» его на несвязанную товарную категорию (марочное расширение, brand extension), превращая его в «зонтик».

Зонтичные бренды или создаются таковыми сразу, или появляются в результате марочных расширений.

ХОЛОДНОЕ «ЧУДО», ЗАМОРОЖЕННЫЙ МИР ЖЕЛАНИЙ И ЛЕКАРСТВЕННЫЙ BIO MAX

Идея наладить выпуск мороженого J7 (на тот момент бренд продвигался под слоганом «Мир желаний, мир возможностей», а в рекламном ролике присутствовали теплые заморские пляжи) возникла у маркетологов «Вимм-Билль-Данн» в начале 2002 г.

«Мы проанализировали свой портфель брендов и решили, что некоторые марки можно распространить на другие категории продуктов», — рассказывает руководитель управления «ВБД-сервис» Константин Козгунов. Контракт предложили компании «АльтерВЕСТ», у которой на тот момент уже было налажено производство мороженого на основе фруктового сока.

Дизайн упаковки J7 разработали художники «Вимм-Билль-Данн», а над рецептурой совместно трудились технологи обеих компаний. «Вимм-Билль-Данн» закрепила за собой право поставлять соковые концентраты на фабрику «АльтерВЕСТ» и контролировать качество каждой партии мороженого, а ее партнер полностью отвечал за сбыт продукции. «Самое интересное, что J7 мы продолжали продавать и зимой, когда спрос на нашу марку «Солнечный круг» сильно упал», — замечает вице-президент «АльтерВЕСТ» Алексей Дробинин.

«Вимм-Билль-Данн» получает несколько процентов от объема продаж мороженого J7. Как утверждает Константин Козгунов, роялти — не самоцель для его компании. «Главная задача — повисить известность и, таким образом, стоимость марки», — говорит он. — К тому же мороженое поможет нам компенсировать сезонный спад продаж, так как летом спрос на него резко возрастает, а на сок, наоборот, падает.

В мае 2003 г. судьба J7 была «уготована» другому, на этот раз молочному бренду «Вимм-Билль-Данн» — в прессе появилась информация о производстве мороженого «Чудо» на мощностях московской «Метелицы».

В ноябре 2004 г. пришли известия о том, что компания «Отечественные лекарства» (Щелковский витаминный завод, «Новосибхимфарм», «Красфарма», «Курскмедстекло») начала производство витаминов под маркой Bio Max (кефир), заключив договор сублицензии с «Вимм-Билль-Данн».

Источник: И. Прозветов. Товары-прилипалы. Как арендовать торговую марку. // Компания, № 251. — 12.02.2003.

М. Плис. Кефир в таблетках. // Секрет фирмы, № 3 (90). — 25.01.2005

Марочные расширения вызывают еще больше нареканий, чем линейные, — успех одного товара может ударить и по остальным товарам тоже. Яркий пример тому — марка «Довгань», под которой продавалось порядка 200 наименований товаров в 42 товарных группах: водка, чай, овсяные хлопья, зубная паста, майонез и т. д. Естественно, проконтролировать обещанное качество товара на предприятиях, которые даже не принадлежали Владимиру Довганю, оказалось невозможно, в результате чего обрушились продажи основного товара — водки.

Концепция марочного расширения строится на предположении, что доверие к бренду в одной товарной группе будет распространено и на другую товарную группу. По мнению компании «Дымшиц и партнеры», это предположение в целом верно, но в этом случае производитель может рассчитывать лишь примерно на 10% потребителей основного товара и еще примерно столько же потребителей, покупающих только «расширение» бренда. Это в случае того, что новый

Марочные расширения — рискованная стратегия.

Предполагается, что марочными расширениями будут пользоваться старые потребители.

товар обладает хорошими потребительскими свойствами. И эти 20% потребителей будут иметь сравнительно низкую лояльность к новому товару, т. е. сбыт «расширения» крайне сложно прогнозировать.

В случае же ошибки в расширении бренда потеря доверия к основному товару под брендом будет быстра и неминуема, так как если удовлетворенный потребитель рассказывает о хорошем товаре 2–3 знакомым, то неудовлетворенный поделится своей обидой с 8–10.

Как утверждает Михаил Дымшиц — «российский Траут», — на «зонтике» невозможно экономить деньги, что является основным аргументом в пользу марочных расширений. Согласно его данным, на продвижение одного наименования товара требуется 100 GRP в неделю против 400 GRP на «зонтик» из двух наименований (при средней стоимости GRP \$1500).

Маркетинговое агентство «Качалов и коллеги» в отличие от «Дымшиц и партнеры», наоборот, призывает к использованию зонтичных марок¹, предупреждая, правда, что а) при этом должны быть единые целевые группы потребителей, б) товарные группы должны быть смежными.

По пути individual branding — использования индивидуальных (не зонтичных) марочных названий — идет очень успешная американская корпорация Procter & Gamble, родоначальник бренд-менеджмента. Однако оказывается, что большая часть успешных марок P&G были куплены (например, в последние годы активно приобретаются права на популярные парфюмерные бренды). Причем на момент покупки они уже были успешными.

Есть мнение, что стратегию individual branding следует применять в случае, когда создается новая товарная категория — при этом высока вероятность занятия и сохранения лидирующих позиций. Но внедриться

¹ Рекунов С. Четыре новых шага для увеличения доли на рынке // Ассамблея «Розница и Дистрибуция»: Материалы выступлений. Москва, 29 ноября 2001 г.

Не факт, что, рекламируя зонтичный бренд, удастся сэкономить. Зато в случае неудачи одного товара может пострадать бренд в целом.

Когда зонтичный бренд может быть успешен.

Создание нового, индивидуального бренда целесообразно на растущих рынках (сегментах).

в уже существующую товарную категорию и занять в ней лидирующие позиции — это скорее исключение, чем правило. Именно поэтому в последние годы линейные и марочные расширения по принципу создания суббрендов получают все большее распространение: если нет шансов стать лидером, то все равно, в силу разных причин, у компании может существовать потребность присутствовать в той или иной товарной категории. И не вполне целесообразно создавать для этого отдельный бренд.

Однако это вовсе не означает, что линейные и марочные расширения могут применяться к бесконечно большому числу товаров и рынков. Естественным ограничителем в этом процессе должна стать разработанная модель идентичности бренда, которая четко и ясно очерчивает границы возможных расширений бренда. Небесполезным может быть и простой здравый смысл. Представьте себе, каким словарным запасом должен обладать потребитель бренда NEO через 10 лет, если тот (имеется в виду бренд) доживет до этого срока и выполнит обещанные планы по выводу каждый год одного нового суббренда — ведь это означает, что через 10 лет у «Вимм-Билль-Данн» под маркой NEO будет не менее 17 суббрендов, судя по нынешней тенденции — все сплошь англоязычные. Наконец, в разных отраслях существуют свои «традиции» брендинга (этот вопрос затрагивается в разд. 2.2 при обсуждении вертикальных расширений товарной линии): в одних из них «зонтик» — норма, в других — исключение.

2.2. УПРАВЛЕНИЕ НЕСКОЛЬКИМИ БРЕНДАМИ (МУЛЬТИМАРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ)

Рассмотренный выше пример МПБК «Очаково» — образец использования компанией мультимарочной стратегии. При этом она использует сразу несколько способов брендинга своей продукции, применяя

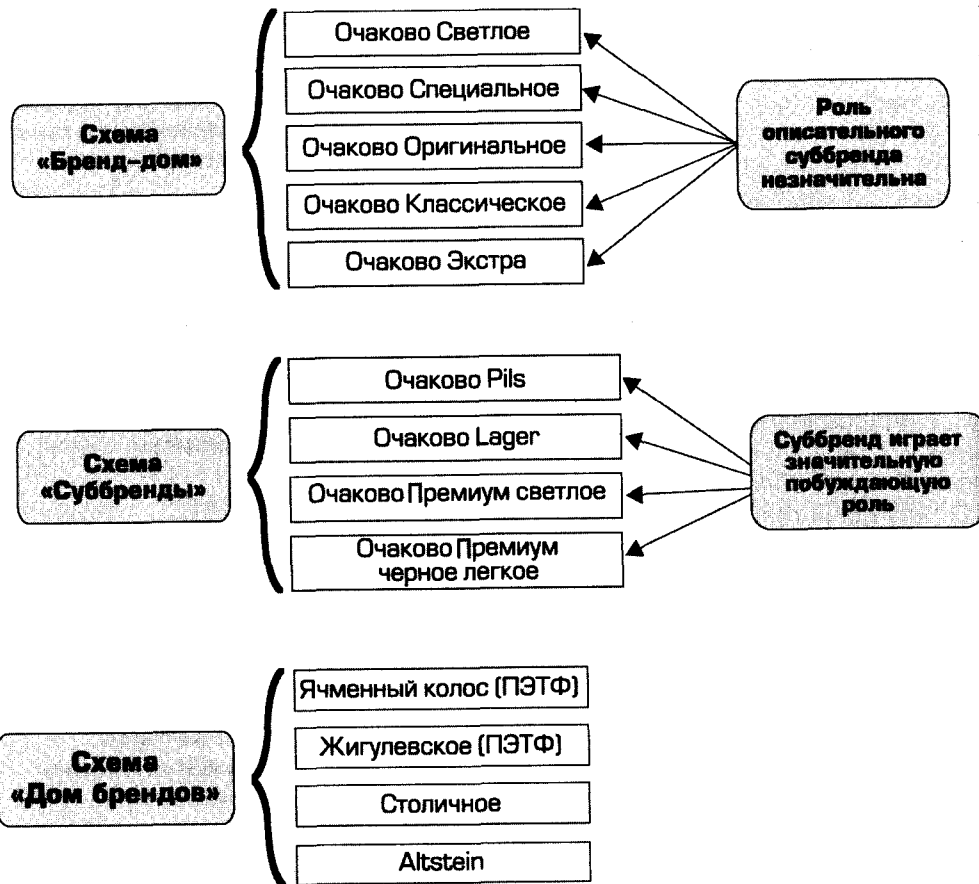
Различные расширения лучше применять по принципу «просто обозначаем свое присутствие».

Естественным ограничителем расширений должна быть идентичность бренда — его описательная модель.

Использование марок «зонтиков» — зачастую сложившаяся отраслевая практика, отступать от которой особого смысла нет.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

широкий спектр вариантов в диапазоне «корпоративный бренд — индивидуальное марочное название»¹:



¹ Варианты брендинга анализируются с помощью «схемы взаимоотношений брендов»: Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003.

Особенности управления марочным ассортиментом

В этой структуре товарной линии прослеживается отчетливое стремление компании присутствовать во всех сегментах своего рынка, причем делается это как с помощью новых брендов, так и путем суббрендинга.

Несколько марок (отличных по цене) в портфеле компании: цель — закрепиться в разных ценовых сегментах рынка.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАСШИРЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ СУББРЕНДИНГА

В то время как марочным расширениям в научной среде за последние годы было уделено много внимания, проблема вертикальных расширений (запуск модификаций разновидности бренда, суббрендов в более высоком/низком ценовом сегменте) практически не рассматривалась.

Ученые университета Флориды задались такими вопросами¹: увеличивают ли «премиум» или высококачественные изделия марочный капитал², связанный с другими изделиями в линии? Наоборот, уменьшают ли «экономичные» или низкокачественные изделия марочный капитал, связанный с другими изделиями в линии? Возьмем решение Toyota запустить марку Lexus. Расширился ли бы марочный капитал Toyota, если бы модели Lexus были бы предложены как часть товарной линии Toyota («Toyota LS400»)? Наоборот, уменьшился бы капитал, связанный с маркой Lexus, если бы продуктовая линия Lexus включала бы экономичные автомобили (например, «Lexus Corolla»)?

Авторы использовали ценовую премию как метрику марочного капитала³, изучая влияние физических характеристик и брендов на логарифм цены (проверяя гипотезы, связанные с взаимодействием вертикального расширения продуктовой линии и ценовой премией). Анализировались модели и марки американской промышленности по производству горных велосипедов.

На первом этапе оценивалась ценовая премия каждого конкретного бренда и затем, на втором этапе, оценивалось влияние связанных с брендом переменных на величину ценовой премии.

Анализ показал, что ценовая премия в более низких по качеству сегментах рынка на значимом уровне положительно коррелирует с качеством самой плохой модели товарной линии; в сегментах рынка с высоким качеством ценовая премия также на значимом уровне положительно коррелирована с качеством наилучшей модели в продуктовой линии. Результаты анализа подтверждены результатом эксперимента, в котором 63%

¹ Randall T., Ulrich K., Reibstein D. Brand Equity and Vertical Product Line Extent // University of Florida, Gainesville // <http://bear.cba.ufl.edu/centers/MKS/articles/688105.pdf>.

² Марочный капитал — термин, который используется для обозначения того положительного потенциала, который накапливается за время существования бренда (это может быть высокий уровень знания марки, лояльные покупатели и т. д.). Под марочным капиталом также понимают величину добавленной ценности бренда. Подробнее см.: Зотов В.В. Ценность бренда. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2005.

³ Обычно ценовая премия рассматривается только как часть марочного капитала (который является качественным показателем), авторы в своей работе признают узость такого подхода, но по ряду причин ассоциируют марочный капитал и ценовую премию.

людей предпочли товар, предложенный производителем высококачественных марок в противовес эквивалентному товару, предлагаемому конкурентом — производителем дешевых товаров. Эти результаты означают, что менеджеры, желающие только максимизации марочного капитала, должны предлагать исключительно дорогие товары и никак не дешевые. Однако этот результат должен быть скорректирован с целью максимизации прибыли. Максимизация прибыли, вероятно, будет сопровождаться выбором между сохранением высокого уровня марочного капитала (и поэтому высоких прибылей) и оборотами, обычно делаемыми за счет дешевого сегмента.

По мнению ученых, распространение результатов их исследования возможно на тех рынках, где легко можно дифференцироваться по уровню качества. В частности, это товары длительного пользования, в то время как один и тот же бренд фасованных товаров ранжировать с помощью суббрендов по качеству особого смысла нет.

Приводится такой пример: есть множество вариантов мыла, предлагаемого под маркой Ivory, однако это разнообразие главным образом «горизонтальное» (результат линейного расширения), представляющее различные формулировки, размеры, типы упаковки и целевое применение (например, брусковое мыло, жидкое ручное мыло, мыльные хлопья, мыло для мытья посуды). Нет никакого реального смысла в том, чтобы в продуктовой линии Ivory были представлены экономичные или премиум товары. Противоположная этой ситуация с товарами длительного пользования, где в дополнение к горизонтальному дифференцированию общепринято вертикальное дифференцирование марки (т. е. «хорошо, лучше всего»). Например, Nikon предлагает камеры, дифференцированные горизонтально (например, «наводи-и-фотографируй», цифровые, категория 35mm SLR, подводные и т. д.); но в пределах категории 35mm SLR предложения Nikon включают N50, N70 и N90. Эти камеры, по существу, все предназначены для одного и того же применения, но отличаются по уровню качества.

* * *

Данное исследование заставляет, в частности, задуматься о правильности выбранной МПБК «Очаково» стратегии «вытягивания» своей товарной линии вверх с помощью «Очаково Премиум». Дело в том, что пиво «Очаково» относится к низкому ценовому сегменту, «Очаково Премиум» — к дорогому. Абсолютно непонятно решение с помощью суббренда продвигать дорогое пиво — существует вероятность, что разрыв в воспринимаемом качестве окажется слишком велик. И это при том, что, напомним, с 2001 г. «Очаково» имеет в своем марочном портфеле дорогое пиво под индивидуальной маркой «Столичное». Или пример «Балтики», продвигающей дорогой «Парнас».

Несколько марок (отличных по цене) в портфеле компании: цель — защита «флангов» сильной (дорогой) марки при «нападении» дешевой марки конкурента.

Другая причина выпуска нескольких марок для каждого ценового сегмента — «фланговая защита». Смысл фланговых марок — в выпуске аналогов (обычно более дешевых) основной марки для защиты своих флангов от наступления конкурентов.

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ В КРИЗИСНОЕ ВРЕМЯ

Согласно исследованию, проведенному в конце 1998 г. рекламным агентством Friedmann & Rose, 83% из опрошенных 150 московских семей сообщили, что их покупательское поведение изменилось в результате кризиса. Только 47% респондентов заявили о своей верности тем маркам, которые они привыкли покупать до кризиса. 12% участников исследования добавили, что их покупательские предпочтения изменились существенно.

Многие предприятия в это время пошли на выпуск более дешевой продукции. Например, «Красный Октябрь» добавил к своему ассортименту шоколадные плитки, Nestle запустило марки «кофе» с содержанием цикория.

Однако есть и любопытные примеры «вытягивания» товарных линий в верхний ценовой сегмент. Скажем, компании «Идигов продукт» и Омская табачная фабрика начали выпуск сигарет с фильтром «Беломорканал» и «Супер-Прима» соответственно.

Источник: Рыбак С. Down-trading пришел в Россию // Компания. 1999. № 50. 25 янв.

Более интересный способ многомарочного подхода исповедует Procter&Gamble (табл. 2).

Таблица 2
Портфель брендов Procter&Gamble в России

Чистящие и моющие средства	Ariel, Миф, Tide, Tix, Lenor, Fairy, Comet, Mr. Proper	
Зубная паста	Blend-a-Med, Blendax	
Средства по уходу за волосами	Pantene Pro-V, Head & Shoulders, Shamtu, Clairol, Wash & Go, Wella	
Мыло	Camay, Safeguard	
Парфюмерно-косметические товары	Old Spice, Secret, Cover Girl, Max Factor	Laura Biagiotti*, Hugo Boss*, Jean Patou Parfums* (Joy, Sublime), Parfums Lacoste* (Lacoste, Booster, Junior и Women)
Детские подгузники	Pampers	
Гигиенические средства	Always, Alldays, Tampax	
Продукты питания	чипсы Pringles, кофе Folgers	

* Продвигается женевским подразделением компании — P&G-Prestige Beauty.

Возьмем, к примеру, шампуни P&G. Они занимают одну и ту же дорогую нишу рынка, но при этом позиционируются по-разному:

- Pantene Pro-V — шампунь с про-витамином B5;
- Head & Shoulders — шампунь против перхоти;
- Wash & Go — шампунь и бальзам-ополаскиватель;
- Shamtu — шампунь для увеличения объема волос;
- Clairol — шампунь на основе трав и чистой родниковой воды.

Такой подход позволяет получать большую прибыль, чем в случае с продажей ассортимента марок, дифференцированных по цене. Правда, Shamtu создавалась именно как фланговая, более дешевая марка, а позиционирование остальных марок за последние годы стало сильно размываться.

Удлинение товарной линии создает перед потребителем иллюзию выбора, в то время как деньги все равно идут в один и тот же карман. Вместе с тем продвижение большого количества марок требует значительных ресурсов, поэтому, прежде чем принимать решение о запуске новой марки, необходимо соотнести предполагаемые доходы (с учетом возможной «каннибализации», т. е. сокращения продаж основных брендов) и затраты на продвижение.

КРЕПКО УДАРЯЕТ!..

В начале 1990-х годов «Пивоваренная компания «Балтика» выпустила на рынок марку «Балтика», которая за короткое время стала национальным брендом. Сначала выпускались сорта «Балтики» с плотностью от 11 до 13% и крепостью от 4 до 6°, а именно № 1, 2, 3, 4. Это давало потребителям широкие возможности для удовлетворения основных «пивных» потребностей — утолить жажду, снять напряжение, провести время в компании. Но вот однажды «Балтика» выпустила необычайно крепкое по тем временам пиво «Балтика № 9». С точки зрения продаж успех был ошеломляющим. С точки зрения брендинга — появилась колоссальная проблема. Ведь здесь уже не просто другая вкус, а смещение акцентов. Оригинальная «Балтика» (№ 1–4) — пиво, идеальное для снятия напряжения и для приятного времяпрепровождения в компании. А «Балтика № 9» — «крепко ударяет». Последствием введения в линейку «Балтики № 9» стало сокращение доли рынка «Балтики № 1», прекращение производства «Балтики № 2», сокращение долей рынка «Балтики № 3» и «Балтики № 4».

Источник: Козлов Д. Что продажам хорошо, то бренду смерть? // Бренд-менеджмент. 2002. № 4. С. 7.

В приведенном примере «Балтика» подошла к вопросу о запуске нового суббренда достаточно шаблонно, без учета внутренних взаимосвязей в марочном ассортименте. Как результат — «каннибализация» существовавших брендов.

По мнению профессора Дэвида Аакера, стратегия управления марочным портфелем должна учитывать большое количество факторов (рис. 4)¹.

Марочный портфель, по Аакеру, включает в себя все бренды компании — мастер-бренды, корпоративные бренды, поддерживающие бренды/суббренды и т. д. Все они так или иначе описывают товар с точки зрения потребителя.

Внутри портфеля бренды выполняют одно из следующих назначений:

- стратегические бренды,
- брендированные «усилители»,
- «серебряные пули»,
- фланговые бренды,
- бренды — «денежные коровы».

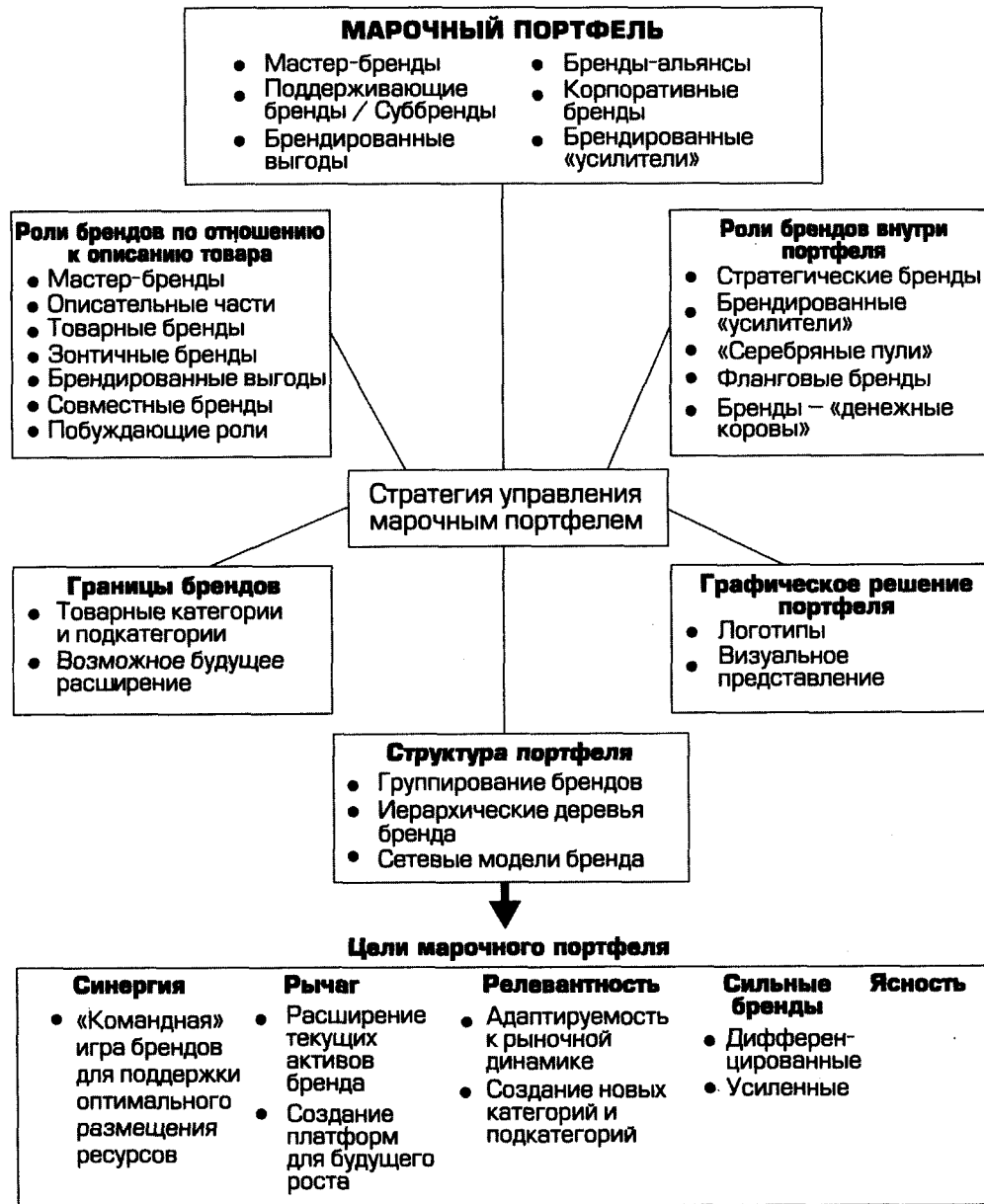
Стратегические бренды — это ключевые бренды для компании. Скажем, для Coca-Cola бренд Coke (собственно Coca-Cola) является стратегическим, более значимым, чем Sprite и Fanta (хотя и последние могут рассматриваться как стратегические, а, скажем, «Фруктайм» — как характерная дешевая фланговая марка, выпущенная на локальном российском рынке).

Брендированные «усилители» (branded energizers) — это любой продукт, промо-акция, символ, программа и т. п., которые благодаря ассоциациям существенно расширяют и «заряжают» целевой бренд. Например, гоночная команда «КАМАЗ», которая принимает участие в ралли «Париж—Дакар».

¹ Aaker D. Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. N.Y., Free Press, 2004. P. 16–35.

Несколько марок (отличных по цене) в портфеле компании: цель — создать потребителю иллюзию выбора в одной товарной категории.

Роли брендов внутри портфеля.



«Серебряные пули» — это суббренд, или брендируемая выгода, которые служат средством смены или поддержания имиджа родительского бренда (брендированные «усилители» и брендированные компоненты зачастую претендуют на роль «серебряных пуль»). Сейчас модель Lada Kalina (или просто «Калина») для АвтоВАЗа — настоящая «серебряная пуля». Lada Kalina — первая для концерна модель, созданная и поставленная на конвейер в условиях рыночной экономики. С успехом этой модели предприятие связывает свое будущее.

«Бренды — «денежные коровы» — это те марки, которые дают стабильный доход и за счет которых поддерживаются все прочие (скажем, для того же АвтоВАЗа автомобили «десятого» семейства приносят прибыль, которая реинвестируется в «Калину»).

Для эффективного управления портфелем брендов Аакер рекомендует проведение аудита марочного портфеля. Аудит предполагает ответ на перечень вопросов к каждому блоку, изображенному на рисунке 4. Например, для блока «Цели марочного портфеля»¹:

- Обеспечивает ли марочный портфель синергию с помощью брендов, предназначенных для поддержки и расширения других брендов? Последовательны ли бренды в контексте товарного рынка? Оптимально ли распределены ресурсы, предназначенные для бренд-строительства, между отдельными брендами? Получают ли будущие стратегические бренды и бренды с ясными стратегическими ролями адекватные ресурсы, чтобы выполнить предназначенную для них роль?
- Все ли бренды полностью усилены? Могут ли они быть «растянуты» горизонтально и вертикально без ущерба для их марочного капитала? Были ли разработаны платформы для будущего роста?

Аудит целей марочного портфеля.

¹ Aaker D. Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. N.Y., Free Press, 2004. pp. 86–87.

Рис. 4. Стратегия управления марочным портфелем по Д. Аакеру

- Теряют ли бренды, особенно бренды с побуждающей ролью, свою релевантность? Адаптируются ли они к рыночной динамике? Существует ли возможность создания новых категорий и подкатегорий?
- Достаточно ли сильны бренды, чтобы исполнять свои роли? Достаточно ли у них энергии и жизненной силы? Достаточно ли они дифференцированы? Устойчива ли эта дифференциация?
- Существует ли ориентированная на потребителя ясность? Или же царствует беспорядок в предложениях?

Для блока «Границы брендов» Аакер предлагает такие вопросы¹:

- Адекватно ли усилены поддерживающие бренды и суббренды? Кто будет кандидатом для горизонтального марочного расширения? Нуждаются ли суббренды и поддерживаемые бренды в усилении?
- Существует ли потенциал для вертикального расширения брендов с помощью или без помощи суббрендов или поддерживающих брендов?
- Может ли бренд быть расширен на другие товарные рынки?
- Не слишком ли расширены некоторые бренды? Не подвергнут ли образ брендов излишнему риску?

Фактически в первой главе мы вели речь о взаимосвязях товаров в ассортименте, а здесь обсуждаются взаимосвязи брендов.

2.3. ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

При наличии нескольких брендов и значительном маркетинговом бюджете эффективность управления марочным ассортиментом существенно повышается, если компания создает так называемую *продуктовую организационную структуру*.

¹ Там же.

В классическом варианте¹ это — дивизиональная структура, где каждая бизнес-единица ориентирована на производство и продажу определенного ассортимента товаров. В «Росинтер Ресторантс» (рестораны «Ростик'с», Il Patio, «Планета Суши», TGI Fridays, «Сибирская корона» и др.) каждый бренд-менеджер фактически руководит отдельным бизнесом. Он управляет рестораном и как заведением, и как продуктом, контролируя все бизнес-процессы, кроме бухгалтерского учета и логистики. «Изначально у нас был общий для всех брендов компании отдел маркетинга, — рассказывает Хенрик Винтер, генеральный управляющий «Росинтер Ресторантс», — но подобную структуру мы сочли неэффективной. Руководителю отдела маркетинга сложно уместить в голове огромный объем информации по каждой из двенадцати марок. Нужно было сделать так, чтобы на каждом из брендов сфокусировался один человек, который аккумулировал бы его идею, его видение. Сейчас бренды развиваются независимо друг от друга. Тем не менее они разделены по трем «концептам» (направлениям): фаст-фуд, средний ценовой сегмент и международный. Одно направление курирует директор концепта»². Однако это скорее исключение, чем правило. О метаморфозах дивизиональной структуры в России рассказывается в гл. 3, здесь мы лишь отметим, что на практике чаще всего продуктовая ориентация компании заключается в создании института бренд-менеджеров³ в рамках подразделения маркетинга.

Классическая иерархия должностей выглядит следующим образом: ассистент бренд-менеджера (assistant to brand-manager), бренд-менеджер (brand-manager), главный бренд-менеджер (senior brand-manager), продакт-групп менеджер (product-group manager),

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 336–337.

² Куликов П. Марочный портфель // Секрет фирмы. 2004. 25 мая.

³ Позиция специалиста, ответственного за развитие бренда — тогда она называлась brand-man, — впервые появилась в 1927 г. в компании Procter & Gamble.

Аудит границ брендов.

Институт бренд-менеджеров.

продакт-лайн менеджер (product-line manager), директор по маркетингу (marketing-manager).

Естественно, не во всех компаниях сотрудники, выполняющие функции бренд-менеджера, называются именно бренд-менеджерами. Можно встретить, например, «маркетинг-менеджера по товарам личной гигиены» («Юнилевер СНГ»), «маркетинг-менеджера группы брендов основного и дешевого сегментов» (Sun Interbrew), «бизнес-менеджера развития бритвенных систем для женщин» (Gillette). В компании «Балтика» существует должность заместителя директора по маркетингу — начальника отдела управления брендами, в «Пивоварнях Ивана Таранова» (ПИТ) — это начальник отдела брендинга. В финансовой корпорации «Уралсиб» есть «исполнительный директор по общекорпоративному маркетингу и бренд-менеджменту», в «Пятерочке» — «вице-президент по коммуникациям и брендовой политике» (правда, после ухода из компании Феликса Стетого эта позиция оставалась вакантной), при том, что в «Пятерочке» слово «маркетинг» фактически запрещено произносить (об этом они заявляли в своем интервью журналу «Эксперт»).

Организационная структура, ориентированная на рынок.

На продуктовую организационную структуру похожа организационная структура, ориентированная на рынок¹. При этом бизнес-единицы выделяются не по продуктовому, а по рыночному признаку. Производитель систем защиты от вирусов, спама и хакерских атак «Лаборатория Касперского» все свои продукты продвигает под единой маркой Kaspersky. Но в компании есть три бренд-менеджера, отвечающие за три направления: ритейл (розничную торговлю), средний и малый бизнес, корпоративный рынок. Каждый из них формирует свой набор продуктов под брендом Kaspersky и занимается его позиционированием и продвижением, ориентируясь на потребности доверенной ему целевой аудитории.

Procter & Gamble является родоначальником не только системы бренд-менеджмента, но также системы *категорийного менеджмента* (Category Management,

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 338–339.

1988 г.). При дивизиональной оргструктуре в P&G формируются группы по категориям, в каждую из которых включаются специалисты по технологии продуктов питания, упаковке, маркетингу, продажам, рекламе, закупкам. Эти узкие специалисты выполняют каждый свою часть работы под непосредственным управлением менеджера категории. Уровень такого менеджера весьма высок. В P&G категорийный менеджер обычно имеет статус вице-президента. Появление категорийного менеджмента связано с усилением влияния розничной торговли на Западе. В результате этого производители ищут новые способы повысить заинтересованность ритейлеров в их продукции и тем самым улучшить свои продажи. Сначала рознице предлагались услуги по мерчандайзингу (выкладка продукции конкретного производителя), теперь — по категорийному менеджменту (управление всей категорией магазинов передается какому-либо, обычно наиболее влиятельному, поставщику). Производители пропагандируют такой подход «под соусом» повышения удовлетворенности потребителей и повышения за счет этого продаж магазина. В некоторых случаях это, вероятно, и так. Но представляется, что в большей степени от такого категорийного менеджмента выигрывает все-таки компания, управляющая категорией. Это быстро поняли ритейлеры и начали развивать собственный категорийный менеджмент (см. 6.1.3).

В нашей стране категорийный менеджмент в производственных компаниях развивается несколько иначе. Розница пока еще не столь сильна и пока вполне удовлетворяется услугами по стандартному мерчандайзингу. Зато сами производители испытывают сложности при управлении портфелями брендов (в случае мультимарочной стратегии) или ассортиментом небрендированных товаров. И там, где в западной компании, наверное, был бы продакт-лайн-менеджер, у нас появляются директор категории «Традиционные колбасные изделия» (Группа «Продо»), директор категории «Твердые сыры» («Юнимилк»), директор категории «Сок» («Вимм-Билль-Данн»).

Категорийный менеджмент в Procter & Gamble.

РЕЗЮМЕ

1. Использование концепции брендинга позволяет более четко структурировать ассортимент компании и нацелить его на разные сегменты рынка.

2. Как правило, компании используют не одну, а несколько марок (как минимум, в форме суббрендов).

3. Каждый отдельный бренд (суббренд) имеет свой ассортимент. Он формируется либо за счет товаров (товарных единиц) одной товарной категории (линейное, или горизонтальное, расширение ассортимента бренда), либо за счет товаров других товарных категорий (марочное расширение). Однозначного ответа по поводу эффективности линейных и марочных расширений не существует, хотя и та и другая стратегии активно используются на практике.

4. В одной товарной линии компания может иметь несколько брендов. При этом бренды могут принадлежать как к одному ценовому сегменту, так и к разным. Последний вариант означает использование вертикального расширения товарной линии в двух вариантах — «вверх» (в более дорогой сегмент) и «вниз» (в более дешевый). Вертикальное расширение может происходить как посредством индивидуальных марок, так и с помощью суббрендинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проанализируйте ассортимент своей компании (или компании, хорошо известной вам). Какие подходы к брендингованию используются? Какое количество брендов (суббрендов) составляет марочный портфель компании и на какие товарные линии он делится? Насколько широк ассортимент каждого конкретного бренда?

2. Выскажите свое мнение в отношении «зонтичных» марок и стратегии марочного расширения. Возможно ли использование «зонтичных» марок и марочных расширений в вашей компании?

3. Ваша компания представляет свою продукцию во всех целевых сегментах рынка? Используется ли концепция суббрендинга для ценовой дифференциации или в каждом сегменте представлена индивидуальная марка?

УПРАВЛЕНИЕ

Часть II.

АССОРТИМЕНТОМ

ПРОИЗВОДСТВЕННО-

ТОРГОВЫХ

КОМПАНИЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫЕ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ Глава 3

Элементы военного искусства включают в себя:
первое — измерение пространства;
второе — оценку количества; третье — расчет;
четвертое — сопоставление и пятое — шансы на победу.

Сунь-Цзы

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- Стратегическая бизнес-единица
- Портфельный анализ
- Маржинальная прибыль
- Вклад на покрытие
- Постоянные затраты
- Переменные затраты
- Косвенные затраты
- Прямые затраты
- Коэффициент значимости продукции
- Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)
- Матрица МакКинзи/GE

В западном менеджменте одной из наиболее перспективных форм организации структуры компании считается дивизиональная, когда подразделения, выпускающие отдельные продуктивные группы, выделяются в так называемые стратегические бизнес-единицы (Strategic business units — SBU). Зачастую они представлены в виде отдельных юридических лиц. Общую координацию и контроль при этом осуществляет корпоративный центр (штаб-квартира). Специально для повышения эффективности управления бизнес-единицами был разработан особый инструментарий — так называемый портфельный анализ¹, который по-

Для управления организацией, состоящей из СБЕ (SBU), используются модели портфельного анализа.

¹ Подробный обзор методов портфельного анализа см.: Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособ. М.: Финпресс, 1998.

В России аналоги организаций с дивизиональной структурой — группы компаний. Однако методы портфельного анализа в них не используются.

В нашей стране методы портфельного анализа адаптируются под задачи управления ассортиментом товаров.

зволял осуществлять эффективное распределение ресурсов (в первую очередь финансовых).

В России классические дивизиональные структуры в силу разных причин не получили широкого распространения. Гораздо чаще можно встретить вариант, когда организация представляет собой группу компаний (возможно, из очень разных сфер бизнеса), координацию которых осуществляет управляющая (материнская) компания. Но даже в этом случае почти невозможно представить себе так называемую классическую схему стратегического планирования, описываемую в учебниках по менеджменту¹ и включающую портфельный анализ бизнесов группы (да и сами западные компании уже давно отошли от жестко формализованных процедур планирования).

Зато гораздо чаще методы традиционного стратегического анализа адаптируются и используются предприятиями с линейной организационной структурой, когда в портфельных моделях вместо SBU рассматриваются товарные (продуктовые) группы, а сам анализ проводится уже не представителями корпоративного центра (нескольких SBU), а специалистами, например, отдела маркетинга на основе данных маркетинговых исследований и внутрифирменной отчетности. Именно такие адаптированные модели рассматриваются в настоящей главе. Кроме того, приводится методика анализа прибыльности продукции (на основе калькуляции предельных затрат — direct costing).

Конечный результат анализа на стратегическом уровне управления ассортиментом — выработка рекомендаций в отношении групп товаров (укрупненного ассортимента).

¹ См., напр.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1999. С. 107–165; Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. С. 130–178.

3.1. ПРОВЕРКА ОПТИМАЛЬНОСТИ ГРУППИРОВКИ АССОРТИМЕНТА

Прежде чем проводить портфельный анализ, целесообразно сначала проверить правильность группировки товаров в ассортименте. Это особенно актуально для приватизированных предприятий. Возможно, стоит вместо классификации продукции, основанной на производственных возможностях, перейти к классификации на основе потребностей клиентов (потребительскому назначению)¹? Возьмем отвлеченный от производственной сферы пример: можно, скажем, говорить о том, что компания предлагает услуги по страхованию, инвестированию, банковскому обслуживанию. А можно сказать, что услуги компании предназначены для физических лиц и корпоративных клиентов.

ОАО «МОЛОКО» (г. УФА)²

Компания «РОЭЛ-Консалтинг» консультировала молочный завод в Башкирии. Помимо прочего, был определен продуктовый профиль предприятия первого уровня: утвержден перечень всех видов продуктов, который может производить завод³. Из него удалены низкорентабельные виды. Определены приоритеты на производство конкретных продуктов с учетом их максимальной рентабельности. Определен продуктовый профиль второго уровня путем разбития первого уровня на агрегированные группы. Дифференциация была проведена не по однородности видов продукции, как это традиционно принято, а по форме выпуска, т. е. упаковке. Такой подход обусловлен анализом структуры потребления и выявленными факторами:

А. Имеются четко выраженные предпочтения среди клиентов, которые выражаются в преимущественных закупках либо фасованной продукции, либо весовой.

¹ Другие возможные критерии см.: Дойл П. Указ. соч. С. 144–147; Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2000. С. 46.

² Кейс подготовлен на основе публикации: Мартынов А.В. Доить надо не только коров, но и клиентов // <http://marketing.spb.ru/lib-mm/korov.htm>.

³ Впервые такой подход я увидел в работе: Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации // http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.html.

Товарные группы должны быть выделены по рыночному признаку, а не с точки зрения производственных возможностей предприятия.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

- Б. Работа с этими сегментами имеет свою специфику.
 В. Потребители фасованной продукции реагируют на весь полный агрегированный ассортимент, а не на конкретный вид продукта.
 Г. Потребители весовой продукции стабильно покупают один товарный набор.

Таблица Б
Продуктовый профиль второго уровня

№ Профиля	Вид продукции
<i>Традиционные продукты</i>	
П1	1. Фасованная продукция
П2	2. Весовая продукция
П3	3. Резервный творог
П4	4. Мороженое
<i>Новые продукты</i>	
П5	1. Масло комбинированное с «СОЮЗОМ»
П6	2. Масса творожная 250 г
П7	3. СГОЛ

Проведено сегментирование рынка.

Таблица В
Основные сегменты рынка сбыта

№ сегмента	Вид сегмента*
С1	1. Розничная торговая сеть
С2	2. Социальная сфера (сады, больницы, столовые)
С3	3. дистрибьюторы г. Уфы
С4	4. Региональные оптовики

* Сегмент взаимозачетов не рассматривался, так как выходил за рамки рыночной политики предприятия, направленной на получение максимальной прибыли в денежном выражении с высокой оборачиваемостью средств, и целенаправленно ликвидировался.

Была сделана матрица определения групп продукта для внедрения системы стратегического анализа продуктового портфеля и контроллинга результатов выполнения продуктово-маркетинговой стратегии. Кроме промежуточной подготовки данных, она дает

Производственно-торговые компании: стратегическое управление ассортиментом

информацию для начального стратегического анализа путей развития предприятия. При этом появляются варианты качественной оценки дальнейшей стратегии (подобно матрице Ансоффа):

- концентрация на виде продукции с расширением числа сегментов потребления;
- концентрация на сегменте рынка с расширением видов продукции, ориентированных на потребности этого сегмента;
- проработка рынка — концентрация на ограниченном числе групп продукта с наибольшей рыночной отдачей либо с наибольшим конкурентным преимуществом;
- диверсификация.

Таблица Г
Матрица для определения групп продукта (ГП)

	С1	С2	С3	С4
П1	ГП1		Х	Х
П2	ГП2	ГП3		
П3				ГП4
П4	ГП5		ГП6	ГП7
П5				НП1
П6	НП2		НП3	НП4
П7				

Очевидно, что имевшийся рынок прорабатывался далеко не полностью. Оперативные мероприятия направлены на продвижение продуктов в другие сегменты (поля Х матрицы), проработку рынка, а также вывод новых продуктов на рынок (НП). Из матрицы видно, что новый продукт П7 нельзя продать на рынке молочной продукции, поэтому по данному продукту пришлось разрабатывать стратегию концентрической (сфокусированной) диверсификации.

Учитывая то, что П2 находится в фазе спада жизненного цикла продукта (весовая продукция постепенно уходит с рынка), не было смысла делать упор на ее продвижение. Объемы продаж будут падать, и в долгосрочной перспективе их надо будет компенсировать новыми продуктами (йогурты), а так же развитием ГП1, но, учитывая консерватизм потребителей этой группы и низкую конкуренцию со стороны ведущих производителей, надо было приложить все усилия для удержания имеющихся клиентов.

Пример показывает, что в качестве группировочного признака могут выступать самые разнообразные критерии, они диктуются спецификой бизнеса и дан-

Группировочным признаком может выступать объем упаковки.

ными маркетинговых исследований. Что касается потребительских товаров, размер упаковки действительно очень важен. Обычно чем меньше объем, тем выше у товара добавленная стоимость. Так, на рынке йогуртов 125-граммовые вязкие йогурты стоят дороже полулитровых пакетов жидкого йогурта. Аналогичные примеры: пельмени в упаковке по 1 кг и по 450 г; пиво в стекле и в пластике; водка в бутылках 0,5 л и 0,25 л («мерзавчик») и т. д. В каждом из этих примеров упаковка диктует принадлежность к тому или иному ценовому сегменту рынка и определяет разное потребительское поведение.

3.2. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Методы портфельного анализа и виды стратегических матриц описаны во многих учебниках¹. Здесь мы проиллюстрируем только некоторые из них применительно к цели нашей книги.

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ МАККИНЗИ

Матрица имеет две оси: «потенциал» (конкурентоспособность) и «соответствие стратегической цели».

Матрицу соответствия стратегическим целям рекомендует своим клиентам консалтинговая компания МакКинзи². Ее суть проста: экспертным путем определяется потенциал и конкурентоспособность (низкие/высокие) групп товаров предприятия, разрабатывается его стратегическая цель и оценивается соответствие товарных групп этой цели (высокое/низкое соответствие).

¹ Наиболее известные матрицы, истории их появления, достоинства и недостатки представлены в кн.: Ефремов В.С. Указ. соч. В конечном счете, автором предлагается собственная «всеобъемлющая» матрица. Вообще-то она очень близка к редко где описываемой SPACE-матрице, зато использование при этом теории нечетких множеств делает методику несомненно интересной. Описание SPACE-матриц; см.: Данченко Л.А. Зотов В.В. и др. Маркетинг по нотам: практ. курс на рос. примерах. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004. С. 455-457.

² Реструктурирование предприятия // МакКинзи. М: Дело, 1996. С. 88.

ОАО «ШАТУРА»

Шатурский мебельный комбинат был основан в 1961 г., является градообразующим предприятием.

Стратегическая цель комбината была определена благодаря консультационной работе итальянской компании Cast: производить и продавать на российском рынке корпусную (не мягкую) мебель для дома и офиса в дешевой и средней нишах рынках¹.

Совместив стратегическую цель с оценкой потенциала и конкурентоспособности, в компании разработали следующую матрицу² (видимо, сказались уроки МакКинзи, которая еще раньше Cast консультировала «Шатуру»):

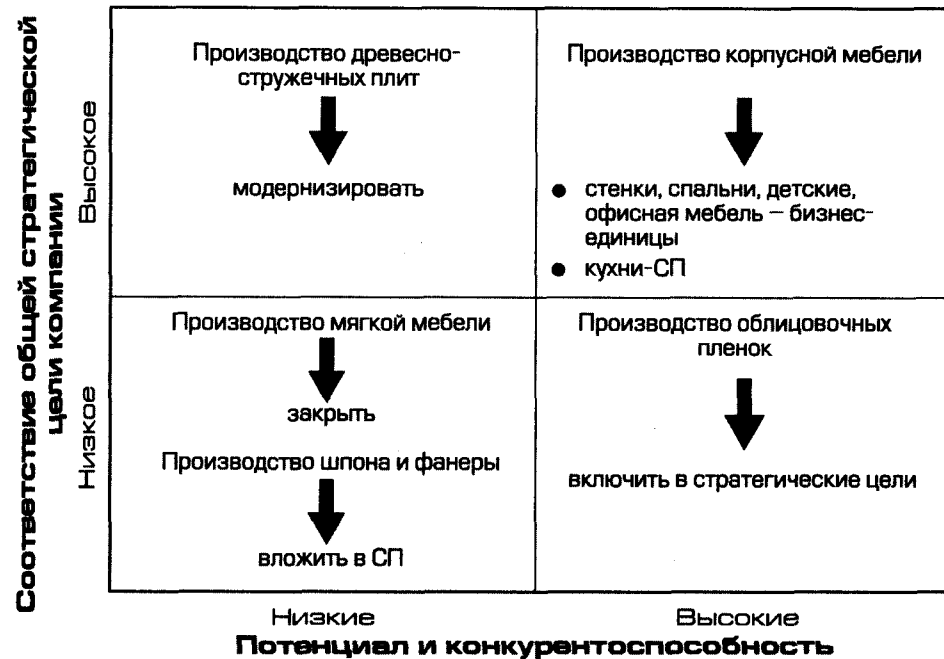


Рис. В. Матрица соответствия стратегической цели ОАО «Шатура» его потенциалу

¹ Юдин П. В ОАО «Шатура» предпочли консультации инвестициям // Капитал. 1997. 3-9 дек., с. 6.

² Скорректированный вариант матрицы, приведенной в ст.: Краснова В. Хроника пикирующего комбината // Эксперт. 1998. № 4. 2 февр., с. 34.

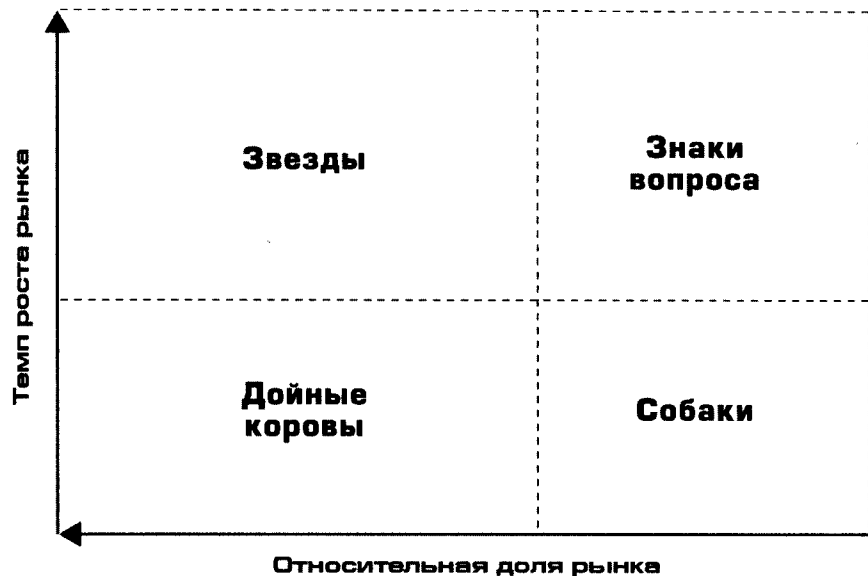


Рис. 5. Матрица «рост — доля рынка» (матрица БКГ)

Если проанализировать матрицу соответствия стратегическим целям, то становится ясно, что ее квадранты напоминают матрицу Бостонской консультационной группы (БКГ), которую мы рассмотрим ниже.

МАТРИЦА БКГ

Матрица «рост — доля рынка», или матрица БКГ, представлена на рис. 5.

Каждое поле матрицы носит образное название («зоопарк БКГ»), характеристика каждого из которых приведена в табл. 3.

Рассмотрим построение матрицы БКГ на примере гипотетического предприятия «Уралмашина»¹ (табл. 4, рис. 6).

¹ Управление портфелем продукции // Делойт и Туш // <http://www.gaap.ru/biblio/btk/managerial/ppm/>.

Таблица 3
Краткая характеристика матрицы БКГ

Содержание	Характеристика
«Звезды» — быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров
«Дойные коровы» — направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуют меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования
«Знаки вопроса» («Трудный ребенок») — товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения
«Собаки» — направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода

Таблица 4
Расчет показателей матрицы БКГ для компании «Уралмашина»

Продукция	Дата ввода продукции	Фаза жизненного цикла*	Прогноз размера рынка на 2003 г. (млн руб.)	Размер рынка в 2002 г. (млн руб.)	Продажи «Уралмашины» в 2002 г. (млн руб.)	Продажи крупнейшего конкурента в 2002 г. (млн руб.)
A	1	2	3	4	5	6
A	1991	зрелость	1446	1390	500	420
B	1988	упадок	3136	3200	1600	780
C	1994	рост	1872	1466	600	460
D	1995	взлет	2321	1990	110	820
E	1985	упадок	1416	1505	245	560
F	1993	зрелость	1011	991	98	560

* в основе матрицы БКГ лежит концепция жизненного цикла товара (товарной группы) (подробнее см. 4.1.1)

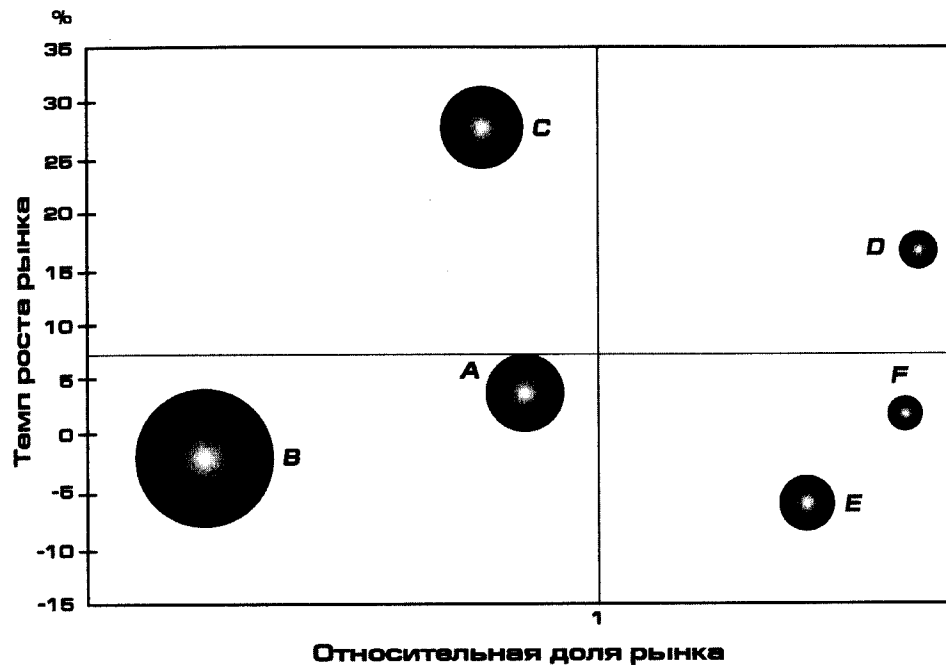


Рис. 6. Матрица «рост — доля рынка» компании «Уралмашина»

Темп роста рынка рассчитывается как отношение столб. 3 к столб. 4, относительная доля рынка — как отношение столб. 5 к столб. 6. Вертикальная линия проводится через точку с координатой 1 по оси X («Относительная доля рынка»), горизонтальная — в точке, соответствующей среднему темпу роста рынка (рис. 6). При этом ось «Относительная доля рынка» имеет обратное направление (сначала — максимум, потом — минимум).

В разд. 3.4 мы дополнительно рассмотрим модифицированную матрицу МакКинзи/GE для Уфимского мясоконсервного комбината (УМКК). В ней будет совмещен анализ рынка и информация о прибыльности продукции. Последнюю проблему мы рассмотрим ниже, здесь же в заключение отметим, что на рынке существует специализированное программное обеспечение,

Для проведения портфельного анализа можно воспользоваться специальным программным обеспечением.

которое позволяет анализировать внутреннюю и внешнюю информацию и визуализировать ее в виде матриц (классических и произвольных). Это, например, такие программы, как Marketing Expert, Marketing Analytic (модуль Portfolio), «Касатка» и др.¹

3.3. АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ ТОВАРНЫХ ГРУПП

На Западе вы вряд ли найдете книгу-аналог кросс-дисциплинарной «Ассортиментной политики фирмы». У «них» в рамках учебников «Маркетинг» («Маркетинг-менеджмент») можно познакомиться с общими принципами товарной политики компании (производственно-торговой), более конкретные методы анализа ассортимента будут содержаться в «Управленческом учете» (Management Accounting).

Именно к основам управленческого учета мы обратимся далее.

Для большинства российских компаний характерно исчисление полной себестоимости произведенной продукции. Во многом это обусловлено требованиями текущего законодательства. Однако расчет полной себестоимости, как правило, ведет к искажению картины с прибылью продукции, так как перераспределение постоянных затрат может носить субъективный характер.

В рамках управленческого учета возможна и иная калькуляция издержек — по переменным затратам (direct costing). В этом случае разница между выручкой и переменными издержками даст величину маржинальной прибыли МП (она же — вклад на покрытие, contribution). Именно маржинальная прибыль, или вклад на покрытие (а также соответствующий коэффициент маржинальной прибыли — отношение маржинальной прибыли к выручке в процентах), позволяет

На Западе вопросы ассортиментной политики фирмы изучаются в учебниках по маркетингу и управленческому учету.

Прибыльность продукции должна определяться на основе маржинальной прибыли.

¹ Подробнее о применении информационных технологий см.: Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система. М.: ЭКСМО, 2006.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

	Прямые	Косвенные
Переменные	Сырье и материалы Комиссионные торговых агентов по продаже определенных видов продукции Транспортные расходы	Электроэнергия для энергоснабжения основного производственного оборудования Электроэнергия для станков вспомогательного производства
	Амортизация производственных станков Зарплата основного производственного персонала (часть заработной платы, которая выплачивается независимо от выработки)	Амортизация станков вспомогательного производства Зарплата административно-управленческого персонала Теплоэнергия для отопления Оплата услуг связи
Постоянные		

Рис. 7. Пример классификации затрат производственно-торговой компании

объективно судить о прибыльности той или иной продукции. Ее расчет обычно предваряет классификация затрат компании (рис. 7).

Управленческий учет, необходимый для определения прибыльности продукции, во многих российских компаниях отсутствует.

Калькуляцией себестоимости, которая необходима для маржинального (предельного) анализа ассортимента, обычно занимается планово-экономическая служба или бухгалтерия. Однако очень часто в российских компаниях управленческим учетом пренебрегают, сосредоточившись на учете финансовом, ориентированном в основном на фискальные органы. Отсюда у маркетолога возникает необходимость разбираться в этом предмете, который также лежит в основе ценообразования. Такая практика ведет, например, к тому, что специалисты «РОЭЛ-Консалтинг» даже называют его «экономическим маркетингом»¹.

На основе данных о маржинальной рентабельности можно рассчитать коэффициент значимости товарных групп компании² ($K_{зн.}$):

¹ Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. М.: ПРИОР, 1998. С. 96.

² Кеворков В.В. Практический маркетинг-2: Руководство по внедрению. М.: РИП-холдинг, 2002. С. 46.

Производственно-торговые компании: стратегическое управление ассортиментом

$$K_{зн.} = D_{оп.} \times P_{марж.} \times K_{обз.} \quad (1)$$

где

$D_{оп.}$ — ранг доли в объеме продаж (в денежных единицах);

$P_{марж.}$ — ранг доли в маржинальной рентабельности;

$K_{обз.}$ — ранг коэффициента оборачиваемости товарных запасов.

$K_{обз.}$ рассчитывается как:

$$K_{обз.} = \frac{\text{Средняя стоимость запасов}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}} \times 365 \quad (2)$$

Таблица 5

Ранжирование товарных групп по коэффициенту значимости¹

Товарная группа	Доля в объеме продаж в ден. ед.	Ранг, $D_{оп.}$	Доля в маржинальной рентабельности, %	Ранг, $P_{марж.}$	Коэффициент оборачиваемости товарных запасов, дней	Ранг, $K_{обз.}$	Коэффициент значимости, $K_{зн.}$	Ранг, $K_{зн.}$
A	1	2	3	4	5	6	$7 = 2 \times 4 \times 6$	8
T1	60	1	50	1	15	2	2	1
T2	25	2	20	3	20	3	18	3
T3	15	3	30	2	5	1	6	2
Итого:	100	—	100	—	—	—	—	—

На основе данных табл. 5 можно сделать вывод о том, что наиболее выгодным является производство товарной группы T1, затем — T3, наконец — T2, хотя если бы мы судили по доле в объеме продаж, результат получился бы иным.

¹ Кеворков В.В. Указ. соч. С. 46.

! Следует помнить, что нельзя просто сократить все низкорентабельные товарные группы — существует проблема загрузки производственных мощностей и распределения постоянных затрат.

3.4. ПРИНЯТИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

МЕТОДИКА КОМПАНИИ «ДЕЛОЙТ И ТУШ»

Решения о том, какие стратегии в отношении товарных групп существующего ассортимента предприятия наиболее оптимальны, удобно представлять в виде таблицы, предложенной компанией «Делойт и Туш» (см. табл. 6)¹.

Таблица 6
Сводный анализ

Группа продукции	Положение на рынке (матрица «Рост – доля рынка»)	Финансовая значимость товарной группы	Конкурентоспособность	...	Общие рекомендации
Группа А				...	Инвестировать в развитие
Группа Б			N/A	...	Снять с производства
...



¹ Управлением портфелем продукции // Делойт и Туш // <http://www.gaap.ru/biblio/btk/managerial/ppm/>.

В разд. 3.2–3.3 мы взяли только два критерия оценки ассортимента (рыночные позиции и прибыльность), однако на самом деле число учитываемых факторов может быть гораздо больше: конкурентоспособность, производственные ограничения, технологические особенности, накопленный опыт и т. д. Каждая товарная группа оценивается по предложенной шкале, и на основе этого формируются рекомендации по ассортиментной политике.

Есть еще одна интересная методика интегрального анализа ассортимента по нескольким критериям, используемая в «РОЭЛ-Консалтинг». Внешне она похожа на портфельный анализ, однако учитывает сразу и рыночные, и внутрифирменные критерии. Речь идет о модифицированной матрице МакКинзи / General Electric (GE).

Информацию, полученную на основе методов, рассмотренных в разд. 3.2 и 3.3, удобно обобщить с помощью сводной таблицы — см. табл. 6.

МОДИФИЦИРОВАННАЯ МАТРИЦА МАККИНЗИ/GE

Исходный вариант матрицы МакКинзи/GE представлен на рис. 8.

Привлекательность отрасли	Высокая	Инвестирование и рост 1	Инвестирование и рост 2	Избирательность 3
	Средняя	Инвестирование и рост 4	Избирательность 5	Сбор урожая / Уход с рынка 6
	Низкая	Избирательность 7	Сбор урожая / Уход с рынка 8	Сбор урожая / Уход с рынка 9
		Высокая	Средняя	Низкая

Сила позиции бизнеса

Рис. 8. Матрица МакКинзи/GE

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

В данной матрице приняты следующие показатели:
1) *сила позиции бизнеса* — относительная доля рынка, ее изменение, величина получаемой прибыли, имидж, качество продукта, эффективность сбыта, географические преимущества рынка, эффективность работы сотрудников.

2) *привлекательность отрасли* — размер и разнообразие рынков, скорость роста рынка, число конкурентов, среднеотраслевая величина прибыли, цикличность спроса, структура отраслевых затрат, ценовая политика, законодательство, трудовые ресурсы.

Обычно эти факторы оцениваются экспертами, оценки взвешиваются и выводятся индексы. В модифицированной матрице МакКинзи в качестве силы позиции бизнеса использовалась доля рынка; в качестве привлекательности отрасли — маргинальная рентабельность.

В модифицированной матрице МакКинзи по осям «Сила позиции бизнеса» и «Привлекательность отрасли» откладываются доля рынка и маргинальная рентабельность соответственно.

Таблица 7
Маргинальная рентабельность и доля рынка

Наименование группы продуктов	Маргинальная рентабельность ¹ , %	Оценка	Доля на рынке данной группы продуктов ² , %	Оценка
Сосиски, сардельки	21,00	низкая	78,1	высокая
Вареные колбасы	20,36	низкая	77,01	высокая
Ветчины	32,93	средняя	64,00	средняя
Полукопченые колбасы	18	низкая	55	низкая
Варенокопченые колбасы	42,16	высокая	56,48	низкая
Деликатесы	40,96	высокая	59,09	низкая
Сырокопченые колбасы	32,88	средняя	60,00	средняя

¹ Данные планового отдела предприятия.

² Данные из отчета ЦИОМ «Симакс» по исследованию «Доли рынка и поведение потребителей мясных продуктов».

Производственно-торговые компании: стратегическое управление ассортиментом

Рассмотрим пример построения данной матрицы на «Уфимском мясоконсервном комбинате» (УМКК) в интерпретации «РОЭЛ-Консалтинг». Анализ проводился по следующим группам продукции:

- 1) сосиски, сардельки;
- 2) вареные колбасы;
- 3) полукопченые колбасы;
- 4) варенокопченые колбасы;
- 5) сырокопченые колбасы;
- 6) ветчины;
- 7) деликатесы.

Исходные данные по матрице МакКинзи/GE для УМКК представлены в табл. 7.

Полученные оценки дают возможность построения матрицы (рис. 9).

Привлекательность отрасли	Высокая	Инвестирование и рост 1	Инвестирование и рост 2	Избирательность Деликатесы В/к колбасы 3
	Средняя	Инвестирование и рост 4	Избирательность Ветчины Сырокопченые 5	Сбор урожая / Уход с рынка 6
	Низкая	Избирательность Сосиски, сардельки Вареные колбасы 7	Сбор урожая / Уход с рынка 8	Сбор урожая / Уход с рынка П/к колбасы 9
		Высокая	Средняя	Низкая
		Сила позиции бизнеса		

Рис. 9. Матрица МакКинзи/GE по группам продуктов «УМКК»

В конечном счете разрабатывается стратегия управления ассортиментом (табл. 8).

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица 8

**Выводы по матрице МакКинзи/GE.
Стратегии по группам продуктов**

Группа продукции	Стратегия	Основные направления стратегии
Сосиски, сардельки Вареные колбасы	Сохранение позиции и перефокусировка деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • перенесение акцента на зарабатывание текущих денег • концентрация привлекательных сегментов • защита сильных сторон деятельности
Полукопченые колбасы	Оптимизация издержек	<ul style="list-style-type: none"> • резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования
Деликатесы Варенокопченые колбасы	Обеспечение выборочного роста	<ul style="list-style-type: none"> • специализация на основе сильных сторон деятельности • поиск путей преодоления слабых сторон деятельности
Сырокопченые колбасы Ветчины	Обеспечение выборочного роста	<ul style="list-style-type: none"> • защита существующих программ рыночной деятельности; • концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск — относительно низким

После выработки стратегических рекомендаций в отношении существующих товарных групп необходима детальная проработка комплекса маркетинга для реализации этих рекомендаций. Наряду с ценовой политикой, товародвижением и продвижением формируется товарная политика фирмы — наступает этап оперативного управления ассортиментом.

РЕЗЮМЕ

1. На стратегическом уровне управления ассортиментом в производственно-торговой компании необходимо выработать рекомендации в отношении укрупненного ассортимента компании — групп товаров.

Производственно-торговые компании: стратегическое управление ассортиментом

2. Возможно, полезным окажется анализ правильности существующей классификации ассортимента товаров.

3. Портфельный анализ ассортимента дает наглядную картину положения групп товаров на рынке относительно конкурентов.

4. Обязательно проведение экономического анализа, предусматривающего расчет прибыльности продукции. Наиболее объективная картина получается при использовании маржинальной прибыли (вклада на покрытие), а также вычислении коэффициента значимости продукции.

5. Принятие окончательного решения должно происходить с учетом максимального количества лимитирующих факторов, в том числе взаимосвязей товаров в ассортименте.

6. Дискретность проведения стратегического анализа групп продукции может колебаться: раз в квартал / в полгода / в год.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В отношении ассортимента товаров вашей компании подумайте, как иначе их можно было бы перегруппировать с точки зрения технологий производства, упаковки, рынков, потребностей клиентов и т. д.?

2. Попробуйте построить какую-либо из изученных матриц для вашей компании. Проанализируйте полученную картину, выработайте рыночную стратегию в отношении товарных групп.

3. Какой метод калькуляции затрат используется в вашей компании? Проанализируйте ассортимент с точки зрения коэффициента вклада на покрытие.

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ

Глава 4 УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Грандиозные изобретения делаются в лабораториях, великие товары создаются в отделе маркетинга.

Уильям Х. Давидоу

Все новое — хорошо забытое старое.

Народная мудрость

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- | | |
|---|-------------------------------------|
| • Конъюнктурная карта | • Жизненный цикл товара |
| • Спрос: | • Конкурентоспособность товара |
| • неудовлетворенный | • Качество, воспринимаемое качество |
| • отложенный | • Параметрические индексы: |
| • стабильный | • жесткие параметрические индексы |
| • ограниченный | • мягкие параметрические индексы |
| • растущий (повышенный) | • Пробный маркетинг |
| • Специальные методы наблюдения за спросом | • Бизнес-план (бизнес-перспектив) |
| • Статистические методы наблюдения за спросом | |

Данная глава дает обзор методов и способов анализа и оптимизации развернутого ассортимента производственно-торговой компании. На оперативном уровне работа с ассортиментом заключается в вводе новых товаров (товарных единиц) и выводе не пользующихся спросом (невыгодных для компании).

Принятие тех или иных решений основывается на изучении мнений покупателей и анализе ассортимента конкурентов, а также учете прибыльности продукции.

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Особое внимание компании должны уделять налаживанию у себя активной инновационной политики, под которой здесь мы подразумеваем создание новых товаров — принципиально новых или новых для компании.

4.1. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА

КЕЙС: Ассортиментная политика ОАО «УМКК»

В гл. 3 (разд. 3.4) мы уже рассматривали пример укрупненного анализа ассортимента «Уфимского мясоконсервного комбината» (модифицированная матрица МакКинзи/GE). На самом деле этот анализ является лишь частью бизнес-процесса «Ценовая и ассортиментная политика», который внедрялся на предприятии при содействии компании «РОЭЛ-Консалтинг». Данный бизнес-процесс, руководителем которого является начальник отдела маркетинга, содержит 34 шага-этапа и включает в себя не только определение ассортимента, но также выбор оптимальных цен, разработку прогноза сбыта и плана производства. В соответствии с предметом нашей дисциплины (см. разд. 1.1) мы акцентируем внимание только на начальной стадии бизнес-процесса — разработке структуры ассортимента и программы внедрения новых продуктов (десять шагов + первый вводный этап).

Итак, на ОАО «УМКК» бизнес-процесс «Ценовая и ассортиментная политика» был внедрен в декабре 2000 г. Его выполнение дало быстрый и ощутимый результат в том же месяце.

Декабрь практически во всех отраслях пищевой промышленности является по своему характеру двойственным: с одной стороны, первая половина декабря характеризуется спадом продаж, зато вторая половина — пиковая по продажам, продажи в предпраздничные дни достигают максимальных значений. Для ОАО «УМКК» такие характеристики декабря не являются исключением, а в 2000 г. особо остро для команды менеджеров стоял вопрос выполнения квартального и месячного плана продаж, поэтому на вторую половину декабря возлагались особые надежды.

В течение ноября и первой половины декабря были проанализированы: сезонность продаж (периоды роста и спада), сезонная структура ассортимента (доли групп продукции в зависимости от месяца или квартала), жизненный цикл товара, ассортиментная и ценовая политика конкурентов, уровень наценок на продукцию УМКК и продукцию конкурентов в розничной торговле, лидеры продаж, маржинальная рентабельность и прочие финансовые и рыночные показатели ассортимента. Такой анализ позволил выявить сильные и слабые стороны существующего ассортимента и цен, а также наметить пути повышения эффективности. Как выяснилось, имеющаяся структура ассортимента не соответствовала характеру рыночного спроса, имелись недогрузки по определенным видам колбас, маржинальная рентабельность некоторых видов колбас была отрицательной. При этом предприятие имело необычайно широкий ассортимент. Цены на некоторые продукты значительно превышали рыночные. В целом ассортимент имел больше отрицательных сторон, чем положительных.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Очень остро встал вопрос выбора ассортимента продукции и цен в период предновогодних продаж. Имея слишком широкий ассортимент, предприятие могло повысить свою эффективность, только сократив число позиций. После проведения анализа выяснилось, что большое количество наименований продукции можно вывести из ассортимента без ущерба для продаж. Для оптимизации ассортимента были приняты следующие меры:

— сокращены продуктовые линии следующих групп: вареные колбасы (группа сокращена на 10 наименований), сосиски и сардельки (группа сокращена на одно наименование), полукопченые колбасы (группа сокращена на 6 наименований), деликатесы (группа сокращена на 14 наименований);

— изменены цены на 11 наименований.

Проведение соответствующих мероприятий позволило резко увеличить средневзвешенный объем продаж в праздничные дни.

Бизнес-процесс «Ценовая и ассортиментная политика» (точнее, его часть), о котором мы говорили выше, описывается следующим образом.

Таблица Д
Описание части бизнес-процесса
«Ценовая и ассортиментная политика»

№ шага	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Срок выполнения, дни	2	1	1	2	1	1	Тот же день	1	2	2	1	
Шаг бизнес-процесса	Разработка структуры ассортимента и программы внедрения новых продуктов											
	Разработка плана-графика бизнес-процесса на предстоящий период											
	Анализ выполнения ассортимента («план-факт»)											
	Анализ факта по маржинальной прибыли и рентабельности за прошедший период											
	Анализ изменений ассортиментной политики конкурентов											
	Анализ ЖЦТ											
	Анализ данных информационной системы «заявлено-отгружено»											
	Расчет сезонных коэффициентов											
	Позиционирование товарных групп											
	Анализ по методу БКГ											
	Разработка проекта ассортимента											
Формирование программы разработки и внедрения новых продуктов												
Начальник отдела маркетинга	0	0										
Отдел маркетинга	И		И	0	0	0	0	0	0	0	0	
Специалист отдела маркетинга по заготовкам	И											
Начальник ПЭО	И	И										
ПЭО	И		0									
Главный технолог	И	И										
Директор по производству	И	И										

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Таблица Д (продолжение)

№ шага	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Срок выполнения, дни	2	1	1	2	1	1	Тот же день	1	2	2	1	
Шаг бизнес-процесса	Разработка структуры ассортимента и программы внедрения новых продуктов											
	Разработка плана-графика бизнес-процесса на предстоящий период											
	Анализ выполнения ассортимента («план-факт»)											
	Анализ факта по маржинальной прибыли и рентабельности за прошедший период											
	Анализ изменений ассортиментной политики конкурентов											
	Анализ ЖЦТ											
	Анализ данных информационной системы «заявлено-отгружено»											
	Расчет сезонных коэффициентов											
	Позиционирование товарных групп											
	Анализ по методу БКГ											
	Разработка проекта ассортимента											
Формирование программы разработки и внедрения новых продуктов												
Директор по МТС и заготовкам	И	И										
Директор по маркетингу и сбыту	И	И										
Начальник отдела сбыта	И											
Финансовый директор	И	И										

Примечание: 0 — ответственный; И — информируемый.

Рассмотрим, как в бизнес-плане компании на 2002 г. были оформлены результаты мониторинга ассортимента конкурентов и предложения по освоению новой продукции (см. табл. Е).

Для определения положения продуктов ОАО «УМКК» и основного конкурента МПЗ «Затонский» использовалась кривая эластичности спроса, полученная по результатам исследования «Доли рынка и поведение потребителей мясных продуктов». Для проведения анализа использовались цены июля 2001 года (см. табл. Е).

Ранее новинки производства готовились технологами, а маркетинговые и сбытовые службы ставились перед фактом — данную продукцию необходимо продавать. При дальнейшей работе данный процесс был переведен в службу маркетинга, поскольку планирование новых продуктов неразрывно связано с анализом продукции конкурентов и рыночной ситуацией.

Основные направления политики в области новых продуктов ОАО «УМКК» на 2002 г. были определены следующим образом (см. табл. Ж).

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица Е
Результаты мониторинга ассортимента МПЗ «Затонский» и ОАО «УМКК»

Группа продукции	Группа компаний «Региональный продукт» (МПЗ «Затонский»)	ОАО «УМКК»
Сосиски, сардельки, шпикачки	1. Длинная ассортиментная позиция 2. Все продукты в ценовой категории до 65 руб. за кг*	1. Короткая ассортиментная позиция 2. Все продукты находятся в ценовой категории от 63 руб. за кг
Вареные колбасы высшего сорта**	1. Длинная ассортиментная позиция 2. Все продукты в ценовой категории от 72,34 до 89,59 руб. за кг	1. Длинная ассортиментная позиция 2. Все продукты в ценовой категории от 82,55 до 96,43 руб. за кг
Вареные колбасы (прочие)	1. Длинная ассортиментная позиция 2. Продукты в двух ценовых категориях: —от 38,3 до 46,81 руб. за кг (7 наименований); —от 51,64 до 67,39 руб. за кг (12 наименований)	1. Длинная ассортиментная позиция 2. Продукты в четырех ценовых категориях: —от 38,68 до 45,18 руб. за кг; —от 50,93 до 56,45 руб. за кг; —от 57,36 до 60,54 руб. за кг; —от 68,65 до 73,22 руб. за кг
Паштеты	1. Два наименования паштетов 2. Ценовая категория — 44,74 руб. за кг 3. Максимальное приближение к равновесной цене — 50 руб. за кг	1. Одно наименование 2. Ценовая категория — 39,99 руб. за кг

* Здесь и далее под ценой понимается цена в розничной торговле с учетом розничной наценки. Для продукции ОАО «УМКК» — 20%, для продукции МПЗ «Затонский» — 15%.

** Все вареные колбасы, кроме колбас в натуральной оболочке.

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Таблица Ж
Основные направления политики в отношении новых продуктов ОАО «УМКК»

Группа продукции	Стратегия	Тактика
Сосиски, сардельки	Удлинение позиции	Введение новых продуктов в ценовой категории: до 63 руб. за кг*; — 50–55 руб. за кг
Вареные колбасы высшего сорта	Удлинение позиции	Введение новых продуктов в ценовой категории 70–80 руб. за кг
Варенокопченые, полукопченые колбасы	Удлинение позиции	Введение новых продуктов в ценовых категориях: — 57–69 руб. за кг; — 110–115 руб. за кг; — 120–125 руб. за кг
Паштеты	Сохранение позиций	Возможно повышение цен до 49–50 рублей

* Цена в розничной сети, с учетом торговой наценки.

Одной из острых проблем, мешавших росту продаж, являлось качество продукции. Ранее производители и технологи на предприятии были уверены в качестве своей продукции, считая, что поскольку четко соблюдаются ГОСТы и ТУ, то продукция высококачественная. Нарекания на качество колбасных изделий исходили от сбытовой службы. Потребительское понимание качества иногда резко отличается от принятых еще в советские времена государственных стандартов. Кроме того, качество продукции — это качество технологического процесса от закупки сырья до процесса доставки продукции покупателю. Внедрение специальных дегустаций на производстве помогло технологам выявить несколько параметров именно потребительского качества продукции, которые использовали конкуренты. Технологи и производители поменяли взгляд на качество, внедрена система мотивации, направленная на соблюдение качества процесса и недопущения нареканий со стороны сбытовиков. На предприятии в 2000 г. создан отдел системы качества, ведется работа по сертификации продукции по системе ГОСТ-Р-ИСО-9001-2001, дальнейшее развитие службы качества, повышение клиентской ориентации. Лаборатория переведена в структуру коммерческой службы, чтобы отстаивать интересы коммерческой службы, а не производственной. Проводится работа с поставщиками сырья и материалов.

Источник: Данные УМКК; Балашов В.Г., Ириков В.А. Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. М.: ПРИОР, 2002. С.133–141; 161, 162; 369–373; 378, 379.

Приемы рационализации существующего ассортимента.

Рационализация существующего ассортимента предполагает:

- снятие с производства изделий, не пользующихся спросом, или уменьшение объема выпуска изделий, имеющих ограниченный сбыт;
- увеличение объемов выпуска изделий, пользующихся повышенным спросом потребителей;
- разработку планов выпуска конкретного ассортимента;
- выдачу заданий конструкторам, технологам, дизайнерам на разработку нового ассортимента продукции с учетом запросов потребителей;
- формирование накопительной картотеки на весь вырабатываемый ассортимент продукции с указанием потребительских свойств отдельных видов изделий;
- составление конъюнктурных обзоров;
- формирование промышленной коллекции изделий для демонстрации на оптовых ярмарках и т. д.

Так же как и на стратегическом уровне управления ассортиментом, на оперативном, который подразумевает работу с развернутым ассортиментом товаров, при принятии решений уделяется основное внимание двум факторам: соответствию ассортимента внешней среде (рынку) и заданной прибыльности.

4.1.1. Анализ спроса

Решение вопроса об оптимальности ассортимента мы начнем с определения его соответствия спросу. Для этого требуется проведение исследований. В рамках нашей книги, отдавая дань еще советской научной школе, мы несколько отойдем от терминологии, принятой в методологии западных маркетинговых исследований, и воспользуемся терминологией статистического исследования.

В рамках статистического исследования спроса можно выделить следующие его этапы: наблюдение → анализ → прогнозирование.

На оперативном уровне управления ассортиментом производственно-торговой компании необходимо соблюдать соответствие предложения и спроса, а также прибыльности продукции.

Соответствие предложения и спроса определяется с помощью статистического исследования.

При этом наблюдения за спросом бывают статистические и специальные. Мы рассмотрим некоторые методы тех и других исследований, дополнив это описание методами анализа собранных данных.

СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА СПРОСОМ

К статистическим методам наблюдения за спросом относятся:

- сбор внутрифирменной информации;
- анализ вторичной информации.

Внутрифирменные данные можно получить, например, из учетной системы предприятия. Однако эти данные превратятся в информацию для принятия управленческих решений только после проведения соответствующей сводки/группировки и дальнейшего анализа.

Под вторичной информацией понимаются отчеты об уже проведенных исследованиях рынка, данные органов государственной статистики и т. п. (в качестве примера см. прил. 3 настоящего издания).

Анализ выполнения договоров на поставку

В ходе анализа выполнения договоров на поставку сопоставляются данные заявок, полученные от покупателей, с данными фактических отгрузок. Выявляется уровень отклонения отгрузок от заявок по конкретным наименованиям, т. е. те товары, по которым был недогруз или наоборот¹ (см. табл. 9).

Согласно данным табл. 9, недопоставка составила 20%, или 200 единиц товара:

$$I(\text{заявл.})_{(q)} = \frac{800}{1000} = 0,8, \text{ или } 80\%;$$

$$\Delta(\text{заявл.})_{(q)} = 800 - 1000 = -200 \text{ ед.}$$

¹ Методика анализа выполнения договоров на поставку приводится по: Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / Под ред. И.К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 232–250.

Статистические методы наблюдения предполагают работу с уже имеющимися данными и информацией.

Анализ выполнения договоров на поставку как один из методов статистического наблюдения за спросом.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица 9

Ассортиментная структура поставки товара Н

Товарная единица	Поставка, ед.		Цена, тыс. руб./ед.		Стоимость отгрузки, млн руб.		
	Заявлено, $Q_{з}$	Отгружено, $Q_{о}$	Заявлено, $P_{з}$	Отгружено, $P_{о}$	Заявлено, $P_{з}Q_{з}$	Отгружено, $P_{о}Q_{о}$	Фактически в ценах заявки, $P_{з}Q_{о}$
А	1	2	3	4	5=1×3	6=2×4	7=3×2
1-я	250	80	40	60	10,0	4,8	3,2
2-я	530	460	80	120	42,4	55,2	36,8
3-я	220	260	100	180	22,0	46,8	26,0
Итого	1000	800	—	—	74,4	106,8	66,0

Оптовому покупателю в результате роста цен пришлось заплатить за фактически поставленные товары на 43,5%, или на 32,4 млн руб., больше, чем было предусмотрено договором за все товары:

$$I(\text{заявл.}) = \frac{106,8}{74,4} = 1,435, \text{ или } 143,5\%;$$

$$\Delta(\text{заявл.}) = 106,8 - 74,4 = 32,4.$$

При этом средняя цена одной единицы товара выросла против договорных условий в 1,8 раза:

$$\bar{p}_z = \frac{74,4}{1000} = 0,0744 \text{ млн руб.};$$

$$\bar{p}_o = \frac{106,8}{800} = 0,1335 \text{ млн руб.};$$

$$I_p = \frac{0,1335}{0,0744} = 1,794, \text{ или } 179,4\%.$$

Это произошло в результате как роста цен, так и невыполнения условий договора по количеству и ас-

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

сортименту поставки. За счет роста цен стоимость поставки выросла по сравнению с договором в 1,6 раза, или на 40,8 млн руб.:

$$I(\text{заявл.})_{(p)} = \frac{106,8}{66} = 1,618;$$

$$\Delta(\text{дог.})_{(p)} = 106,8 - 66 = 40,8.$$

За счет количественного фактора (изменение количества и влияние ассортиментных сдвигов) стоимость товаров, наоборот, снизилась на 11,3%, или на 8,4 млн руб.:

$$I(\text{заявл.})_{(q)} = \frac{66}{74,4} = 0,887;$$

$$\Delta(\text{заявл.})_{(q)} = 66 - 74,4 = -8,4.$$

Однако необходимо проанализировать выполнение условий договора по ассортименту поставки. Для этого построим новую таблицу (табл. 10).

Индекс ассортиментных сдвигов, исчисленный по данным табл. 10, показал, что в результате несоблюдения договорных условий поставки по ассортименту стоимость поставки выросла на 10,9%, или на 6,5 млн руб. Это означает, что сократилась доля более дешевых товаров и выросла доля более дорогих:

$$I(\text{заявл.})_{(\text{асс. стр.})} = \frac{8250}{7440} = 1,109, \text{ или } 110,9\%;$$

$$\Delta(\text{заявл.})_{(\text{асс. стр.})} = (8250 - 7740) \frac{800}{100} = 6840 \text{ тыс. руб.}$$

Недовыполнение договора в натуральном выражении составило 200 единиц (об этом мы уже говорили), или 20%. В стоимостном выражении это можно оценить, если распространить коэффициент прироста отклонения на стоимость товара по условиям договора:

$$\Delta(\text{заявл.})_{(tq)} = 74,4 \times (0,8 - 1) = -14,88 \text{ млн руб.}$$

Таблица 10

Расчет показателей, характеризующих ассортиментные сдвиги в поставке

Товарная единица	Поставка, ед.			Удельный вес ассортиментных видов, в % к итогу			Стоимость поставки, руб. в расчете на 100 ед.	
	Заявлено, $q_{jз}$	Отгружено, $q_{jо}$	Абсолютное отклонение, Δq	Заявлено, $d_{jз}$	Отгружено, $d_{jо}$	Абсолютное отклонение, Δd	Заявлено, $p_{jз}d_{jз}$	Фактически в договорных ценах, $p_{jз}d_{jо}$
А	1	2	3=2-1	4	5	6=5-4	7*	8**
1-я	250	80	-170	25	10	-15	1000	400
2-я	530	460	-70	53	57,5	4,5	4240	4600
3-я	220	260	-40	22	32,5	10,5	2200	3250
Итого	1000	800	-200	100	100	30	7440	8250

* Гр. 3 табл. 10 × гр. 4 табл. 10.
** Гр. 3 табл. 10 × гр. 5 табл. 10.

Таким образом, можно разложить показатель отклонения фактической стоимости поставки от договорных условий по трем факторам:

$$0,8 \times 1,109 \times 1,618 = 1,435;$$

$$(-14,9) + 6,5 + 40,8 = 32,4 \text{ млн руб.}$$

Это означает, что отклонение фактической стоимости поставки от договорной на 43,5% вызвано следующими причинами:

- невыполнением договора по количеству на 20%, или на 200 единиц, или на 14,9 млн руб. (в случае влияния только ОДНОГО этого фактора);
- ростом цен на 61,8%, или на 40,8 млн руб. (в случае влияния только ОДНОГО этого фактора);
- ростом стоимости за счет ассортиментных отклонений на 10,9%, или на 6,5 млн руб. (в случае влияния только ОДНОГО этого фактора).

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

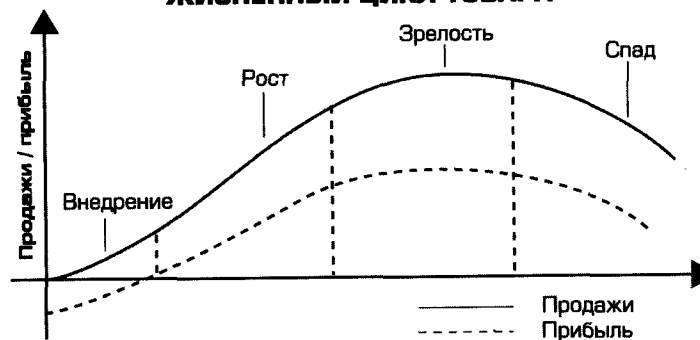


Рис. 10. Кривая жизненного цикла товара

Влияние ВСЕХ трех факторов вызвало отклонение фактической стоимости поставки от договорной на 32,4 млн руб.

На основе внутренних данных о продажах, помимо прочего, можно выявить, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной товар.

Анализ жизненного цикла товара

Концепцию жизненного цикла товара (ЖЦТ) иллюстрирует рис. 10.

Предполагается, что товар «живет»: рождается, взрослеет, стареет, умирает.

Анализ жизненного цикла товара как один из статистических методов наблюдения за спросом.

Конечно, в основе концепции жизненного цикла товара лежит множество допущений. В частности, считается, что существует множество ее видов. Кроме того, отдельно выделяют жизненный цикл стиля, моды и фетиша (см. пример ниже). Вместе с тем это не умаляет достоинств данной теоретической разработки.

...ОДЕВАЙ БЫСТРЕЙ!

Ассортимент производства ростовской компании «Глория Джинс» (марки Gloria Jeans и Gee Jay) формируют 10 товарных групп, в каждой из которых насчитывается не менее 115 моделей джинсовой одежды для детей и молодежи от 6 месяцев до 18 лет; зимние куртки и комбинезоны на синтепоне для возрастной категории от 3 до 18 лет.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

С осени 2003 г. полное обновление коллекции происходит 5 раз в год. По словам Джозефа Полачека, директора по развитию продукта «Глория Джинс», к сезонным коллекциям «зима», «весна», «лето», «осень» добавится коллекция transition, которая представит более модные изделия в промежутке между консервативными школьными моделями для осени и зимним ассортиментом. В каждой линии планируется выпускать не менее 40 моделей, при этом базовые будут присутствовать всегда, а частая смена моделей предусмотрена в линии transition и коллекции Gloria Jeans Fashion, рассчитанной на девушек 13–18 лет. Среди дизайнеров не существует специализации по ассортименту или маркам. «Нам необходимо быть гибкими, чтобы каждый смог заменить коллегу. От разработки детского ассортимента всегда можно перейти к подростковому», — убежден Полачек.

Срок от создания экспериментального образца модели до внедрения в производство занимает, в зависимости от сложности и качества проведенной технологической и конструкторской работы, от недели до месяца. Образцы изготавливаются в полном размерном ряду и перед внедрением в производство проходят тестирование на фокус-группах в Ростове и Москве, затем запускаются в производство в количестве 5000 штук.

Двухнедельный анализ продаж внедренных моделей определяет возможность их дальнейшего производства. При этом производство некоторых моделей возможно уже в течение трех дней при полной переналадке оборудования.

Для принятия решения о выпуске нового вида продукции под марками компании проводятся исследования рынка. Спрос на джинсовую одежду в России характеризуется ярко выраженной сезонностью. И чтобы сгладить перепады в производстве и сбыте, «Глория Джинс» начала выпуск одежды на синтлоне.

Учитывая пропорциональное соотношение базовых и fashion-моделей в каждой коллекции, на основе ассортиментной матрицы определяется частота смены моделей с учетом жизненного цикла товара и иных предпосылок для ввода новых позиций и снятия с производства устаревших.

Для каждого этапа ЖЦТ свойственен тот или иной характер спроса, который можно классифицировать, воспользовавшись конъюнктурной картой (см. табл. 11):

Таблица 11
Конъюнктурная карта

Производство (предложение товаров)			Продажа товаров			Товарные запасы (в днях оборота)*			Вид спроса
Рост	Стабильность	Спад	Рост	Стабильность	Спад	Рост	Стабильность	Спад	
+	+		+					+	Растущий (повышенный)
	+			+			+		Стабильный
+					+	+			Ограниченный

* См. разд. 3.3, формула (2).

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Отслеживание характера спроса необходимо, чтобы вовремя заметить тенденции к переходу товара на этап старения и либо модифицировать его, либо снять с производства.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА СПРОСОМ

К специальным методам изучения спроса относятся:

- опросы покупателей, клиентов и торговых посредников;
- анализ ассортимента конкурентов;
- выставки-продажи;
- выставки-просмотры;
- продажи пробных и экспериментальных изделий;
- семинары и презентации для потенциальных покупателей.

Рассмотрим некоторые из этих методов.

Опросы покупателей, клиентов и торговых посредников

Методику проведения опросов можно найти во всех учебниках по маркетинговым исследованиям. Здесь мы ограничимся обсуждением способов использования результатов исследований.

Опросы покупателей, которые позволяют проводить оперативное изучение мнений покупателей (клиентов, торговых посредников) об ассортименте и качестве поступающих в продажу товаров, а на их основе — разрабатывать меры по улучшению ассортимента и качества продукции, должны быть обязательной составной частью работы производственно-торгового предприятия.

Рекомендуется разрабатывать типовые анкеты следующих трех основных видов:

- по изучению спроса на товары текущего ассортимента;
- по изучению спроса на новые товары или товары перспективного ассортимента;

Опросы покупателей и клиентов как один из методов специального наблюдения за спросом.

Рекомендуем разработать типовые анкеты для изучения различных видов спроса.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

- по изучению неудовлетворенного или отложенного спроса.

Примеры вопросов, которые соответствуют анкетам первых двух типов, представлены в Прил. 1 и 2.

Для изучения неудовлетворенного или отложенного спроса может создаваться специальная база данных. Каждое обращение потенциального клиента может заноситься в «Базу данных по учету неудовлетворенного и отложенного спроса» (БД НиОС) сотрудниками ассортиментного кабинета (демонстрационного зала, show-room), входящего в структуру отдела маркетинга, региональными менеджерами отдела сбыта, торговыми представителями. В ней отражается вся доступная информация о потенциальном клиенте, включая контактные адреса и телефоны, и, главное, существо проблемы, из-за которой он обратился на предприятие. В БД конкретно указываются наименования интересующих его видов продукции, объемов возможной поставки, запрашиваемых размеров отпускной цены и скидки, условий по порядку, форме и виду оплаты (табл. 12).

Таблица 12

База данных по учету неудовлетворенного и отложенного спроса¹

1	Дата обращения	
2	Полное наименование потребителя или его индивидуальный код	
3	Адрес, телефон / факс, e-mail, Ф.И.О. контактного лица	
4	Интересующая продукция (товар)	
5	Запрашиваемый объем закупки в единицах измерения и в стоимостном выражении (по действующим ценам и скидкам)	

¹ Кеворков В.В. Практический маркетинг-2: Руководство по внедрению. М.: РИП-холдинг, 2002. С. 20.

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Таблица 12 (продолжение)

6	Запрашиваемый вид оплаты (нал., б/нал.)	
7	Цена, устраивающая клиента, за единицу продукции и общий объем предполагаемой поставки с учетом скидок, руб.	
8	Причина отказа клиента от заключения договора или поставки и размер недополученной маржинальной прибыли, руб.	

С помощью БД НиОС можно аргументированно (с учетом недополученной прибыли) отстаивать те или иные изменения, которые требуется вносить в ассортимент, ценовую политику предприятия и так далее.

Анализ ассортимента конкурентов и оценка конкурентоспособности продукции

Для наблюдения за конкурентами необходимо определить перечень источников сбора информации о продукции (товарах) конкурентов и структуры полей матрицы «БД конкуренты /ассортимент» (табл. 13).

Анализ ассортимента конкурентов и оценка конкурентоспособности продукции как специальный метод наблюдения за спросом.

Таблица 13
Матрица базы данных для наблюдения за конкурентами¹

1	Предприятие-конкурент (полное название и основной профиль деятельности)	
2	Перечень сопоставимых видов продукции (товаров)	
3	Новые виды продукции (товаров): наименование, дата и место появления в продаже и /или появления информации	


¹ Кеворков В.В. Практический маркетинг: Рабочая тетрадь руководителя. СПб.: С.-Петербург. Регион. фонд подготовки фин. и управл. кадров, 2001. С. 37.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица 13 (продолжение)

4	Технические характеристики и потребительские свойства (в абсолютном или относительном значении «+» или «-»)	
5	Источник и дата получения информации	
6	Данные о наличии физического образца продукции (товара)	
7	Данные о снятии с производства продукции: наименование, дата и источник информации	
8	Отзывы потребителей о технических характеристиках и потребительских параметрах продукции, в первую очередь о новых видах (дата и источник информации)	

Помимо собственно мониторинга ассортимента конкурентов возможно проведение сравнительного анализа для оценки конкурентоспособности собственной продукции. Это особенно актуально для технически (и технологически) сложных товаров.

 Конкурентоспособность товара — комплексная характеристика его возможности и вероятности быть проданным на конкурентном рынке в определенный срок и при наличии аналогичных товаров конкурентов¹.

Факторы конкурентоспособности товара.

Профессор И.К. Беляевский к факторам конкурентоспособности товара относит²:

- качество товара и его соответствие спросу;
- экологическую чистоту товара;
- себестоимость товара и его цену;
- дизайн и рекламные мероприятия;
- формы продвижения товара и обслуживания потребителей.

¹ Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 257.

² Там же.

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

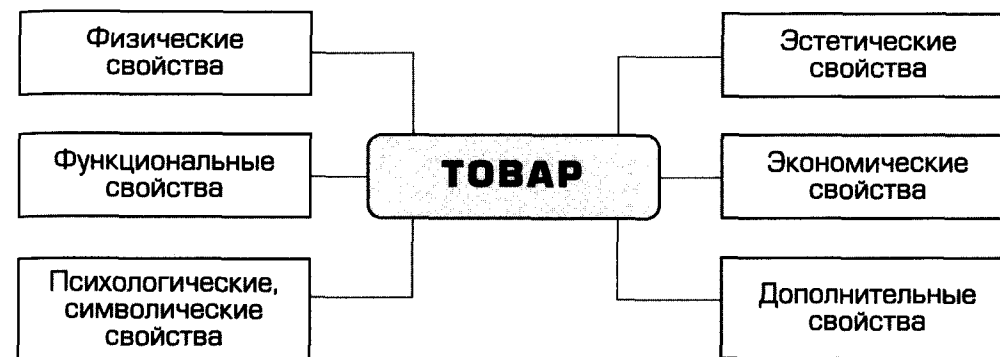




Рис. 11. Основные потребительские свойства (качества) товара

 Для первой составляющей конкурентоспособности ГОСТ Р 51303–99 дает следующее определение: качество товара — это совокупность потребительских свойств товара (проявляются при его использовании потребителем в процессе удовлетворения потребностей).

Потребительские свойства можно разделить на два типа:

- жесткие параметры, которые должны соответствовать государственным стандартам (ГОСТам) по конструктивным и технологическим признакам;
- мягкие потребительские параметры, которые отражают требования покупателей; к ним относятся эстетические (дизайн, стайлинг, эргономичность) и психологические (символические) свойства товара¹ (рис. 11).

Основные типы потребительских свойств товара.

 При использовании концепции брендинга символические и эстетические свойства товара связываются с понятием бренда.

¹ Беляевский И.К. Маркетинг: Курс лекций. М.: МЭСИ, 1996. Вып. 3. С. 8.

СОВЕТСКОЕ — НЕ ЗНАЧИТ КАЧЕСТВЕННОЕ

Еще пять лет назад ОАО «Воронежский молочный комбинат» (ВМК) обладало линейкой неприметных молочных продуктов, а оборот не превышал 55 млн руб. Усилиями маркетингового отдела он увеличился в 30 раз, достигнув \$55 млн.

Воронежский молочный комбинат — бывшее советское предприятие с более чем 30-летней историей. Комбинат выпускает продукцию под брендом «Вкуснотеево», которая присутствует на рынках 15 российских регионов, включая Московский. Полиэтиленовые «кувшинчики» можно встретить в московских сетевых магазинах.

1998 г. был вторым подряд убыточным годом для предприятия. «Когда я пришел на комбинат, я видел две возможности решения проблемы: либо советовать продавать его, либо пытаться сделать что-нибудь со сложившейся ситуацией», — признается замдиректора по экономическим вопросам ВМК Анатолий Лосев. Созданный в том же году отдел маркетинга выделил три главные проблемы завода: низкое качество, узкая линейка продукции, неприметный дизайн.

По словам бывшего директора по маркетингу ВМК Александра Деменко, качество продукции было нестабильным: около 30% продукции выходило с браком. «Причем вся она соответствовала ГОСТу, но не нашим ожиданиям», — говорит он. «К примеру, ГОСТ допускает кислотность сметаны от 60 до 110, причем 60 — это пресная, а 110 — откровенно кислая, — рассказывает Деменко, — тогда как исследования показывают, что потребителю нравится сметана с кислотностью от 70 до 80».

«У нас был выход: сменить название продукции, оставив качество на том же уровне, и вложить средства в PR-поддержку, — говорит Лосев. — Но, прикинув, мы поняли, что это очень скоро бы раскрылось». Поэтому первое, за что взялись на предприятии, были технология и рецептура продукции.

«Правильные» продукты, которые бы нравились покупателям, получились не сразу. Компания провела дегустации «слепым» методом среди покупателей. В результате удалось найти наиболее привлекательный для потребителей стандарт.

Процесс контроля качества был разбит на три этапа: при поступлении молока, в процессе производства и при вывозе продукции на склад. «Например, в цистерне, где раньше был кефир, нельзя делать йогурт, даже если ее перед этим тщательно вымыть, — рассказывает Деменко. — Вкуса он останется такого же, но прокиснет в два раза быстрее». Раньше, по его словам, за этим просто не следили, сейчас же такого не допускают.

В дополнение к этому была открыта горячая линия по приему жалоб. Каждый мог позвонить по телефону, указанному на упаковке. «Мы и до этого знали, что жалобы есть, но они до нас не доходили: производственники не хотели подставлять себя», — говорит Деменко. На телефонные звонки отвечал специально нанятый для этого человек. В результате собранной статистики стала ясна шкала предпочтений потребителей по каждому виду продукции.

Пересмотр стандартов качества потребовал изменить мотивацию персонала. Так, в зарплате рабочих появилась составляющая, которая могла уменьшаться в зависимости от того, был брак в смене или нет. Уменьшение зарплаты могло доходить до 25%. «Были даже и показательные увольнения, когда люди наносили большой вред комбинату», — рассказывает Деменко.

Еще одна проблема, с которой приходилось бороться, — это воровство. По данным собственной статистики, с предприятия ежемесячно пропадало от 2 до 3% продуктов от оборота. Воровали в основном наполнители, которые можно было подороже продать: курагу и изюм. В результате страдало качество продукции, в которую эти наполнители не докладывали.

Были приняты следующие меры: при уличении человека в воровстве его лично полностью лишали премии, а деньги на возмещение ущерба частично брали из премиального фонда всей смены. «В результате воровать оказалось дороже для себя, — рассказывает Лосев, — к тому же была коллективная ответственность, которая снижала количество воровства».

«Главное, что помогло нам на этом этапе, — на нас были завязаны все функции: ни одно решение не могло пройти мимо отдела маркетинга, — резюмирует Деменко. — Если появлялись проблемы с качеством, реализацией, сбытом, то первый звонок шел не директору, а нам».

Пилотный проект отдела маркетинга — сметана — удался. Продукция была приведена в соответствие с потребительским предпочтением: силами маркетингового отдела был слегка изменен дизайн упаковки, а также рецептура самой сметаны. За первые полгода объем ее продаж вырос в 24 раза.

«Все бывшие советские предприятия сталкиваются с аналогичными проблемами», — говорит исполнительный директор Останкинского молочного комбината Дмитрий Кузнецов. По его словам, для того чтобы продукция была конкурентоспособна, также пришлось ужесточать контроль качества продукции и бороться с воровством. Что касается внешнего вида упаковки продукции, то она не претерпела серьезных изменений. «Таким образом мы стараемся подчеркнуть связь поколений», — поясняет он.

Источник: Цакунов А. Битва за «Вкуснотеево»: Как маркетологи уговаривали руководство маркетингом заняться // Ведомости. 10.06.2003. № 98.

* * *

P.S. Перевод лаборатории качества из производства в коммерческую службу произошёл на ОАО «УМКК», в службу маркетинга — в ОАО «Шатура».

! Данный пример показывает, что на конкурентном рынке объективное качество играет гораздо менее важную роль, чем воспринимаемое, потребительское качество.

! Кроме того, важно обеспечить стабильность качества.

О СТАБИЛЬНОСТИ КАЧЕСТВА ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО...

Стабильность качества — «болезнь» российских пищевых (и не только) предприятий. Так, один крупный российский производитель молочной продукции, создав хорошую марку, упаковку, не может гарантировать качество продукта — питьевые йогурты в одной

партии оказываются густыми, в другой — жидкими, с большим или меньшим количеством фруктового наполнителя, и это при неистекшем сроке годности! С одной стороны, это объясняется торговлей через дистрибьюторов (его конкурент — западный производитель — сознательно занимается прямой доставкой в специально оборудованных машинах), с другой — тем, что, по словам коммерческого директора одного из таких дистрибьюторов (правда, бывшего), технологическая линия производителя, купленная в Европе, была не новой (б/у). Можно также предположить, что причина кроется и в несоблюдении технологий. На одном молочном предприятии на вопрос, как можно удлинить сроки хранения продукции, был получен лаконичный ответ: «Мыть руки» (имелись в виду производственные рабочие).

Для оценки качества могут использоваться параметрические индексы. Ниже излагается методика, разработанная автором во время работы в сервисной компании, занимающейся оказанием услуг по ремонту промышленного оборудования, а также продажей композиционных материалов и технологий использования этих материалов¹. Если абстрагироваться от типа бизнеса, то эта методика может с успехом применяться в производственно-торговых компаниях.

Для оценки качества выполняемых компанией проектов был введен интегральный показатель качества проекта, колеблющийся в пределах (0÷1): чем ближе к единице, тем выше качество.

Были выявлены две группы факторов, влияющие на этот интегральный индекс:

- техническое качество предоставленной услуги (зависит от используемых ремонтных технологий);
- функциональное качество (зависит от обслуживающего персонала).

Последний фактор обусловлен влиянием отношения персонала 1) коммерческого отдела (менеджеров по продажам); 2) производственной (ремонтной) бригады к клиентам (рис. 12).

Для квантификации (измерения) указанных факторов в специально разработанных анкетах заказчика были применены шкала семантического дифферен-

¹ Зотов В.В. Оценка качества услуг сервисной компании с помощью параметрических индексов // Проблемы маркетинга: Сб. науч. трудов. Вып. 2. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики (МЭСИ). М.: ИНИОН РАН, 2002. С. 23–28.

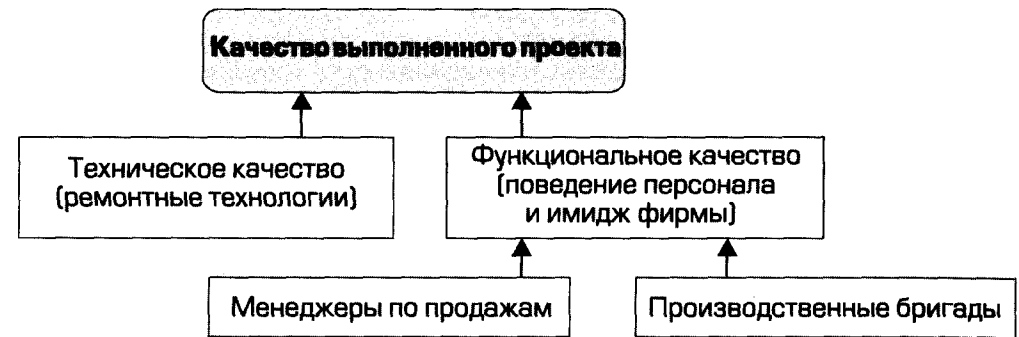


Рис. 12. Факторы, влияющие на качество проекта

циала и шкала важности. Кроме того, использовался ряд открытых вопросов. На основе такой анкеты, в случае тщательного ее заполнения, возможно составление «рейтингов» выполненных проектов. Рассмотрим условный пример расчета качества ремонта направляющих скольжения станка.

В соответствии с актом технической приемки все ремонтируемые детали станка приведены в соответствие с паспортными данными оборудования (см. табл. 14).

Таблица 14
Из акта технической приемки

№ п/п	Предмет испытания	Разрешенное отклонение, мм	Фактическое отклонение, мм
1	Прямолинейность хода каретки	0,02	0,02
2	Соосность осей шпинделя	0,02	0,02
3	Плоскостность торцевой обработанной поверхности	0,02	0,02

Тогда жесткие параметрические индексы рассчитываются как (столб. 3 табл. 15):

$$K_{1,2,3} = \frac{0,02}{0,02} = 1$$

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Также необходимо, чтобы заказчик ранжировал важность ремонта каждой детали (для нашего примера пусть, скажем, прямолинейность хода каретки занимает первое место по важности, а остальные два параметра делят второе место — столб. 4). Это дает возможность рассчитать *индекс технического качества*:

$$I_{n(x)} = \frac{5}{5} = 1$$

Таблица 15
Расчет параметрических индексов

Показатель	Характеристика	Параметрический индекс, K_i	Ранг, R_i	КД, KD_i
1	2	3	4	5
<i>Техническое качество</i>				
Прямолинейность хода каретки	соответствует ГОСТу	1	1	1
Соосность осей шпинделя	соответствует ГОСТу	1	2	2
Плоскостность торцевой обработанной поверхности	соответствует ГОСТу	1	2	2
Итого			5	5
<i>Качество обслуживания коммерческого отдела</i>				
Отзывчивость менеджеров	анкета заказчика	0,67	4	2,68
Быстрота обслуживания	анкета заказчика	0,6	4	2,4
Компетентность менеджеров	анкета заказчика	0,71	3	2,13
Предоставление консультаций	анкета заказчика	0,8	2	1,6

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Таблица 15 (продолжение)

Показатель	Характеристика	Параметрический индекс, K_i	Ранг, R_i	КД, KD_i
1	2	3	4	5
Желание персонала подрядчика вникнуть в проблемы клиента	анкета заказчика	0,67	2	1,34
Итого			15	10,15
<i>Качество обслуживания ремонтной бригады</i>				
Опрятность персонала	анкета заказчика	0,5	1	0,5
Вежливость персонала	анкета заказчика	0,8	2	1,6
Соблюдение сроков РВР	анкета заказчика	1	5	5
Профессионализм	анкета заказчика	0,71	4	2,84
Используемое оборудование	анкета заказчика	0,83	3	2,49
Итого			15	12,4
<i>Имидж фирмы</i>				
Надежность компании	анкета заказчика	0,71	6	4,26
Известность компании	анкета заказчика	0,67	4	2,68
Качество обслуживания	анкета заказчика	0,8	3	2,4
«Дружелюбность» компании	анкета заказчика	0,83	2	1,66
Размер компании	анкета заказчика	0,5	2	1
Время существования на рынке	анкета заказчика	0,8	4	3,2
Итого			16	15,2

Приведем расчет мягких параметрических индексов.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Индекс качества обслуживания коммерческого отдела:

$$I_{n(m)} = \frac{10,15}{15} = 0,68.$$

Индекс качества обслуживания ремонтной бригады:

$$I_{n(m)} = \frac{12,43}{15} = 0,83.$$

Индекс имиджа фирмы:

$$I_{n(m)} = \frac{15,2}{16} = 0,95.$$

Общий индекс качества услуги:

$$I_{\text{кач.}} = \frac{1 + 0,68 + 0,83 + 0,95}{4} = 0,865.$$

Таким образом, в соответствии со шкалой оценки качества услуги качество выполненного проекта следует признать отличным (см. табл. 16).

Таблица 16

Шкала оценки качества услуги

Границы	0,00-0,25	0,25-0,5	0,5-0,75	0,75-1
Качество услуги	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошее	отличное

В целях мотивации персонала можно увязать оценку качества выполненных проектов с заработной платой (табл. 17).

Таблица 17

Шкала премиальных (штрафов) в зависимости от качества услуги (пример)

Качество услуги	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошее	Отличное
Премия (штраф)	-5%	-1%	+1%	+5%

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Для производственно-торговой компании потребители могут оценивать цену, дизайн, стиль и прочие параметры продукции, выводя те или иные индексы качества. Проведя аналогичный анализ для товаров конкурентов, рассчитывается индекс конкурентоспособности — отношение индекса качества товара N к индексу качества товара Y . Если отношение больше единицы, значит, товар более конкурентоспособный.

4.1.2. АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ

Рационализация ассортимента — сокращение неприбыльных позиций — происходит на основе расчета коэффициента значимости или вклада на покрытие, рассмотренных в разд. 3.3.

АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ОАО «САЛАВАТСТЕКЛО»

В ходе осуществления проекта реформирования ОАО «Салаватстекло» сотрудники компании совместно со специалистами группы «РОЭЛ-Консалтинг» проанализировали прибыльность ассортимента товаров предприятия (табл. И).

Таблица И

Прибыльность ассортимента товаров ОАО «Салаватстекло»

Наименование изделия	Общая рентабельность, %	Место по общей рентабельности	Маржинальная рентабельность, %	Место по маржинальной рентабельности	Изменение ранга
А	1	2	3	4	5=2-4
АТМ-1	32,5	3	105,6	13	-10
Бутылка	6,1	19	59,2	20	-1
Зеркала без фац.	-7,2	21	67,3	18	3

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица И (продолжение)

Наименование изделия	Общая рентабельность, %	Место по общей рентабельности	Маржинальная рентабельность, %	Место по маржинальной рентабельности	Изменение ранга
А	1	2	3	4	5=2-4
Зеркала с/ф	-14,4	22	143,8	9	13
Зеркала технические	12,6	11	149,8	8	3
Зеркальные полотна	-6,9	20	161,7	7	13
МСТВ-2	14,0	10	279,8	2	8
Прокладки теплоизоляционные	59,7	2	183,1	4	-2
Силикат-глыба	11,4	13	39,9	22	-9
Сталинит гнутый	9,1	16	176,7	6	10
Сталинит плоский	22,1	7	109,9	12	-5
СТВ	6,8	18	103,4	14	4
Стекло листовое (цех № 1)	19,6	8	126,7	10	-2
Стекло листовое (цех № 6)	6,9	17	125,7	11	6
Стекло с обработанным краем	11,3	14	91,3	16	-2
Стекло с хромированным покрытием	12,0	12	193,6	3	9
Стеклопакеты двухкамерные	25,9	5	61,3	19	-14

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

Таблица И (продолжение)

Наименование изделия	Общая рентабельность, %	Место по общей рентабельности	Маржинальная рентабельность, %	Место по маржинальной рентабельности	Изменение ранга
А	1	2	3	4	5=2-4
Столы	28,1	4	47,5	21	-17
Торговые витрины и подставки для папок	83,7	1	180,0	5	-4
Триплекс товарный	17,4	9	92,1	15	-6
Хрустальные изделия	11,3	15	460,4	1	14

Обычно коэффициент маржинальной прибыли (МП) — здесь он называется маржинальной рентабельностью — рассчитывается как отношение МП к выручке (в процентах). Для «Салаватстекло» маржинальная рентабельность была вычислена как отношение маржинальной прибыли к переменным затратам, поэтому все цифры оказались больше 100%. В финансовом анализе «общая рентабельность» — тоже неоднозначный коэффициент. На самом деле существует группа показателей рентабельности, один из которых — норма прибыли, или ROS (отношение чистой прибыли к выручке в процентах). При исчислении общей рентабельности речь, скорее всего, идет об отношении операционной прибыли к полной производственной себестоимости.

Колонка «Изменение ранга», которую мы специально рассчитали, наглядно показывает, как разнятся позиции продукции с точки зрения прибыльности на основе переменных затрат (direct costing) и с точки зрения полной производственной себестоимости.

Также необходимо учитывать долю МП каждого конкретного продукта в общей МП (табл. К).

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица К

Доля маржинальной прибыли конкретного продукта в общей маржинальной прибыли

Наименование изделия	Маржинальная рентабельность, %	Удельный вес в составе товарной продукции	Доля в маржинальной прибыли, %
АТМ-1	105,6	0,6	0,54
Зеркала технические	149,8	0,06	0,08
Зеркальные полотна + Зеркала с/ф	152,8	0,3	0,39
Прокладки теплоизоляционные	183,1	2,6	4,02
Силикат-глыба	39,9	11,8	3,97
Сталинит гнутый	176,7	4,4	6,56
Стекло листовое (цех № 1 + цех № 6)	126,2	70,4	75,00
Стекло с обработанным краем	91,3	0,4	0,31
Стекло с хромированным покрытием	193,6	0,1	0,16
Стеклопакеты строительные	85,6	0,5	0,36
Триплекс товарный	92,1	4,9	3,81
Хрустальные изделия	460,4	0,3	1,17

При этом удобно пользоваться графическим представлением данных (рис. Г).

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

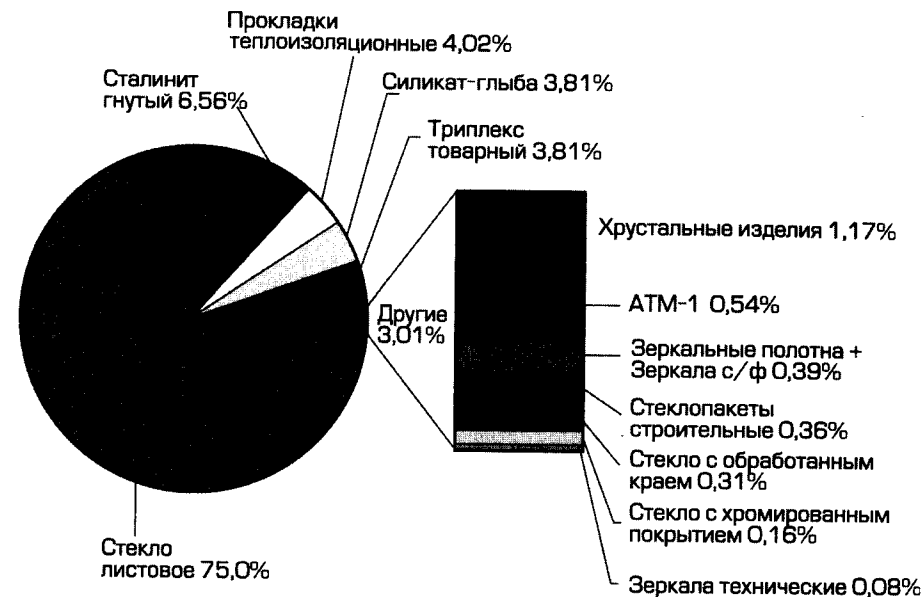


Рис. Г. Доля МП конкретного продукта в общей МП

Источник: Балашов В.Г., Ириков В.А. Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. М.: ПРИОР, 2002.

Основной аргумент проведения маржинального анализа — расчет прямой прибыльности продукта. Именно поэтому используется маржинальная прибыль, вклад на покрытие, рассчитываемый как разница между выручкой и переменными затратами. Однако следует отметить, что переменные издержки бывают не только прямыми, но и косвенными (рис. 7). И хотя переменные косвенные издержки непосредственно зависят от объемов производства, их нельзя разнести непосредственно. Для этого требуется определение базы разнесения, от правильности и корректности выбора которой будут зависеть величины удельной прибыли.

В любом случае при принятии решения относительно неприбыльных позиций не следует забывать о наличии товарных взаимосвязей в ассортименте (см. гл. 1), а также необходимости загрузки производственных мощностей.

4.2. ИННОВАЦИИ И РАЗРАБОТКА НОВОГО ПРОДУКТА

КЕЙС: РУЯН использует возможности контрактного производства¹

На сегодняшний день в корпорации РУЯН шесть направлений бизнеса: обувная косметика, инсектициды и репелленты (средства против насекомых), товары для спорта и туризма, новогодние товары, товары для пикников и ресторанов. Львиную долю оборота (порядка 60–65%) — составляют обувная косметика и инсектициды.

Свой бизнес компания РУЯН начала в 1995 г. с продажи популярной обувной косметики Salamander и средств от насекомых. За два года компания стала лидирующим импортером на этих рынках. Однако только привозить «чужое» скоро надоело, и через два года компания приняла решение о создании собственных брендов. Так появилась марка «Раптор» в инсектицидах и Salton — в обувной косметике, которые быстро, поскольку уже имелись налаженные каналы сбыта, вошли в тройку лидеров в своих сегментах.

После кризиса руководство компании приняло решение о существенном расширении ассортимента и более активном проникновении на российский потребительский рынок. В результате появился большой ассортимент товаров для активного и пассивного отдыха под марками Forester, Norveg, среди репеллентов появились продукты под маркой Gardex, в обувной косметике — марка Patisson, открылся ресторан «Экспедиция».

В хаотичном, на первый взгляд, «нагромождении» продуктов и проектов есть своя логика, обеспечивающая корпорации успешное продвижение на рынке и высокую эффективность бизнеса. Эта логика держится на «трех китах»: правильном выборе продуктов и рыночных ниш, постоянном поиске новых идей и информации и специфической корпоративной политике.

Ежегодно в РУЯНе появляется около 300 новых продуктов под своими марками. Каждый из них запускается в производство, только если он соответствует определенному набору критериев, установленных в компании. Первый критерий — продукт должен находиться на стыке отраслей или рыночных ниш. «Как правило, в каждой рыночной нише уже есть лидер, а на стыках — никого, — говорит Александр Кравцов, президент корпорации. — Например, обувная косметика. В обуви есть крупные игроки, в косметике — тоже, в то время как в обувной косметике на тот момент времени, когда мы туда пришли, крупных игроков не было»².

Второе правило — сезонность продукта. В связи с тем, что спрос на сезонные продукты и предпринимательские риски, с ними связанные, очень высоки, рентабельность сезонных продуктов в несколько раз больше «всесезонных». «Идею сезонности мы посмотрели у некоторых своих клиентов — ларечников и мелких дистрибьюторов, которые в зависимости от сезона меняют ассортимент. Если посмотреть график рентабельности

¹ Кейс подготовлен на основе публикации: *Калянина Л.* Искусство работать на пиках // Эксперт. 2003. 3 марта.

² Этот пример — яркая демонстрация так называемого «латерального маркетинга», а сам термин предложен в книге: *Котлер Ф., Триас де Без Ф.* Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб: Нева, 2004.

всесезонного продукта, то мы получим ровный тренд. Графики рентабельности продаж сезонных продуктов — это пики. Наша задача — в течение года «перепрыгивать» с пика на пик: после того, как происходит спад продаж одного сезонного продукта, быстро мобилизовать ресурсы для следующего продукта, следующего пика», — рассказывает г-н Кравцов.

Третий критерий — оптимальная емкость ниши. Емкость рынка того или иного продукта должна быть достаточно мала для того, чтобы заинтересовать крупные мультинациональные корпорации, и достаточно велика для того, чтобы рядовые отечественные производители могли претендовать на лидерство, а РУЯН мог бы его добиться легко. Например, рынок обувной косметики сравнительно невелик — 70 млн долл. в год, а, например, инсектицидов — 50 млн. Оптимальный размер рыночной ниши руюновского продукта, считает Кравцов, составляет 30–50 млн долл.

Четвертое правило выбора состоит в том, что рентабельность бизнеса по созданию и продвижению нового продукта должна быть не ниже 60%. «С рентабельностью меньше 60%, — говорит Кравцов, — нам ну совсем не интересно работать. 100% и выше — это то, что мы считаем достойно сделанным проектом».

И, наконец, последний критерий: продукт должен быть достаточно технологичным, с «инновационным оттенком», чтобы сразу отвести возможных конкурентов-производителей на внутреннем рынке.

«У нас есть собственные, действительно инновационные продукты, которые мы придумываем сами и которые вы больше нигде в мире не увидите», — говорит Кравцов.

В качестве примера назовем крем для обуви «Salton — три в одном». Это жидкий крем для обуви в изогнутой эргономичной бутылке с обувной ложкой на кончике и отделенной вмонтированной вращающейся губкой для чистки обуви. Упаковка для этого продукта была найдена у испанских производителей, крем — у итальянцев, а «заливалось» все в Москве сторонней косметической компанией, которой РУЯН просто привез ингредиенты. «Все сходится, — говорит Кравцов, — сезонный продукт, стык ниш, достаточная технологичность, рентабельность — выше ста процентов».

«Все сошлось» и в другом продукте — репелленте от комаров, созданном под маркой Gardex. «У косметических производителей есть такой продукт — крем от солнца с маленькой гигиенической помадкой внутри пробки, — рассказывает Кравцов. — Мы придумали сделать такой же продукт с кремом от укусов комаров и бальзамом после укусов в пробке. Мы этот продукт придумали два года назад, но не могли найти упаковку — такой тюбик с пробкой, внутри которой можно сделать маленькую помадку, реально в мире делает одна компания. Наконец мы нашли эту упаковку и сейчас делаем сильнейший крем от комаров в тюбике и бальзам после укуса на месте этой помадки. Такого продукта в мире нет ни у кого. Рентабельность — сотни процентов».

Еще один пример инновационности компании — электрофумигатор «Раптор» с жидкостным наполнителем, помогающий избавиться от мух. «Сейчас, по крайней мере в Европе, такого продукта нет. Честно говоря, я такого продукта не знаю в мире», — говорит Кравцов.

Другое изобретение компании РУЯН — аэрозольную краску для меха — сейчас производят немцы под маркой Salamander. «Они делали аэрозольную краску для нубука, мы их убедили, что нужна аэрозольная краска для меха, они ее сделали, и я думаю, что совокупная рентабельность немцев плюс наша по этому продукту “зашкалит”».

Немало у РУЯНа и чисто маркетинговых изобретений. Например, продукты для командированных. Один из них — это косметичка, в которую кладется жидкий стиральный порошок (его в РУЯНе придумали давно), затычка для раковины и веревка на двух при-

сосках, которые можно ткнуть в стены. Продукт позволяет в условиях гостиницы что-то постирать и посушить. Или еще более простой пример — расческа для шуб. «Нигде в мире я не видел такого продукта. Мы ее просто придумали, и она хорошо продается под маркой Patisson вот уже два года».

Несмотря на культивируемую в компании изобретательность, только одна треть продуктов — результат этой изобретательности. «Мы инноваторы лишь на 30%, в остальном мы просто хорошо наблюдаем», — говорит Александр Кравцов. В 70% случаев идеи для новых проектов черпаются на западных рынках с высокой конкуренцией. Главное, чтобы они были абсолютно новыми для российского потребительского рынка.

«Раптор-аквафумигатор» — специальный продукт для удаления различных насекомых в помещении. Ему нет аналогов в Европе и тем более в России. Но этот продукт относительно давно продается в Японии — там это средство номер один. Это стакан с определенными химическими ингредиентами: вскрывается упаковка, наливается в стакан воды. В стакане две составляющих: одна химическая, которая убивает насекомых, а вторая — гашеная известь, которая при попадании на нее воды быстро нагревается до высокой температуры. В итоге специально подобранное вещество в виде дыма заполняет полностью все углы и трещинки. Никакими аэрозолями, ловушками, гелями это сделать невозможно. По словам президента РУЯНа, у этого продукта «рентабельность, как на наркотиках».

Вскоре в РУЯНе появится еще один новый продукт, которого пока нет в Европе, — это жидкая «глажка» в аэрозольном баллоне. «Правда, подсмотрели мы эту жидкую «глажку» в Америке. Но мы создали свою рецептуру, кардинально отличающуюся от американской и гораздо лучше нее; нашли в Италии производителя, который в состоянии сделать продукт по этой рецептуре и упаковку к нему. Рентабельность будет не меньше ста процентов».

Другой новый продукт руяновцы подсмотрели в Финляндии. «В Финляндии в супермаркете мы увидели доску для чистки рыбы. Доска деревянная, вытнутая, металлическая клипса для фиксации рыбы, на доске полоски, чтобы рыба не скользила, и специальный нож. И все это продается в комплекте примерно за 15 евро. Я смотрю, опять все сходится: стык ниш — с одной стороны, хозтовары — с другой, что-то близкое к рыболовству, туризму, отчасти сезонный товар, емкость рынка невелика, конкуренции не будет никогда и так далее. Мы берем эту доску, отправляем ее в Китай, чтобы наши китайские друзья быстренько ее воспроизвели. Скоро мы ее будем продавать под маркой Forester на российском рынке. Пока такого продукта я здесь не видел».

Но были в истории РУЯНа и провальные продукты.

В 2003 г. на рынке был дефицит детских пластиковых санок-леданок. В компании быстро сделали собственную пресс-форму и разместили производство в Китае. Однако продукт оказался технологически простым, и на рынок вышло еще несколько компаний. В результате рынок оказался завален этой продукцией как российского, так и китайского производства, и в РУЯНе вынуждены были продавать свою по цене ниже себестоимости. Теперь там хотят перестроить эту технологию под производство пляжных летающих тарелок.

Большинство продуктов в РУЯНе (порядка 80%) создается под собственными брендами. В компании считают, что произвести товар под собственной маркой намного перспективнее, чем просто его импортировать, и дело не только в себестоимости такого продукта. «На сегодняшний день у нас нет конкурентов, которые, как мы, работали бы во всех интересующих нас сегментах, — комментирует Кравцов. — В каждом из сегментов эти конкуренты есть, и они пытаются копировать наши действия. Если мы просто найдем

какой-то товар и его привезем, то завтра любая компания может взять его или похожий там же и привезти. Если этот товар становится лидером в категории с каким-то своим брендом, то сделать это уже труднее».

В РУЯНе считают, что идеи и информацию о новых продуктах они получают элементарным способом, который доступен каждому и который не использует почти никто. Помимо того, что внутри самой компании идет постоянный поиск инноваций, идеи черпаются по всему миру. В компании существует так называемая выставочная команда сотрудников, у которой «заточен нюх» на все интересы РУЯНа и которая тщательно изучает все специализированные выставки, конференции, а также розницу во всех городах, куда попадает. Все увиденное — буклеты, образцы товаров, каталоги и прочее — привозится в «библиотеку». Образцы тщательно описываются по десяти параметрам: кто купил, где купил, за сколько купил, зачем купил, кто производитель, кто дистрибьютор. «Мы постоянно снаряжаем команду в экспедицию за новыми знаниями. Ежегодно мы посещаем более сорока выставок. Наши люди прочесывают все магазины в тех городах, где бывают. Когда они возвращаются, устраивается презентация привезенных знаний и продуктов, все тщательно фиксируется, изучается — кто производитель химии, упаковки, кто дистрибьютор. В дальнейшем наши специалисты придумывают, как мы это можем использовать, чем нам может быть полезен тот или иной производитель или потребитель. Сейчас мы пытаемся создать систему файлов, в которую наши люди могут положить любую информацию, любую мысль, где бы она ни попала: в журнале, на выставке, в рознице».

На сегодняшний день в «библиотеке» РУЯНа хранится более 14 тыс. образцов продуктов и более 16 тыс. брошюр и каталогов. Благодаря скрупулезной работе «наблюдателей» база данных потенциальных и уже задействованных производителей, дистрибьюторов и клиентов насчитывает порядка 2000 компаний.

Наличие такой базы данных позволяет РУЯНу быстро мобилизовать ресурсы при переходе с одного «пика» на другой. Наиболее важным здесь является знание возможностей производителей. По словам Кравцова, наличие хорошей производственной платформы — исчерпывающей информации о производителях — позволяет сокращать издержки на производство, оптимизировать цепочки логистики и, как следствие, держать высокую рентабельность. «Мы знаем, что производить аэрозоли лучше в Италии, металлические изделия — в Юго-Восточной Азии, пластмассы — в Испании». Для того чтобы не использовать дорогостоящий труд в Европе, в РУЯНе обзавелись собственным производством в Подмоскovie. «Если в Европе какая-то операция по какому-то продукту предусматривает элемент ручного труда, мы просто все в коробках везем в Россию и собираем здесь».

Существующая технология бизнеса позволяет вести и постоянный поиск новых рынков сбыта. Сегодня главная рыночная цель РУЯНа — выход в сегмент business-to-business: поставка товаров на открытый рынок не для конечного потребителя, а для организаций на основе тех же коммерческих идеологий, принципов, которые используются компанией на открытом рынке, и на основе тех данных о производителях и продуктах, которые есть в компании. «Мы хотим построить систему, позволяющую на одной и той же производственной и товарной платформе производить продукт как для организаций, так и для частных лиц. Например, сейчас у нас есть в Юго-Восточной Азии производитель металлических изделий, у которого мы производим продукцию под маркой Forester — решетки для барбекю, мангалы и прочее. Мы, например, знаем, что розничные сети сегодня — наиболее динамичный сегмент российского потребительского рынка. Проводя цепочку от этого быстро развивающегося сегмента к нашей производственной платформе, которая занимается производством металлических изделий, мы очень легко приходим к мысли, что

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

тележки для супермаркетов — это огромный рынок, и дешевле, и лучше их производить в Юго-Восточной Азии. Так появляется поле деятельности», — рассказывает президент корпорации РУЯН.

Причин запланированного перехода РУЯНа от конечного потребителя в нишу business-to-business две. Первая — нежелание покупать рекламное время на телевидении, чтобы продвигать товар для массового потребителя. Вторая причина — увеличение срока жизни создаваемых продуктов. Так, максимальный срок жизни товара для конечного потребителя — четыре года (а в большинстве случаев не более двух лет), а тот же самый товар в сегменте business-to-business может жить десять лет. «Например, мы производим стельки для обуви под какими-то торговыми марками для конечного потребителя. Скорость изменения продукта, дизайна, сертификации, позиционирования очень высока. И, допустим, мы поставляем утепляющие стельки нефтяникам или гаишникам — им созданный один раз товар можно продавать десять лет. Чем больше у нас будет таких продуктов, тем на большее количество времени будут расплываться затраты на создание товара».

РУЯН — пример компании, которая использует возможности так называемого контрактного производства («аутсорсинг»). По этому пути в последние несколько лет развиваются многие оптовые и даже розничные

Форма существования малой фирмы

Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб»	«Премудрый пескарь»
	Стратегия копирования	Стратегия оптимального размера
Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон»	«Жалящая пчела»
	Стратегия использования преимуществ крупных фирм	Стратегия участия в продукте крупной фирмы
	Подобный продукту крупной фирмы	Оригинальный

Продукт малой фирмы

Рис. 13. Матрица стратегий малых фирм «Продукт/форма существования»

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

торгово-закупочные компании, которые регистрируют собственные товарные знаки, под которыми в дальнейшем продвигается продукция, произведенная по их заказу, например, в Китае. При этом компания имеет несколько стратегических альтернатив (рис. 13)¹.

Так, некоторые продукты РУЯНа представляют собой «ложные грибы», а некоторые — «премудрых пескарей».

КЛАССИФИКАЦИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Согласно исследованию западной консультационной фирмы Booz, Allen & Hamilton, 90% всех «новых» товаров — это не что иное, как «старые песни о главном» (связанные с обновлением продуктов, линейными расширениями, репозиционированием — свыше 50% всех «новинок»). И лишь 10% — это действительно новые товары (табл. 18).

Таблица 18
Типы и значения инноваций²

Инновации		Доля, %
Тип	Значение	
Новые для данной компании	Усовершенствование изделия	25
	Сокращение издержек	10
	Репозиционирование	5
	Расширение товарной линии	25
	Новая производственная специализация	15
	Проникновение на новые рынки	10

¹ Основы предпринимательской деятельности: экон. теория, маркетинг, фин. менеджмент / Под ред. В.М. Власовой. М.: Финансы и статистика, 1994. С. 363. Цит. по: Беляевский И.К. Маркетинг: Курс лекций. М.: МЭСИ, 1997. Вып. 4. С. 48.

² См.: Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2002. С. 254.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица 18 (продолжение)

Инновации		Доля, %
Тип	Значение	
Принципиально новые	Новые товары	2
	Новый старый товар	2
	Новый рынок	2
	Новые способы ведения коммерческой деятельности	4

Но и в отношении *новых для компании и принципиально новых* товаров характерна одна и та же схема их разработки (рис. 14).

ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ¹

На организационном уровне разработка новой продукции может быть закреплена в виде определенного регламента²:

1. Предложения по освоению новых видов продукции (товаров), инициируемые техническими (конструкторскими и/или технологическими) службами, по мере их формирования направляются служебной запиской или по внутренней локальной сети в службу маркетинга и должны содержать:

1.1. Краткое описание продукции (товара), данные о наличии опытного образца и/или эскиза дизайна внешнего вида и упаковки.

1.2. Описание, какую конкретную потребность, каких групп потребителей будет удовлетворять новая продукция (товар).

1.3. Технические и потребительские характеристики нового вида продукции (товара).

¹ Доработанный вариант схемы, предложенной в кн. *Беляевский И.К. Маркетинг. Курс лекций. М.: МЭСИ, 1996. Вып. 3. С. 35.*

² *Кеворков В.В. Практический маркетинг-2: Руководство по внедрению. С. 52-53.*

Производственно-торговые компании: оперативное управление ассортиментом

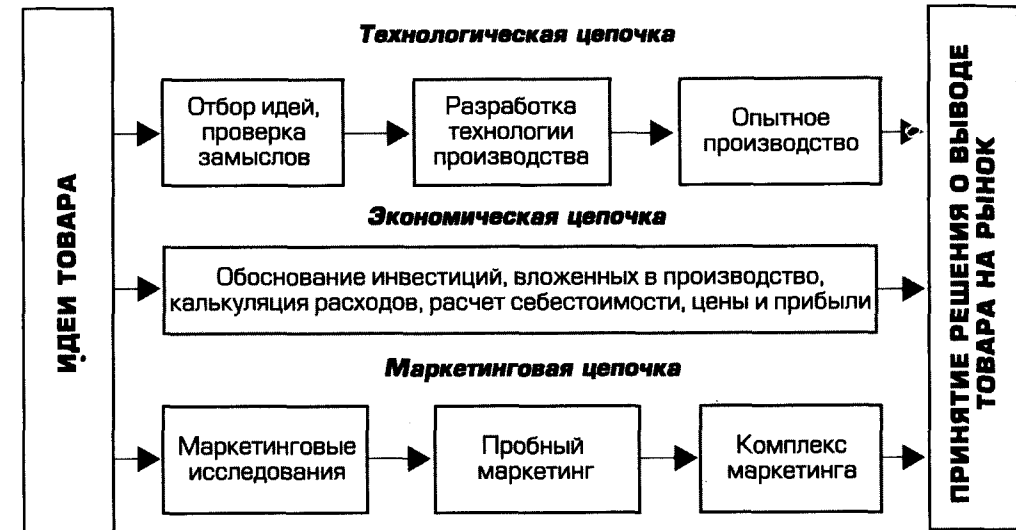


Рис. 14. Основные этапы разработки товара

1.4. Данные планово-экономической службы о планируемом размере себестоимости и маржинальной рентабельности при его серийном выпуске.

1.5. Данные производственной службы о возможных объемах серийного производства, сроках изготовления партии для пробной продажи и дате начала серийного производства.

2. Предложения по освоению новых видов продукции (товаров), инициируемые службой маркетинга, по мере их формирования направляются служебной запиской или по внутренней локальной сети руководителям технической, производственной и планово-экономической служб и должны содержать:

2.1. Описание, какую конкретно потребность, каких групп потребителей должна будет удовлетворять новая продукция (товар).

2.2. Базовые (граничные) значения основных технических характеристик нового вида продукции (товара).

2.3. Обязательный перечень потребительских свойств, который должен иметь новый вид продукции (товара).

2.4. Требования к дизайну и/или упаковке, организации сервисного обслуживания.

2.5. Граничные значения уровня отпускной цены при пробных продажах и серийном выпуске.

2.6. Экспертную оценку прогнозов объемов реализации (в единицах измерения) нового вида продукции (товара) на кратко- и среднесрочные периоды.

2.7. Желательные сроки проведения пробных продаж и начала серийного выпуска.

3. Провести сравнительный анализ нового вида продукции (товара) с аналогами конкурентов или относительно собственных (выпускаемых) по критериям оценки (выше среднего, ниже среднего).

4. По мере формирования предложений по внесению конкретных изменений в технические/потребительские характеристики/свойства или дизайна/упаковки продукции (товара) направить их служебной запиской или по внутренней локальной сети руководителю технической службы для принятия решения.

5. В течение 5 рабочих дней с даты получения решения о выпуске нового вида продукции (товара) разработать план маркетинга (исследования рынка) или подготовить решение не проводить его, а использовать имеющиеся у службы маркетинга материалы (дать обоснование, привести перечень имеющейся информации по рынку) и направить его служебной запиской или по внутренней локальной сети руководителям технической, производственной, коммерческой и планово-экономической служб для согласования, а руководителю предприятия — на утверждение.

6. Разработать план проведения пробной продажи или подготовить решение о нецелесообразности ее проведения (дать обоснование) и направить его служебной запиской или по внутренней локальной сети руководителям технической, производственной, коммерческой и планово-экономической служб для согласования, а руководителю предприятия — на утверждение.



На самом деле пробные продажи (пробный маркетинг) в качестве экспериментального вида маркетингового исследования¹ мало применяется в российской практике.



А например, Джек Траут категорично выступает против пробного маркетинга², считая, что за время тестовой кампании конкуренты могут успеть обойти предприятие или же инициировать ложный ажиотажный спрос на тестовых рынках.

Однако это не самая большая проблема, которая таится на пути выпуска новой продукции.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Геннадий Калитин, коммерческий директор Шатурского мебельного комбината, утверждает: «В идеале служба маркетинга на предприятии главная, она тянет воз. Но я с самого начала столкнулся с тем, что провести эту идею в сознание коллег будет тяжело. И я подумал, надо ли ломать людей, не лучше ли попытаться сначала что-то сделать, создать имидж этой службы? Я решил, что не стоит пока тратить жизненную энергию на то, чтобы «пробивать» понимание значения своего подразделения. Все думали, что отдел продаж — это и есть служба маркетинга». Скоро выяснилось, что сама по себе активизация сбыта мало что дает. «Стало ясно, что без нового продукта ничего не сделаешь, хоть ты тресни», — вспоминает Калитин. Но тут случилась главная заминка.

Все уперлось в одну деталь: в схеме, нарисованной консультантами, разработка нового продукта числилась за службой маркетинга, а уж потом пунктиром соединялась с производством. «Вот на этом пункте мы и споткнулись», — рассказывает коммерческий директор. — Я начал работать в апреле 1995 г., в августе мы вроде бы определились по новому продукту, но еще месяцев пять или шесть потеряли из-за того, что не могли найти общего языка, кто, как и что делает. Отдел маркетинга исследовал рынок, описывал и передавал производству требования к новому продукту. А там это все как-то глохло. Только к весне следующего, 1996-го, года мы спохватились».

«Мы не сможем производить то, что кому-то легко продавать», — заявили производственники, когда вопрос о новом продукте встал ребром. А это случилось уже летом 1996 г., после того как в мае на очередной выставке в Сокольниках образцы мебели,

¹ Дэвис Джоэл Дж. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. С. 215–220.

² Траут Д. Траут о стратегии. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. С. 130–131.

разработанные под руководством службы маркетинга, были встречены на ура¹. (Валентин Зверев, генеральный директор Шатурского комбината: «Эта выставка сыграла большую роль. В первом квартале 1996 г. нам стало ясно: ситуация настолько тяжелая, что мы уже не влияем на бюджет. Надо было менять ассортимент и менять все в производстве. Мы впервые позволили маркетинговой службе вместе с дизайнером подготовить эскизы. Было много скептиков: выставка через месяц, какие эскизы, ведь даже документация не разработана. Я вручил эскизы директору по производству и сказал: «Делай!», — и они успели. Восемь из двенадцати образцов очень понравились оптовым покупателям».)

«Пусть мы делаем плохую мебель, но она такая дешевая! Это наша ниша», — еще один аргумент против новой продукции. При этом кивали на Электрогорский комбинат, который выпускает дешевые кухни и прихожие и имеет стабильные продажи. Рассказывают, что одного рьяного поборника старины гендиректор отправил на перевоспитание из службы производства в отдел продаж — мол, пусть попробует пристроить куда-нибудь свои дешевые стенки. Когда после долгих поисков тот привел двоих клиентов, но при условии значительных скидок, сопротивление оппозиции ослабло. Что касается кухни, то служба маркетинга придумала свой «ответ Чемберлену».

Было принято стратегическое решение о расширении ассортимента — производстве кухонь, детских и прихожих. Хотя и тут не обошлось без споров: дескать, мы профессионалы по стенкам. «Я пытался доказать, — вспоминает коммерческий директор, — что мы в кризисе и надо искать выход, что чем больше ассортимент, тем проще продажи». Предстояло радикально обновить традиционные стенки и офисную мебель, 70% всего объема продаж. Оставшиеся 30% приходились на спальни, которые начали производить в 1994 г. по совету консультантов. Это был тягловый конек продаж во время кризиса.

Но одно дело решить стратегически, другое — издать приказ об остановке производства. «Было просто страшно, ведь требовалось буквально в течение месяца прекратить производство старого продукта и сделать новый, — рассказывает коммерческий директор. — Зверев решил: снимаем то, начинаем делать это...» По словам гендиректора, план состоял в том, чтобы, грубо говоря, из старых деталей сделать новую мебель. «Нас итальянцы научили тому, как можно на одном корпусе, на небольшом количестве типоразмеров дать большую гамму мебели — от классического до современного стиля. У итальянцев мы стали покупать фасады и комплектующие, от которых зависело качество, но производство которых нам было не по зубам. Постепенно этот список должен был уменьшаться».

Обновление ассортимента заняло не один месяц, а три. Но это было достижением. «Всегда ставили один новый продукт в течение года, а тут — больше десятка наименований», — поясняют руководители комбината. Как только новый продукт появился, на него сразу пошел спрос. И комбинат столкнулся с другой проблемой — дефицитом на собственную продукцию.

Источник: Краснова В. Хроника пикирующего комбината // Эксперт. 1998. № 4. 2 февр.

¹ Обратите внимание, что здесь выставка используется в том числе и как метод исследования. См.: Специальные методы изучения спроса (разд. 4.1.1 наст. изд.).

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
ПРИ СОЗДАНИИ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Приведем некоторые наиболее популярные методы маркетинговых исследований, предлагаемые исследовательскими компаниями и связанные именно с разработкой новой продукции.

1) Задачи изучения потребительских мотиваций, усовершенствования продукта, упаковки лучше решаются с помощью качественных методов исследования. Для решения этих задач можно успешно использовать *фокус-группы и индивидуальные глубинные интервью*.

2) Для определения важности отдельных характеристик товара, а также оптимального их сочетания применяют *совместный анализ (conjoint analysis)*.

3) *Тестирование продуктов (hall-тест, home-тест)* является неким симбиозом количественных и качественных методов, что очень удобно, поскольку позволяет получать как качественную информацию, так и некие количественные показатели.

В каких случаях применим hall-тест, в каких — home-тест? По мнению компании V-Ratio,

• **hall-тест:**

- быстрее и дешевле
- контроль выполнения методики
- возможность клиенту наблюдать процесс исследования
- возможность применения более сложной методики, в т.ч. показа рекламы и воспроизведения ситуации покупки
- возможность тестирования габаритных и тяжелых образцов

• **home-тест:**

- труднодостижимая аудитория
- репрезентативно
- сравнение с продуктом обычного пользования
- использование товара в реальной обстановке
- товары длительного периода потребления
- применение товара невозможно прилюдно

Стоит ли тестировать продукцию на своих сотрудниках?

Независимые маркетологи утверждают, что продукцию компании нельзя тестировать на ее сотрудниках — они не могут относиться к своему продукту объективно. Однако некоторые, даже богатые компании продолжают использовать этот прием. Он позволяет экономить деньги и повышает лояльность сотрудников, утверждают адепты «внутреннего брендинга».

В середине 2002 года петербургский предприниматель Андрей Закиров основал компанию по выпуску энергетических напитков Star Point. Будучи человеком опытным — в прошлом он руководил заводом слабоалкогольных коктейлей компании Bravo International, — Андрей Закиров понимал, что перед выпуском на рынок продукцию надо протестировать: от состава, вкуса, дизайна упаковки зависит успех продукта. Но денег на профессиональное исследование у него не было, поэтому решили провести тестирование на своих сотрудниках. «Мне повезло, что в компании практически все так или иначе связаны со спортом, т. е. в принципе отражают мою целевую аудиторию», — говорит Андрей Закиров. В то же время он признает, что если бы располагал деньгами, то заказал бы исследование на стороне. «Те, кто работает в компании, не могут оценивать продукт объективно. Они любят свой продукт», — поясняет Закиров.

Такое мнение горячо поддерживают независимые маркетинговые агентства. «Сотрудников компании нельзя проецировать на целевую группу. Это все равно что я буду спрашивать у своих сотрудников, купят ли они у нас консалтинговые услуги», — говорит председатель совета директоров a2z marketing Андрей Стась.

Источник: Чернов А. Внутренний брендинг. // Ведомости, 23.04.2003, №71 (871).

Общая процедура тестирования продукта на hall-тесте примерно такова¹. Вы предъявляете продукт, далее — проба, намерение его купить и общая оценка продукта. Затем выявляется частота предполагаемой покупки, покупка вместо чего-то (продукт-заменитель). Потом следуют блоки вопросов об использовании этого продукта, об общей его оценке, о намерении его повторной покупки. Последнее касается тех случаев, когда вы дали продукт на пробу. Например, даете на пробу шампунь и узнаете, намерен ли потребитель в дальнейшем его покупать. Далее решаются такие вопросы, как предпочтение другим продуктам — чтобы понять, насколько ваш продукт близок или далек от иных продуктов. Затем идет оценка отдельных харак-

¹ По материалам семинара «Методики тестирования продукта в маркетинговых исследованиях» // <http://www.marketing.spb.ru/conf/hse/09/index.htm>.

теристик продукта для того, чтобы выяснить, почему потребитель мог бы его приобрести. Тестироваться может все что угодно, начиная от самой грубой концепции, изображенной в виде каких-то рисунков, до самого продукта.

ВКУС vs БРЕНД

Поводом к репозиционированию марки Nescafe Gold послужило изобретение новой технологии «сенсорного пара», позволяющей лучше сохранять аромат и крепость кофе в процессе переработки зерен в гранулы.

Прежде чем выпускать обновленный продукт на рынок, в Nestle применили свою исследовательскую технологию «60 на 40». Суть ее в том, чтобы 60% респондентов (всего их 250) предпочли предлагаемый продукт аналогичному товару конкурента. Участник исследования получает небрендированные коробки (без картинок и надписей) сначала с одним кофе, а через неделю — с другим. Спустя еще семь дней он заполняет подробную анкету или в ходе личного интервью отвечает на вопросы исследователей. «Для запуска продукта необходимо, чтобы как минимум 60% респондентов выбрали его безоговорочно», — рассказывает Елена Шувалова, старший бренд-менеджер Nescafe. В случае с Nescafe Gold улучшенная версия продукта сравнивалась с предыдущей. Только с третьего раза (сравнения двух Nescafe проводились в течение двух лет) Nestle удалось убедить потребителя, что новый кофе — лучше старого.

Источник: Винокурцева Е. Буря в чашке кофе // Компания. 2004. № 43 (339). 8 нояб. С. 53.

Когда изучается рынок business-to-business (B2B), есть существенные отличия¹. Для B2B-рынка гораздо важнее технические параметры. Кроме этого, на рынке B2B часто действуют внеэкономические факторы выбора (откаты, взятки, административное принуждение). Это «поймать» в обычном исследовании практически невозможно, только если в глубинных или экспертных интервью. Поэтому, даже если вы тестируете замечательно, совсем не факт, что в результате верно определите потребительский спрос. Кроме этого, людей, принимающих решение по приобретению товаров B2B, труднее искать, их очень сложно приглашать. По поводу B2B есть еще одна проблема: если для FMCG (fast

¹ Там же.

moving consumer goods) чаще всего один покупатель в одном лице сочетает человека, который сам принимает решение, сам платит за упаковку и сам потребляет, то для B2B эти роли распределены, и довольно сильно. Иначе говоря, один человек на предприятии ищет информацию, другой принимает решение, финансовый отдел платит деньги, а потребляет другой. В этом очень большая сложность в тестировании этих потребителей. Необходимо собирать фактически коллективного потребителя и работать уже с ним.

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА (БИЗНЕС-ПРОСПЕКТА) ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

В случае, если предприятие проводит активную инновационную политику, в процессе бизнес-планирования в качестве приложений к стратегическому бизнес-плану составляются бизнес-проспекты инвестиционных проектов.

Бизнес-проспект инвестиционного проекта представляет собой мини-бизнес-план (2–7 страниц текста, подкрепленных финансовыми расчетами) со сходной структурой и содержит в себе результаты выполнения всех этапов разработки товара:

1. Содержание проекта.
2. Инициатор-разработчик проекта.
3. Анализ рынка:
 - конечные потребители продукции;
 - основные каналы распределения предлагаемой продукции;
 - основные конкуренты;
 - продвижение продукции.
4. Организационный план.
5. Основные финансовые показатели:
 - требуемый объем инвестиций;
 - доля инвестора в общем объеме финансирования;
 - предполагаемый объем продаж;
 - издержки производства;

- основные сроки по проекту (начала возврата средств, окупаемости, реализации проекта);
 - аккумулированная (и дисконтированная) прибыль за период реализации проекта;
 - внутренняя процентная ставка.
6. Положение дел на сегодня.
 7. Основные риски.
 8. Компенсационные мероприятия.
 9. Возможные гарантии.
 10. Первоочередные мероприятия.
 11. Координаты организации, представляющей проект.

ИНЖЕНЕРНЫЙ ЦЕНТР КАК КАТАЛИЗАТОР ИННОВАЦИЙ

В производственном объединении «Промприбор» (Чувашия) для организации работ по разработке и внедрению новой продукции создан инженерный центр, который несет функции постановки задач, частично самостоятельной разработки и сопровождения проектов разработки новой продукции, выполняемых специалистами субподрядных организаций. Ему же отведена задача по проведению необходимых маркетинговых исследований. Вот названия некоторых проектов этого инженерного центра:

- бизнес-проспект системы электрических исполнительных механизмов для трубопроводной регулирующей арматуры;
- бизнес-план «Энергосберегающие технологии. Создание автоматизированного комплекса коммерческого учета энергоносителей».

РЕЗЮМЕ

1. Оперативный уровень управления развернутым ассортиментом в производственно-торговых компаниях решает вопросы соответствия предложения (ассортимента) спросу, но при этом учитывает прибыльность продукции, взаимосвязь товаров в ассортименте, проблемы загрузки производственных мощностей и др.

2. Предложения по обновлению ассортимента формируются в ходе анализа данных опросов потребителей и мониторинга ассортимента конкурентов.

3. Решения о выводе продукции из ассортимента могут приниматься также в результате неудовлетворительной прибыльности товаров.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

4. Разработка новой продукции должна быть поставлена на системную основу. Рекомендуется проведение специальных исследований (например, в форме тестирования) и составление бизнес-планов.

5. На приватизированных предприятиях научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами обычно занимаются специальные инженерные и конструкторские подразделения (бюро). Для «новых» (образованных после 1991 г.) компаний характерно использование контрактного производства. В первых главную роль играют инженеры, во вторых — продукт-менеджеры (естественно, это не догма).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие методы изучения спроса использует ваша компания? Какие инструменты не востребованы или недооцениваются?

2. Ваша компания проводит оценку конкурентоспособности своей продукции? Кто отвечает в компании за вопросы качества?

3. Каким образом выстраивается инновационная политика в вашей компании? Какие типы инноваций используются?

УПРАВЛЕНИЕ

Часть III.

АССОРТИМЕНТОМ

ТОРГОВО-

ЗАКУПОЧНЫХ

КОМПАНИЙ

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ Глава 5

Естественный отбор — процесс выживания и воспроизведения организмов, наиболее приспособленных к условиям среды, и гибели в ходе эволюции неприспособленных.

Советский энциклопедический словарь

Стратегия есть специализация.

Д. Траут

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- Узкоспециализированные оптовики
- Эксклюзивные дистрибьюторы
- Оптовики неширокого насыщенного ассортимента
- Оптовики смешанного ассортимента
- Cash & carry («кэш энд кэрри»)
- Длина канала товародвижения
- Ширина канала товародвижения
- Формат торговли
- Супермаркет
- Универсам
- Экономичный супермаркет
- Дискаунт (-ер)
- Конвиньенс (магазин шаговой доступности)
- Мастера (убийцы) категорий
- Магазин товаров для дома (DIY)
- Универмаг
- Торговый центр

В первой главе мы решили, что на стратегическом уровне управления ассортиментом будем рассматривать методы формирования *укрупненного* ассортимента.

Инструменты стратегического анализа производственно-торговых компаний — портфельный анализ и анализ прибыльности (см. гл. 3) — работают и для торгово-закупочных компаний, поэтому мы не будем повторяться, а обратим наше внимание на другие проблемы.

Методики, описанные в гл. 3, работают и в отношении торгово-закупочных компаний.

Укрупненный
ассортимент
розничного
торгового
предприятия
более стабилен
по сравнению
с укрупненным
ассортиментом
оптовой компании.

В главе
рассматриваются
стратегии оптовой
компании
и форматы
розничных
магазинов.

Ассортимент промышленного предприятия всегда находится под влиянием производственных ограничений (перепрофилировать завод нелегко, покупка новых станков — это необходимость дополнительных инвестиций). Оптовая компания обладает гораздо большей гибкостью — она может сменить как поставщика, так и целевой рынок, переключившись на более емкий сегмент. Торговый ассортимент товаров розничного магазина зависит как минимум от его месторасположения (и, как следствие, определенного круга покупателей) и торговой площади, во многом определяющей его формат. Другими словами, укрупненный ассортимент магазина не подвержен значительным колебаниям и не обладает большой гибкостью.

Поэтому ниже речь пойдет о возможных ассортиментных стратегиях оптовых торгово-закупочных компаний и форматах розничных (сетевых и несетевых) магазинов. Поскольку торговля как отрасль российской экономики окончательно не сформировалась, мы обратим внимание на существующие тенденции развития, которые могут корректировать планы компании и ее ассортиментную политику.

Сделаем два важных замечания, касающихся оптовой торговли.

Во-первых, оптовая торговля — это не только поставка товаров и услуг рыночным посредникам и розничной торговле, но также и поставка корпоративным клиентам (например, доставка воды в офисы). Во-вторых, оптовая торговля — это торговля промышленной продукцией (например, оборудованием), продукцией производственного назначения (напомним, она используется в качестве сырья и материалов с целью дальнейшей переработки или для обеспечения работы основных процессов) и товарами народного потребления (ТНП). Мы ограничимся рассмотрением ассортиментной политики оптовиков, торгующих ТНП, хотя, вероятно, некоторые моменты будут справедливы и в отношении других классов товаров.

5.1. РАЗРАБОТКА АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОПТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ И КЛИЕНТОВ

КЕЙС: Ассортиментно-ценовые стратегии оптовиков, реализующих товары народного потребления¹

Для построения модели сделаем несколько серьезных упрощений. Представим, что на рынке действуют три производителя (П1, П2, П3), каждый из которых выпускает свою часть общего ассортимента продукции. При этом все части пользуются одинаковым спросом.

Допустим, что весь объем реализуется тремя оптовиками (О1, О2, О3). Первый из них поддерживает средний ассортимент, осуществляя закупки у двух производителей и реализуя товар по средним ценам. Второй занимается всем спектром продукции, сохраняя высокий уровень отпускных цен. Третий покупает только у одного производителя (или является представителем производителя) с эксклюзивными скидками и применяет минимальные наценки.

Нижний сегмент рынка представим двумя группами розничных торговцев (Р1 и Р2). Первая группа предпочитает брать весь ассортимент у одного поставщика, экономя на закупочной службе и транспортировке (розничные торговцы, отдельные магазины, корпоративные клиенты). Вторая покупает наиболее дешевые товары у всех оптовиков (сетевые магазины и т. п.).

Проиллюстрируем модель схемой (см. рис. Д).

Допустим, что эта схема многократно дублируется на рынке, и для каждого участника есть аналоги. Обозначим их П', О', Р'.

Ключевыми игроками являются оптовые торговцы, которые применяют три различные стратегии в области ассортимента и цен, конкурируют со своими аналогами (О') и друг с другом. Об их положении и перспективах можно сказать следующее.

Оптовик О1 обслуживает группу розничных торговцев Р2. Она характеризуется значительными объемами закупок, которые позволяют за счет ценовой разницы компенсировать дополнительные затраты на закупочную службу.

Штат О1 невелик, как и накладные расходы. О2 и О3 фактически не являются его конкурентами. Однако группа Р2 достаточно мобильна, и О1 приходится жестко соперничать с фирмами аналогичной направленности О1'.

Если О1 хочет кардинально изменить свое положение на рынке, главное, что он должен сделать, атаковать О3. Для этого необходимо включить в ассортимент товары производителя П3, закупая их напрямую или у О3 и продавая по себестоимости.

На первом этапе возникнут дополнительные затраты, но появится и дополнительный эффект: группа Р2' отреагирует переключением с О1' на О1. (Заметим, что простая ценовая война с конкурентами О1' в ассортименте П1 и П2, которую многие предприятия выбирают стратегией закрепления на рынке, не дает даже близких результатов). Шансов привлечь Р1 пока нет. Во-первых, у О1 нет опыта и структуры для работы с мелкими розничными торговцами. Во-вторых, Р1 по-прежнему не знает О1.

¹ Кейс подготовлен на основе: Гончарук В.А. Алгоритмы преобразования в бизнесе. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. С. 40–44.

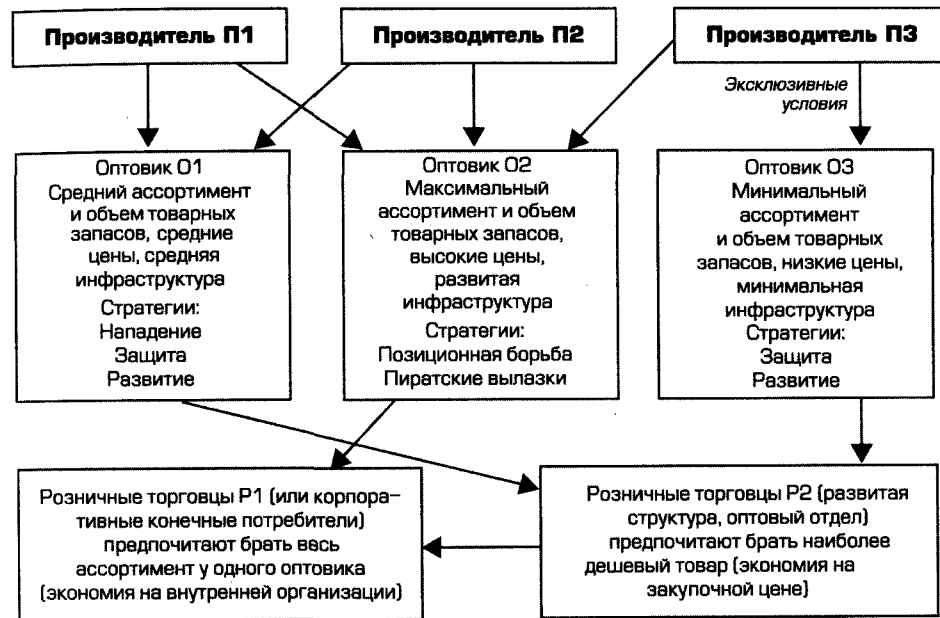


Рис. Д. Ассортиментно-ценовые стратегии оптовиков

На втором этапе необходимо вытеснить с рынка ставшую ненужной структуру О3, которая, закупая значительные объемы у П3, реализует большую их часть через О1.

О1 может добиться тех же эксклюзивных цен, поскольку его оборот уже позволяет диктовать условия если не П3, то П3'.

Однако достигнутое положение не является очень устойчивым. О1 по-прежнему обслуживает группу покупателей, которые отличаются высокой мобильностью. Его позиции могут быть ослаблены конкурентами О1' и О3' с помощью ценовой политики.

Приемлемые стратегии на новом этапе для О1: это сокращение накладных расходов и удержание завоеванных позиций путем своевременных ценовых контратак или развитие структуры и постепенный переход к положению О2, имеющего опору среди более мелких торговцев.

Рассматривая О2, отметим его высокие накладные расходы на оргструктуру. Оптовик работает в сегменте мелких розничных торговцев, которые не содержат закупочной и транспортной служб, а возможно, и складов. Зато они могут осуществлять закупки ежедневно, мелкими партиями и по относительно высоким ценам.

Для обслуживания таких клиентов оптовому нужен большой штат продавцов, собственное транспортное подразделение, четкое взаимодействие всех служб и постоянное наличие всего ассортимента на складах. О1 и О3 не составляют серьезной конкуренции для О2, О2 также не может предпринять резких действий, поскольку группа Р1 отличается низкой мобильностью и от добра добра не ищет.

Для привлечения Р1' оптовому необходимо использовать личные (прямые) продажи, акцентируя внимание не на ценах (которые для данной группы не являются решающим аргументом), а на уровне сервиса и дополнительных гарантиях. Потерять свою группу О2 может, если (даже временно) сократит ассортимент. Потребитель, оказавшийся перед необходимостью искать альтернативу, найдет ее у О2'.

Желая увеличить объемы продаж за счет других сегментов рынка, О2 не может использовать тактику продажи товаров П3 по себестоимости, так как при этом не приобретет покупателей Р2, но потеряет часть общей прибыли. О2 целесообразнее теснить сразу О1 и О3, снижая цены на крупнооптовые партии и не затрагивая розницы. Правда, при этом он рискует создать мелкооптового конкурента, приобретающего у него весь ассортимент достаточно дешево и реализующего группе Р1.

В целом положение О2 представляется наиболее устойчивым на рынке. Дальнейшее улучшение связано с планомерной позиционной борьбой за расширение группы Р1 за счет Р1'.

О3 имеет наиболее экономичную структуру, для которой не обязательны служба закупки (ее функции выполняет руководитель) и транспортный отдел, достаточно минимума продавцов. Эксклюзивные скидки О3 может получать благодаря значительным объемам сбыта, но чаще приобретает по личной договоренности с ответственными лицами П3.

По мнению многих сбытовиков, низкая цена обеспечивает предприятию значительное конкурентное преимущество, позволяя единолично владеть долей рынка. В реальности такое положение вдвойне неустойчиво.

Во-первых, как мы показали, при интенсивном расширении О1, О3 становится первоочередной целью для атаки. Единственный способ защиты — отказ от предоставления крупнооптовых скидок покупателям. Однако этого недостаточно. Сегмент Р1 для О3 недоступен, так как, чтобы обойти О2, оптовому пришлось бы набирать штат продавцов и налаживать доставку, что уже не окупится при низких наценках.

Во-вторых, производителю эксклюзивность О3 не дает ничего, кроме общего снижения прибыли. Стратегия дополнительных скидок не позволит ему расширить рынок: если О3, сверх ожиданий, вырастет, то будет иметь рычаг давления на П3 через объемы закупок, интересные для П3. С этой точки зрения, П3 выгоднее предлагать специальные цены О2', закупаящему у конкурентов, чем поддерживать О3, сохраняя ему исключительные льготы.

Чтобы упрочить позицию на рынке, для О3 есть только один путь — расширение ассортимента и создание сервисных услуг, т. е. переход на позицию О1 с сохранением, насколько возможно, ценовых преимуществ.

Спектр возможных стратегий оптовиков О1, О2, О3 можно классифицировать (см. табл. Л).

Представленная модель обобщает практику нескольких российских предприятий, работающих на разных рынках, но не является универсальной. Описанные стратегии тем более применимы для конкретной фирмы, чем больше ее реальная ситуация и реальный рынок соответствуют первоначальным допущениям модели.

В противном случае руководителю полезно построить собственную ассортиментно-ценовую схему рынка, из которой он может извлечь, в том числе, дополнительную информацию. Системный взгляд позволит увидеть собственные стратегии предприятия в контексте стратегий всех рыночных игроков и заново определить приоритеты.

Таблица Л
Возможные стратегии оптовиков

Фирма	Стратегия	Содержание
O1	Нападение	Вытеснение с рынка O3 с занятием его позиции у ПЗ: <ul style="list-style-type: none"> закупка всего ассортимента O3 и продажа его на рынке по тем же ценам (без прибыли) получение у ПЗ эксклюзивных условий вместо O3
	Защита Развитие	Минимизация затрат, укрепление бренда Развитие инфраструктуры, расширение ассортимента, переход к «конвейерной» обработке мелких клиентов (P1) через систему прямых продаж → занятие позиции O2 на рынке
O2	Позиционная борьба	Постоянная поддержка и расширение ассортимента Отладка технологий и минимизация затрат Систематическая обработка рынка (в том числе P1') через прямые продажи Всемерное укрепление бренда
	Пиратские вылазки	Непредоставление крупнооптовых скидок потенциальным конкурентам (O1, P2) Создание собственной розничной сети Поставка P2 по эксклюзивным ценам в нецелевых сегментах и по специальным поводам (например, ограничения роста O1) «Точечные» поставки покупателям конкретного конкурента O2' на эксклюзивных условиях с целью вытеснения O2' с локального рынка (затем условия приводятся к общей норме)
O3	Защита и развитие	Непредоставление покупателям крупнооптовых скидок Создание собственного бренда Создание инфраструктуры, расширение ассортимента, переход на позицию O1 с сохранением эксклюзивных условий ПЗ

Основных игроков оптового рынка, представленных выше, с точки зрения ассортимента можно также классифицировать следующим образом (рис. 15).

В этой классификации появляется такой формат оптового предприятия, как Cash & Carry, не описанный в кейсе. Как подчеркивает Валерий Гончарук в своей книге, его модель была создана для оптовых компаний в 1999 г. На тот момент на рынке действовали в основном оптовики полного цикла. Cash & Carry («магазин для магазинов») относится к так называемым оптовикам ограниченного цикла обслуживания (не занимаются доставкой), хотя зачастую его отождествляют с розничной торговлей. Дело в том, что первые российские торговые предприятия, которые теперь преобразованы в Cash & Carry, представляли собой мелкооптовые склады, реализующие продукцию физическим и юридическим лицам. Даже классические магазины Cash & Carry Metro в России начинали, правда неофициально, работать в первую очередь с физическими лицами, хотя формат Cash & Carry предполагает обслуживание мелкой розницы (розничные торговцы P1 в модели Гончарука), т. е. относится к оптовикам O2.

Cash & Carry
как особая форма
оптовой торговли.

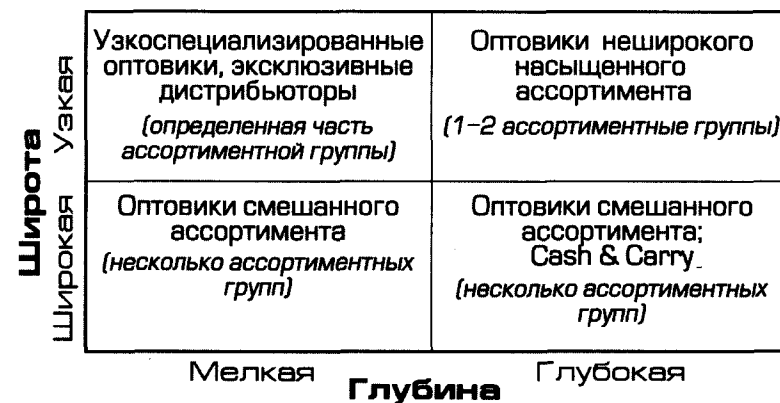


Рис. 15. Тип оптового предприятия в зависимости от ассортимента (потребительские и промышленные товары)

МЕТРО В РОССИИ: ОДИН НА ВСЕХ И ВСЕ НА ОДНОГО

ООО «Метро Кэш энд Керри» («Метро» — ударение на первом слоге) — российское представительство германской компании Metro Cash & Carry с 2000 г.¹ открыло в Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Казани, Ростове-на-Дону, Волгограде, Самаре и Краснодаре 14 центров оптовой торговли. В планах — Нижний Новгород и другие города.

На момент написания этого примера последний центр был открыт в Краснодаре. Его общая площадь составила 14 200 кв. м, торговая площадь — 9100 кв. м, количество мест для парковки — 605. Предполагаемая пропускная способность — до 3500 клиентов в день. Количество отделов: продовольственные — 9, непродовольственные — 6, неторговые — 12. Центр мелкооптовой торговли располагает мини-цехами по переработке продукции: мясной цех (производственная площадь 60 кв. м) и пекарня (производственная площадь 75 кв. м). Количество кассовых терминалов составляет 30 штук: 28 основных и 2 дополнительных. Ассортимент продовольственных товаров нового магазина насчитывает 11 000 наименований. Доля поставщиков из Краснодара достигает 12%. Общий объем инвестиций в строительство нового магазина составил более 20 млн евро.

Оборот российского представительства официально не разглашается, однако, по экспертным оценкам, в 2004 г. он составил \$1,11 млрд.

Появление Metro на российском рынке сопровождалось рядом громких акций.

Так, немецкая торговая сеть просила поставщиков отпускать ей товар по ценам на 5% ниже, чем другим торговым сетям, и с этим согласились отечественные сетевые магазины. Сравнивать закупочные цены Cash & Carry и супермаркета напрямую нельзя, поскольку это разные звенья системы дистрибуции — опт и розница соответственно. Однако руководителей розничных сетей беспокоило то, что Metro, по крайней мере отчасти, будет торговать в розницу, т. е. отбивать покупателей у других магазинов (речь идет о массированной раздаче клиентских карточек Metro людям, которые явно не являются оптовыми покупателями). Кроме того, некоторые компании предоставляли Metro скидки до 30%.

Руководители сетей супермаркетов «Седьмой Континент», «Перекресток» и «Копейка», чей общий оборот составляет \$500 млн, собрали представителей крупных оптовых компаний, чтобы сделать им предупреждение. Сети угрожали снять с полок всех своих магазинов товары тех компаний, которые предоставят слишком большие скидки иностранным ритейлерам. Под последними подразумевается в первую очередь компания Metro.

«Правила должны быть одинаковыми для всех, — сказал директор по внешним связям «Седьмого Континента» Валентин Запевалов, выражая общую точку зрения. — Привилегии и скидки должны зарабатываться конкретными делами, а не быть результатом подкованных игр и закулисных переговоров».

В Metro помимо продовольственных продуктов предложен широкий выбор электроприборов и бытовой техники. Торговцам такой аппаратурой Metro выдвинула свои обычные требования, на что Российская ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) подготовила проект «декларации членов РАТЭК по консолидации действий компаний во взаимоотношениях с иностранным ритейлером» (читай — Metro), в котором предлагает совместно обсуждать переговоры с Metro каждого из оптовиков.

¹ 2000 г. — дата начала работы компании. Дата открытия первого магазина — 1 ноября 2001 г.

Чуть ли не специально для «борьбы с Metro» местные сети создали ассоциацию АКОРТ, выступающую «за объединение усилий российских розничных компаний для защиты интересов национального ритейла». В объединение, созданное в октябре 2001 г., вошли все та же «Копейка», «Седьмой Континент», «М.Видео», «СпортМастер», «Старик Хоттабыч» — более 20 компаний. Члены ассоциации написали письмо в Министерство по антимонопольной политике (МАП), в котором обвинили Metro в нарушении положений Гражданского и Налогового кодексов. В частности, они писали о том, что Metro самостоятельно решает, менять или ремонтировать некачественный товар, предъявленный клиентом, тогда как в таких случаях право выбора по закону имеет только покупатель. Еще одну претензию АКОРТ предъявляет к документообороту магазинов Metro, в котором одновременно присутствуют элементы оформления операций в оптовой и розничной торговле.

Еще один «антигерманский» альянс образовали крупные дистрибьюторы косметической продукции «Мак-Дак», «Градиент», «Тандер», «Юниленд Екатеринбург», которые были недовольны, в частности, поведением Henkel, Colgate-Palmolive и «Невской косметики», выразивших готовность работать с немцами на особых условиях. В знак протеста компании приостановили закупки у чересчур лояльных Metro производителей.

Но и для многих поставщиков переговорная позиция Metro выглядела как выкручивание рук. Мало того, что от них добивались минимальных на рынке цен. Их встроили в привычную для европейцев систему бонусов: дополнительные скидки в «месяцы распродаж», процент за достигнутые объемы продаж, процент за рекламу и т. д. Например, в фирме «Армтрейд» (дистрибутор компании SPInternational, известной в первую очередь колготками San Pellegrino) «Эксперту» сообщили, что у них уже все просчитано и резервов для снижения цен по указке Metro нет. Пойдя на требования Metro, «Армтрейд» сработал бы себе в убыток. Против условий Metro сначала выступили крупные российские производители, такие как «Красный Октябрь» и комбинат «Очаково». Но и они в конечном счете согласились на предложенные условия.

По большому счету, угроза ритейлеров внятного продолжения так и не получила. «Перекресток» действительно вывел из ассортимента продукцию некоторых поставщиков, но потом вернулся к сотрудничеству с ними. «Седьмой Континент» заключил со всеми своими поставщиками новые коммерческие договора. «В них оговариваются получение наилучших закупочных цен и дополнительные скидки на время проведения рекламных акций», — говорит заместитель гендиректора «Седьмого Континента» Валентин Запевалов.

Все дело в том, что для многих поставщиков в сотрудничестве с Metro привлекательного оказалось больше, чем в партнерстве с российской розницей. На встрече с грандами отечественного ритейла они вспомнили в первую очередь о логистике. До сих пор оптовики и производители вынуждены развозить товары по магазинам сетей, так как те не имеют распределительных центров. Подобный центр есть только у «Перекрестка», но и он оставляет желать лучшего. В нем, например, нет места для продуктов глубокой заморозки, поскольку необходимое оборудование слишком дорого. В случае же с Metro поставщики сразу завозят крупную партию в торговый центр, что, естественно, снижает их издержки.

О другом серьезном недостатке отечественных магазинов рассказал представитель агрофирмы «Белая дача». Оказывается, у нас практикуется возврат производителю испортившейся в магазине продукции. Магазин можно понять, ведь нормы списания потерь на себестоимость, установленные налоговым законодательством для розничной торговли, чрезвычайно низки. Но для поставщиков это — дополнительные затраты.

Поэтому столь привлекательными для «Белой дачи» стали условия договоров с иностранцами (не только с Metro, но и с Spar) о том, что возврата не будет.

Ритейлеры выдвигают контраргумент: мощности многих ведущих поставщиков не в состоянии обеспечить объем заказов. Коммерческий директор сети «Копейка» Вера Лесная говорит, что проблема с соблюдением объемов поставок существовала еще до появления Metro. По ее словам, «Копейка» при ассортименте в 8500 наименований сталкивается с «недовозом» товара от некоторых поставщиков практически каждый день. Так, компания «Вимм-Билль-Данн» выполняла обязательства перед «Копейкой» на 55%, были проблемы с продукцией от «Юнилевер». Ситуация может осложниться по мере начала работы новых магазинов cash & carry компании Metro, которая заказала у многих российских поставщиков большие объемы продукции. Например, представитель компании «Бинорд» (сопутствующие товары для супермаркетов) говорит, что Metro закупила 60% товарного оборота его компании.

Возвращаясь к условиям работы с поставщиками, следует отметить, что в «доMETROвскую» эпоху самые крупные игроки со стороны ритейла позволяли себе устанавливать довольно длительные сроки оплаты доставленного товара — вплоть до 70 дней. С появлением Metro срок оплаты товаров сократился до 30 дней и не больше.

В конечном счете, «Метро Кэш энд Керри» смогла договориться практически со всеми компаниями, в партнерстве с которыми была заинтересована, и из почти 4000 претендентов заключила договоры примерно с половиной.

«Мы смогли выработать компромиссное решение и будем работать с Metro», — заявил Владимир Кваша, начальник службы реализации «Красного Октября».

Однако не все крупные производители заключили контракты с «Метро Кэш энд Керри». От сотрудничества с некоторыми строптивыми компаниями немцы отказались сами (в их число попала косметическая фабрика «Свобода»). Были компании, с которыми переговоры продолжались: например, с кондитерским концерном «Бабаевский» и молочной компанией Capripa.

После довольно успешного начала Metro многие отечественные торговые холдинги заявили о запуске самостоятельных или совместных проектов по развитию формата Cash & Carry (например, «Седьмой Континент», «Мосмарт»). Однако пока наиболее «продвинутыми» в этом плане можно считать питерские компании (например, «Лента»).

Источник: «Ведомости», «Компания», «Эксперт».

! В приведенном примере, посвященном Metro, прослеживается тенденция к работе сетевой торговли (P2 на схеме) напрямую с производителями (P1–P3), минуя оптовое звено.

Сегодня отечественные розничные сети работают с поставщиками по тем же схемам, что и западные. То же требование низких закупочных цен, гарантированных объемов, своевременности поставок и т. д. Та же ориентация на прямую поставку от производителей.

Постепенно все более-менее крупные предприятия начали самостоятельно возить товар сетевикам. Их дистрибьюторам пришлось переключаться на несетевые торговые точки, что связано с большими рисками, чем работа с крупным клиентом, с более сложной логистикой и большими хлопотами. Маржа операций упала на несколько процентов.

В меньшей степени пострадали дистрибьюторы продукции, прямая доставка которой связана с накладными расходами. Например, в пивной отрасли, по некоторым оценкам, стоимость доставки самим производителем доходит до 30% стоимости бутылки пива, и им выгоднее работать через посредников (у которых за счет разнообразия ассортимента затраты на развоз по магазинам на порядок меньше). То же относится и к замороженной продукции, транспортировка которой требует специального холодильного оборудования; кондитерской отрасли, где существует огромное количество товарных единиц, постоянно изменяющийся ассортимент, постоянно появляющиеся новинки.

Постепенно, по мере роста, сети начинают играть на традиционном поле дистрибьюторов. Так, «Копейка» возит через свой PC (распределительный центр) 85% ассортимента сети, включая овощи-фрукты. Уже сейчас отдельные магазины и мелкие сети в Москве и Подмосковье думают о закупках в PC «Копейки» или в Metro — это проще, чем торговаться с поставщиками за каждую отдельную товарную группу. «Мы рассматриваем такую практику как единственный возможный для себя выход, — говорит владелец нескольких магазинов в Подмосковье. — У меня нет возможности проверять качество товаров у поставщика, у «крупняка» — есть».

«В Москве прежняя купля-продажа товаров уже невозможна. С развитием сетей рынок бурно меняется. Возможно, в относительно небольших регионах еще действуют старые схемы и стратегии развития, но в столицах и городах-миллионниках уже другой рынок и другие покупатели, и это невозможно не учитывать», — говорит Андрей Лизун, гендиректор торговой компании ОЛМА (обувная косметика Kiwi, товары личной гигиены).

Дистрибьюторам приходится переключаться на мелкую розницу.

В выигрыше — специализированные дистрибьюторы.

Распределительные центры сетей выступают как оптовики.

Развитие сетевой торговли и ее стремление выходить напрямую на производителя вызывает встречную тенденцию: производители сокращают длину каналов товародвижения, в результате чего оптовики ОЗ вынуждены переходить на позиции О1 либо развивать собственное производство.

ДЛИНА КАНАЛА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ К СОКРАЩЕНИЮ

В начале 2002 г. один из крупнейших поставщиков дорогого спиртного на российский рынок компания Bacardi-Martini (BM) решила самостоятельно заняться дистрибуцией своей продукции в нашей стране (через ООО «Бевериджис энд Трейдинг» (БЭТ), полностью принадлежащее группе Bacardi-Martini). В результате дистрибьюторская компания «Руст Инк.» лишилась бизнеса с оборотом около \$50 млн в год.

«Руст» переключилась на продажу другого итальянского вермута — Cinzano. Кроме того, компания давно вынашивает планы по строительству собственного завода по производству водки «Русский стандарт» (этот бренд принадлежит компании «Руст»).

Московская оптовая компания «Атом» в 1995 г. занималась реализацией продуктового и алкогольного ассортимента. В 1998 г. сосредоточилась на продаже спиртных напитков (более 500 наименований алкоголя). В 2000 г. «Атом» стал эксклюзивным импортером и дистрибутором украинской водочной компании Nemiroff в России и одновременно решил отказаться от всего остального ассортимента.

В конце 2002 г., оценив перспективность уже освоенного партнерами рынка, Nemiroff принял решение о начале самостоятельной работы в России, открыв здесь собственный торговый дом. На долю «Атома» осталась эксклюзивная дистрибуция в Московском регионе.

Результат не заставил себя долго ждать. Число региональных клиентов, осуществлявших закупки через торговое представительство украинской компании, резко выросло. Это не оставило оптовой компании, в портфеле которой был всего один бренд, пространства для маневра.

В начале лета 2003 г. в «Атоме» прошла структурная реорганизация — появился отдел развития, занявшийся поиском интересных, но пока неизвестных у нас марок и анализом возможности их вывода на национальный рынок. Были расширены таможенный отдел, отдел рекламы и маркетинга, вдвое выросло число торговых представителей по работе с розницей и каналом HORECA, во столько же увеличился штат мерчендайзеров. Первым стратегическим добавлением в портфель «Атома» стали слабоалкогольные коктейли «Абсентер» и «Шейк», т. е. фактически компания пошла по пути перехода от позиции ОЗ к О1 по классификации Гончарука.

Источник: Р. Кутузов. «Руст» урезали. Он лишился бизнеса на \$50 млн. // Ведомости № 19. — 07.02.2002; Н. Обухова. Водки много не бывает. // Секрет фирмы, № 4 (43). — 02.02.2004.

Наконец, рассмотрим еще одну тенденцию на оптовом рынке — сокращение числа дистрибьюторов, продающих продукцию одного производителя (т. е. ширина канала товародвижения уменьшается).

ШИРИНА КАНАЛА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ К СУЖЕНИЮ

ПИВНОЙ РЫНОК

В Санкт-Петербурге и Ленинградской области дистрибуцией пива «Балтика» до недавнего времени занималось более 10 компаний, в 2002 г. их число сократилось до четырех (изменения связывают с приходом нового директора по продажам, который ранее занимал аналогичную позицию в компании Coca-Cola Russia). Город разбит на четыре зоны, за каждую из которых отвечает свой дистрибьютор. Параллельно на этих территориях работой с сетями и крупными универсами занимается отдел продаж «Балтики».

Сколько компаний раньше торговали «Балтикой» в Москве, установить невозможно — любой оптовик мог заключить контракт как напрямую с компанией в Петербурге, так и с ее филиалом «Балтика-Москва». Сейчас в столице осталось всего лишь восемь дистрибьюторов.

Перестройка сбытовой сети, по данным «Балтики», привела к ухудшению основных финансовых показателей в I квартале 2003 г. Объем чистых продаж сократился на 10,5%, операционная прибыль — на 44%, чистая прибыль — на 13%. Но торговцы считают, что после того как новая система продаж будет полностью выстроена, компания сможет восстановить показатели.

Другие петербургские пивовары уже несколько лет работают по «сокращенной» схеме. У пивоварни «Хейнекен» в Петербурге — четыре дилера, у Sun Interbrew — три.

В середине 2002 г. в Москве и Московской области Sun Interbrew сократила число своих дистрибьюторов с 12 до 6 (в 2001 г. «Клинское», «Толстяк» и «Сибирскую корону» продавали в Москве около 430 компаний). Очаковский пиво-безалкогольный комбинат сократил число столичных дилеров с 300 до шести.

Перед шестью столичными дистрибьюторами Sun Interbrew была поставлена задача отказаться от торговли пивом ключевых конкурирующих марок — «Балтики» и «Очаковского». Каждый из дистрибьюторов должен обеспечить продажу в магазинах на вверенной ему территории «минимального набора» из примерно 20 марок Sun Interbrew, а также поддерживать рекомендованные производителем пива цены. Число магазинов Москвы и области, торгующих минимальным набором марок пива, должно было быть увеличено с 6200 до 8000 к концу 2002 г.

Торговцы, не вошедшие в сокращенный список дистрибьюторов, частью переключились на торговлю пивом конкурирующих марок либо превратились в субдилеров.

Взамен дистрибьюторы получают от пивоваренной компании программы по обучению персонала, стимулированию сбыта и установке холодильного оборудования в магазинах на их территориях.

По прогнозам, средний торговый оборот каждого из дистрибьюторов должен был увеличиться с \$50 млн в 2002 г. до \$70 млн в 2003 г., дойдя до \$100 млн в 2004 г.

МОЛОЧНЫЙ РЫНОК

Впервые реформированием системы сбыта своей молочной продукции «Вимм-Билль-Данн» занялся в 2000 г. Тогда продукцию компании продавало около сотни дистрибьюторских фирм. К середине 2001 г. статус официальных дистрибьюторов продукции ВБД получили 15 компаний. В 2002 г. количество дистрибьюторов вновь сократили в Москве и области в два раза — до восьми компаний. Компании, попавшие под «сокращение», как и в случае с пивным рынком, стали субдилерами. Отбор велся на основе многих параметров. Например, от компаний требовалось соблюдать рекомендованные цены и содержать большой автомобильный парк и оборудованные холодильниками складские помещения площадью не менее 1100 кв. м. В течение 2002 г. доля московского молочного рынка, контролируемая ВБД, не росла. По мнению представителей ВБД, это объясняется жесткой внутренней конкуренцией между дилерами и снижением качества обслуживания розницы. В течение дня к директору одного магазина могли прийти представители пяти фирм и предлагать различные условия продажи продукции ВБД.

С каждым из восьми нынешних дистрибьюторов заключили соглашение с весьма жесткими условиями. Прежде всего дистрибьюторы должны будут снизить долю молочных продуктов других производителей в своем ассортименте до 5%. Каждая из компаний получит право реализовать молочную продукцию ВБД в строго определенных районах Москвы и области. В этих районах дистрибьюторы должны обеспечить присутствие продукции компании в 100% магазинов (сегодня этот показатель близок к 90%). В самих же магазинах к концу 2002 г. продукция ВБД должна была занять не менее 65% площади полок, отведенных под молочные продукты, против 52% в начале осени. В «Вимм-Билль-Данн» утверждали, что до конца 2002 г. оборот отобранных дистрибьюторов в среднем должен будет увеличиться на 17%, а до 2005 г. — на 30–40%.

ЧАЙНЫЙ РЫНОК

С ноября 2002 г. интересы шри-ланкийской группы MJF Teas (производитель чая Dilmah) в России представляет дистрибьюторская компания «Авалон». Два года назад MJF располагал в России 10 дистрибьюторами. По мнению аналитиков, российский чайный рынок стоит на пороге масштабных структурных изменений: через 2–3 года на рынке останутся лишь 6–8 брендов национального масштаба, распространяемых считаным числом дистрибьюторов. В 2001 г. MJF Teas уже проводила сокращение числа дистрибьюторов: из 10 компаний остались только «Авалон» и дистрибьюторская компания «Сапсан».

По мнению источника, знакомого с ситуацией вокруг взаимоотношений MJF с российскими дилерами, причина, по которой эксклюзивные дистрибьюторские права получил «Авалон», — успехи последнего в продвижении собственных чайных марок. Гендиректор ДК «Авалон» Денис Евцихевич полагает, что теперь MJF сможет проводить в отношении своего чая единую ценовую политику и получит дополнительные возможности для осуществления маркетинговых мероприятий.

ДРУГИЕ РЫНКИ

Реформу системы дистрибуции закончили в 2002 г. табачные компании. Например, «Донской Табак» из 70 своих оптовиков оставил лишь трех. У British American Tobacco (BAT) в России сейчас два дистрибьютора, хотя в начале 2002 г. их было пять. А круп-

нейший производитель сигарет в России, Philip Morris, уже несколько лет работает только с тремя эксклюзивными дистрибьюторами.

У Procter & Gamble всего два дистрибьютора в Москве.

Источник: «Компания», «Ведомости», «Секрет фирмы».

**5.2. РАЗРАБОТКА
УКРУПНЕННОГО АССОРТИМЕНТА
РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****КЕЙС: «Мясновъ» предлагает новый формат ритейла**

Осенью 2003 г. в Нижнем Новгороде открылись первые девять магазинов компании «Мясновъ», предложившей покупателям совершенно новый формат ритейла — сеть небольших (площадью 50–60 кв. м) специализированных мясных магазинчиков. Создатели «Мяснова» — команда менеджеров, еще недавно работавших в крупнейшей оптово-розничной компании Нижнего Новгорода «Альянс».

В планах стояло намерение за год открыть 50 магазинов (т. е. открывать по 4 магазина в месяц). «Для того чтобы выдержать этот график, нужно было с самого начала строить сеть, — объясняет Владлен Альтшулер, генеральный директор «Мяснова». Магазин — это чистый фронт, его дело торговать. Функция центрального офиса — управлять финансовыми потоками и бизнес-процессами, ассортиментом, ценами. В его же ведении мерчандайзинг, фирменный стиль, архитектура брендов, развитие персонала».

При этом «самое главное — это точное позиционирование, — говорит Альтшулер. — Только вычислив своего покупателя, зная его доходы и запросы, мы можем выстроить концепцию сети — от количества торговых точек и расположения магазинов до ассортимента, торгового оборудования, оформления интерьера. Скажем, в Сормове рядом с нашим магазином находятся такие мощные конкуренты, как Spar и «Пятачок», но они нам особо не мешают. Значит, мы нашли свою нишу».

Новой сети нужно было сразу выделиться на фоне однотипных (по крайней мере, в глазах покупателей) предложений. И она сделала ставку на уникальность: до «Мяснова» в российской продуктовой рознице не было сетей такого формата — «убийца категорий». «У этого формата нет аналогов на российском рынке, — поясняет Альтшулер. — Да и на Западе я такого не видел».

Специализированные магазины, «убийцы категорий», обычно действуют в непродуктовом секторе. Они предлагают ограниченное число товарных групп, но это предложение в данных группах лучшее и по ассортименту, и по ценам, и по сервису, что и определяет выбор покупателя. В продуктовой рознице, тем более в таком сложном виде, как торговля мясом, ничего подобного до сих пор не было. На Западе существуют мясные лавочки, как правило, в форме семейного бизнеса. «Мы делаем современное торговое предприятие, — подчеркивает Альтшулер, — которое включает базовое производственное звено, дистрибуцию и сеть специализированных магазинов, расположенных во всех районах города, как теперь принято говорить, — в шаговой доступности».

Целевая группа «Мяснова» — покупатели с доходами 100–200 долларов на члена семьи в месяц, а также склонные к экономии представители более обеспеченной категории. Один из принципов позиционирования сети «Мясновъ», как сформулировали его руководители компании, — это «демократичные магазины с высоким уровнем обслуживания». Обычно зависимость бывает иная: высокие цены — высокий уровень, низкие — соответственно, никакой. «В магазинах самообслуживания плохо подготовленный персонал не слишком влияет на выбор покупателя, — рассуждает Владлен Альтшулер. — Но в небольшом специализированном магазине, где торговля осуществляется через прилавок, сервис должен быть безупречным». Зная, сколько может заплатить такой покупатель, компания формирует и ассортимент, и ценовую политику.

Появление сети «Мясновъ» не осталось незамеченным коллегами по розничному цеху. Суждения высказываются полярные. Скептики сходятся в том, что весьма рискованно открывать мясные лавки, когда кругом растут супермаркеты: универсальность торговли в большей степени отвечает образу жизни современного работающего горожанина, у которого мало времени и который хочет все продукты купить в одном месте.

Оптимисты, а их тоже немало, видят в специализации остросовременный тренд. Генеральный директор маркетингового агентства «Медиа Навигатор» Алексей Мокров считает, что наступает время профильных бизнесов и даже крупные торговые центры сегодня вынуждены концентрировать свои усилия на целевых сегментах рынка.

По мере насыщения рынка начнет быстро возрождаться формат специализированных продуктовых магазинов, считает директор нижегородской некоммерческой организации «Союз магазинов» Вадим Носов, но возродится он на новом качественном уровне. Это подтверждается и маркетинговым исследованием, проведенным недавно «Союзом магазинов». В нем отмечается, что специализированный магазин может быть успешным в разных воплощениях — как концептуальный частный бизнес (к примеру, магазины экологически чистых продуктов или продуктов без консервантов и пищевых добавок), как сеть дистрибьюторской компании или производителя. Специализированный магазин — хорошее решение для семейного бизнеса, которому все труднее найти свободную рыночную нишу. И уж совсем неожиданный вывод — он может идеально соседствовать с супермаркетом.

«Супермаркет, — поясняет Вадим Носов, — создает поток покупателей. Специализированный магазин при правильном позиционировании может забрать часть этого потока — наиболее разборчивых или торопящихся покупателей — и использовать его более эффективно». Самые востребованные специализации, считают в «Союзе магазинов», — это хорошо знакомые по советским временам булочные, молочные, кулинарии и всякие «фрукты-овощи», весьма популярные в народе, но в 90-е годы потерявшие свое лицо как раз потому, что пытались уйти от специализации и стать такими, как все.

Источник: Щербо Г. Нижегородская компания «Мясновъ» не захотела быть похожей на других и создала новый формат сетей продуктовой розничной торговли // Эксперт. 2000. № 2(405). 19 янв.

Данный кейс призван проиллюстрировать следующую простую мысль: ассортимент магазина зависит от его формата и выбранной целевой аудитории.

5.2.1. Выбор формата розничного предприятия (сети РП)

Этот раздел мы начнем с определения понятия формат торговли.



Формат торговли — совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов¹.

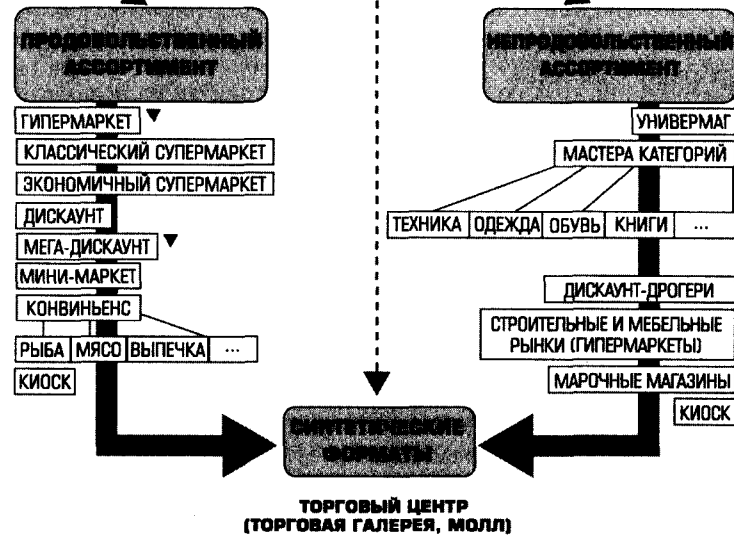
Как правило, каждый из форматов имеет устойчивое наименование. На практике достаточно оценить предприятие по небольшому количеству параметров, опустив второстепенные и формирующиеся под воздействием местных условий, а именно:

- площадь торгового зала;
- количество расчетно-кассовых узлов;
- площадь складских, вспомогательных, офисных помещений;
- присутствующие в ассортименте категории товара, ширина ассортимента;
- количество позиций в категориях, глубина ассортимента;
- доля товара, производимого специально для данного предприятия;
- наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора);
- форма обслуживания (для предприятий самообслуживания отдельно оценивается и доля традиционной торговли «через прилавок»);
- предоставляемый сервис;
- часы работы;
- списочное количество персонала;
- оборот за день, месяц, год;
- оборот с единицы площади;

Параметры, определяющие формат магазина.

¹ По материалам выступления О.В. Войцеховского, директора компании Russia Retail Solutions, на региональном форуме в Ярославле «Потребительский рынок: Тенденции, проблемы, решения», 21–23 мая 2002 г. См.: Retail.Ru.

ФОРМАТЫ ТОРГОВЛИ



▼ В ассортименте также представлены непродовольственные товары

Рис. 16. Современные форматы розничной торговли

- среднее количество покупок в день;
- уровень цен на базовые позиции ассортимента.

На рис. 16 приведены основные современные форматы торговли¹.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ РОЗНИЦЫ

Кратко охарактеризуем форматы продовольственной торговли (см. рис. 17, 18).

Войцеховский приводит следующие базовые параметры некоторых предприятий торговли продовольственными товарами (табл. 19).

¹ По материалам выступления О.В. Войцеховского, директора компании Russain Retail Solutions, на региональном форуме в Ярославле «Потребительский рынок: Тенденции, проблемы, решения», 21–23 мая 2002 г. См.: Retail.Ru.

Ширина	Узкая	Минимаркет, продуктовый магазин (торговля через прилавок) Киоски, палатки	Специализированный магазин
	Широкая	Экономичный супермаркет Универсам Дискаунтеры Конвиньенс [«магазины у дома»]	Гипермаркет Супермаркет Торговый центр (молл)
		Мелкая	Глубокая

Рис. 17. Тип розничного предприятия в зависимости от ассортимента (продовольственный ассортимент)

Если оставить в стороне специфику гипермаркета (представление непродовольственной группы, т. е. бытовой техники, одежды, игрушек, школьно-письменных принадлежностей), то можно сказать, что ширина ассортимента у перечисленных в табл. 19 форматов распространяется на все продовольственные категории и так называемые сопутствующие товары. Поэтому в приведенной таблице строка «Представленные товарные категории» отсутствует. Отличия заключаются

Ширина	Узкая	Магазин «Продукты»	Магазин «Океан»
	Широкая	Магазины «Копейка», «Пятерочка», «7 шагов»	Магазины «АШАН», «Рамстор», «Седьмой Континент», ТЦ «Золотой Вавилон»
		Мелкая	Глубокая

Рис. 18. Примеры розничных предприятий в зависимости от ассортимента в г. Москва (продовольственный ассортимент)

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

только в глубине представления каждой из категорий. Если гипермаркет предлагает в одной категории до 1500 позиций, то жесткий дискаунт — в лучшем случае около 80.

Таблица 19

Базовые параметры предприятий торговли продовольственными товарами¹

Параметры	Гипермаркет	Супермаркет	Мягкий дискаунт	Жесткий дискаунт
Площадь торгового зала, кв. м	4000–10 000	500–2000	450–800	300–600
Площадь склада, кв. м.	До 4500	250–600	100–250	100–200
Количество кассовых узлов, шт.	25–40	5–16	5–10	2–6
Количество позиций в ассортименте, тыс.	25–50	4,5–15	1–2,5	0,8–1,2
Уровень цен по рынку	специальная ценовая политика	выше среднего	ниже среднего	низкий
Количество покупок в день	До 10 000	1200–2300	1000–2500	1200–2700
Оборот в месяц, тыс. долл.	7000	500–1200	250–400	120–270
Численность персонала	900	50–190	34	28
Собственные производственные цеха	представлены широко	имеются	отсутствуют	отсутствуют

¹ По материалам выступления О.В. Войцеховского, директора компании Russain Retail Solutions, на региональном форуме в Ярославле «Потребительский рынок: Тенденции, проблемы, решения», 21–23 мая 2002 г. См.: Retail.Ru.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Поскольку мы говорим о самообслуживании, отметим, что у первых трех форматов значительное место занимают площади, отведенные под обслуживание с продавцом, т. е. покупатель прямого доступа к товару не имеет. Однако это для подобным образом организованной торговли непринципиально, поскольку из-за прилавка покупатель получает упакованный и промаркированный товар, который затем вместе с другими оплачивает в кассе на выходе.

КЛАССИФИКАЦИЯ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ РОЗНИЦЫ

Основные форматы розничной торговли непродовольственным ассортиментом приведены на рис. 19–20.

Одним из самых перспективных форматов в нашей стране считается торговый центр, shopping center (формат торговли с максимальным количеством товарных групп).

Дело в том, что основные статьи расхода населения в западных странах — это затраты на образование, недвижимость, обязательные страховые услуги. В России основными были и остаются затраты на продукты питания и товары повседневного спроса, которые и составляют основной ассортимент стандартного торгового центра. Shopping center — самый популярный

Уровень доходов населения в России позволяет говорить о перспективности такого формата розницы, как торговый центр.



Рис. 19. Тип розничного предприятия в зависимости от ассортимента (непродовольственный ассортимент)

Широкая Узкая Широта	Магазины «Hugo Boss»	Магазины «Арбат Престиж» «М-Видео» «СпортМастер» «Библио-Глобус» «Старик Хоттабыч»
	Магазины «Тропаревский»	Магазины ГУМ, ЦУМ, «Галерея Водолей», МЕГА, Marktkauf, ОБУ
	Мелкая	Глубокая

Глубина

Рис. 20. Примеры розничных предприятий в зависимости от ассортимента в г. Москва (непродовольственный ассортимент)

формат в развитых странах. По данным агентства AC Nielsen, за последние 20 лет доля этих магазинов в товарообороте западных стран (Англии, Германии, Швеции, Франции) выросла с 51% до 81%. В восточноевропейских странах, таких как Словения или Польша, их доля сегодня тоже довольно значительна — порядка 25% всего товарооборота.

В России есть хороший задел для создания shopping center — отечественные универмаги, оставшиеся от советских времен. Однако большинство их владельцев сегодня предпочитают не думать ни о какой модернизации, а просто получать быстрые деньги.

Стандартный отечественный универмаг как он есть — его архитектурная планировка, торговые залы, которые проектировались еще в 1970–1980-е годы, идеально подходят для так называемой торговли department store (торговля товарами повседневного спроса).

Однако, несмотря на то что перспективы универмагов 1,5–2 года назад представлялись многим ритейлерам самыми радужными, положительный прогноз не оправдался. Торговля department store в России ведется в основном на крытых вещевых рынках.

Большинство универмагов в нашей стране представляют собой просто галерею самых разных бутиков без основного (или якорного) арендатора: торговля в них действует по довольно упрощенной схеме: после

приватизации предприятие объявляется торговым центром, проходит мнимая реконструкция, и площади распределяются по торговцам, которые подали соответствующие заявки на аренду без какой-либо системы. Основные недостатки схемы — недостаточный ассортимент (покупателям предлагаются только отдельные группы товаров) и дублирующийся ассортимент (из-за того, что рядом располагается несколько операторов, торгующих одним и тем же товаром).

Более успешны торговые центры, построенные «с нуля» компаниями, которые затем становятся в них якорными арендаторами (например, торговые центры «Рамстора»).

Как отмечает Войцеховский, существуют предприятия, которые невозможно классифицировать, т. е. отнести к одному из известных форматов либо его разновидностям¹. Назовем их:

- магазины, не имеющие собственной стратегии (аутсайдеры рынка). К этой группе относится большое количество постсоветских магазинов, а также многие (в том числе крупные) предприятия, созданные в 90-х годах без учета необходимости противостоять сегодняшней интенсивной конкуренции;
- концептуальные магазины с уникальным предложением покупателю по ассортименту и сервису (авторские магазины, не путать с бутиками).

Добавим, что на рынке существуют «промежуточные» форматы розничных торговых предприятий. Такие магазины открывались в основном оптовиками, поэтому там наблюдается определенный перекося ассортимента в сторону ассортимента «материнской» компании. Или другая ситуация: когда на рынке еще не использовался термин cash & carry, некоторые оптовые компании открывали «магазины для магазинов», которые торговали (и продолжают торговать) как оптом, так и в розницу.

¹ По материалам выступления О.В. Войцеховского, директора компании Russain Retail Solutions, на региональном форуме в Ярославле «Потребительский рынок: Тенденции, проблемы, решения», 21–23 мая 2002 г. См.: Retail.Ru.

Бывшие советские универмаги не смогли превратиться в полноценные торговые центры, что прогнозировалось несколько лет назад.

Классификация магазинов без четкого формата.

DO IT YOURSELF? DO IT YOURSELF!

Формат DIY — это магазины, работающие по системе самообслуживания с ассортиментом от 10 тыс. наименований товаров для интерьера, быта, садового хозяйства, посуды, сувениров, строительных и отделочных материалов и т. д. Классические DIY в нашей стране — магазины OBI и Marktkauf.

Отдаленно к DIY приближается магазин «Твой дом», в котором упор сделан на строительные материалы, чуть ближе по концепции — «Крокус Сити», однако в компании Crocus International, которой принадлежат «Твой дом» и «Крокус Сити», подчеркивают, что эти магазины ориентированы на состоятельных граждан.

В результате на сегодня довольно объемный сегмент рынка товаров для дома представлен преимущественно разрозненными магазинами, и для «домостройства» россияне вынуждены совершать длительные вояжи по различным торговым точкам. Вместе с тем этому рынку пророчат активное развитие. Подошли сроки ремонтов старых помещений, растет средний класс и его доходы.

Специалисты отмечают, что рынок товаров для дома очень сегментирован. Каждый из его сегментов, будь то отделочные материалы или непосредственно товары для дома, имеет множество направлений, и объединить все под одной крышей практически никто из российских ритейлеров не пытался. На что есть объективные причины. Почти все компании — участники рынка пришли в розницу, будучи состоявшимися оптовыми компаниями, что и предопределило узкую направленность бизнеса. То есть концепция магазинов диктовалась не потребностями покупателей, а возможностями компаний. Кто-то пришел в розницу раньше, почувствовав перспективность этого вида бизнеса, кто-то после кризиса, когда одно только оптовое направление уже не могло приносить прежние прибыли. Но направление розничного бизнеса логично вытекало из направления оптового («прародителя»). При этом ни одна из компаний сегодня не отказалась от своего оптового направления. Так работают «Старик Хоттабыч», «Дом Лаверна», НИКПА, «Красный Куб», ряд региональных сетей. Например, компания «Старик Хоттабыч» как оптовик возникла в 1992 г., а розничное направление было открыто в 1995 г., при этом именно на развитие розницы сегодня брошены основные силы. Интересно, что с декабря 2004 г. «Старик Хоттабыч» расширяет действие своего нового проекта «Экспресс-дизайн», призванного «отпозиционировать» формат «магазина-специалиста» от западных сетей DIY.

5.2.2. Определение целевой аудитории розничного предприятия

Выбранный формат определяет структуру ассортимента магазина.

Формат дает четкие ориентиры, каким должен быть магазин с точки зрения количества товаров, оборудования и т. д. В табл. 20 приводится структура ассортимента экономического супермаркета, который в табл. 19 называется мягким дискаунтом¹ (заметим, что общее количество товаров в ассортименте несколько превышает обычный для такого формата уровень, что обусловлено особенностями месторасположения и доходами покупателей).

¹ Вместо «дискаунт» часто говорят «дискаунтер».

Таблица 20

Структура ассортимента экономического супермаркета

№ п/п	Товарная группа	Количество позиций	Доля в ассортименте, %	Доля в валовой прибыли, %
1	Бакалея	761	23,8	20,2
2	Алкоголь	270	8,5	13,4
3	Молочная гастрономия	321	10,1	12,9
4	Кондитерские изделия	351	11,0	12,4
5	Сопутствующие товары	674	21,1	11,2
6	Мясная гастрономия	218	6,8	10,4
7	Замороженные продукты	228	7,1	8,3
8	Соки, воды	198	6,2	4,6
9	Хлебобулочные изделия	32	1,0	1,7
10	Фрукты, овощи	16	0,5	1,6
11	Рыбная гастрономия	29	0,9	1,1
12	Салаты	15	0,5	0,8
13	Корма для животных	30	0,9	0,7
14	Табачные изделия	26	0,8	0,4
15	Детское питание	22	0,7	0,3
	Итого	3191	100,0	100,0

Но этим ограничиться нельзя. Возьмем супермаркет. На московском рынке есть классические супермаркеты¹ — «Перекресток», «Рамстор», а есть супер-

¹ В Москве в настоящее время наблюдается тенденция использовать на вывесках понятие «универсам» вместо «супермаркет». С одной стороны, дань уважения к родному языку нельзя не приветствовать (да и в «торговом» ГОСТе есть «универсам», но нет «супермаркета»). С другой стороны, «универсам» — слишком размытое понятие. Скажем, универсам «Пятерочка» — это не то же самое, что универсам «Патэрсон». Если первый — это экономичный супермаркет, то второй — супермаркет классический, в котором покупатели смогут найти, например, продукцию собственных цехов магазина.

маркеты, рассчитанные на дорогой сегмент рынка, — «Седьмой Континент — 5 звезд», «Азбука вкуса». Российская компания Grunwald планировала открыть первые в России «биосупермаркеты» (в них будут продаваться биопродукты — мебель, продовольствие, косметика — от европейских производителей). «Невеличка» — магазин женской одежды, рассчитанный на женщин невысокого роста, «Три толстяка» — магазин одежды для полных людей.

Фактически речь идет о выборе целевого покупателя розничного предприятия, например, *«магазин продовольственных товаров (супермаркет) широкого ассортимента, высокого уровня качества, с высоким уровнем сервиса и обслуживания покупателей, находящийся в центральной «деловой» части города и ориентированный на покупателей с покупательской способностью «средней», «выше средней», «высокой».*

! ▶ **Определение целевой аудитории магазина и соответствующего ей уровня цен должно производиться на основе маркетинговых исследований.**

Важно, чтобы этот выбор не был волюнтаристским, а основывался на маркетинговых исследованиях (статистические и специальные методы наблюдения за спросом). Не секрет, что зачастую предприниматель случайным образом получает в свое распоряжение некий объект (покупает его или арендует) и пытается создать на основе этого объекта магазин. Предприниматель проходит определенные стадии вплоть до заказа оборудования. Но при этом забывает, что еще перед принятием решения об инвестициях необходимо произвести оценку места расположения магазина, так как от этого также зависит, какие продукты будут пользоваться повышенным спросом в данном магазине. Например, открывается супермаркет, в котором планируется порядка 15 000 наименований (для сравнения: в супермаркетах сети «Перекресток» стандартный набор составляет 12 000 наименований, максимум 17 000). Магазин заказывает сухие стеллажи или холодильное оборудование — уже на этом этапе владелец или директор магазина должен знать, какое количество, например молока или алкоголя, он наме-

ревается продавать (алкоголь в российском супермаркете может занимать 55 стеллажей; вместе с пивом, цифра, например, в 20 стеллажей слишком мала).

ПОДБОР АССОРТИМЕНТА ПО АНАЛОГИИ

Предположим, что розничной компании предстоит решить, стоит ли выходить на рынок ближайшего региона со своим форматом и устоявшимся ассортиментом. Владелец формулирует проблему примерно так: «У меня есть пять магазинов в городе N, в центральной части России. Сеть приносит неплохой доход. Теперь хотелось бы создать подобную небольшую сеть в городе B. Там можно выгодно купить магазины и использовать административный ресурс».

Возникает вопрос: магазины какого формата открывать в городе B? Выбирая формат, нужно будет одновременно решить одну из самых объемных подзадач — определить ассортимент.

Использование данного подхода на первом этапе предусматривает анализ распределения семейных расходов, а на втором — определение потребительских предпочтений в рознице. Если интересующий вас регион будет по обоим критериям соответствовать домашнему рынку, то можно с огромной долей вероятности утверждать, что действующий формат и на новом рынке будет успешным.

В качестве данных о структуре потребления можно использовать сведения по продажам из торговой системы. Если вы покупаете магазин, то наверняка изучаете финансовые показатели или как минимум кредиторскую задолженность. Остаётся обратить внимание на коммерческие показатели. Перед покупкой, как правило, есть возможность получить любые данные. Надо только точно сформулировать, какие, и аккуратно их обработать.

На первом этапе исследования следует обратиться к структуре потребительских расходов населения городов N и B.

Таблица М
Структура потребительских расходов населения городов N и B

Города	Продукты питания, %	Питание вне дома, %	Непродовольственные товары, %	Сфера услуг, %
N	44,1	2,2	37,4	16,3
B	43,2	3,9	33,4	19,5

Из приведенной таблицы делаем вывод, что по структуре расходов, а главное, по доле затрат на продукты питания рынки очень близки.

Проведем дальнейшую детализацию и обратимся к структуре расходов на продукты питания. Для сравнения возьмем данные о продажах в одном из собственных магазинов

и сопоставим их с показателями приобретаемого объекта. Объединяем данные в одной таблице и обнаруживаем, что доли отдельных категорий в общем обороте сильно отличаются. Разберем отличия по двум основным категориям — алкоголь и молочная группа:

Таблица Н
**Доля отдельных категорий
в обороте магазина**

Категория	Город N	Город B
Спиртные напитки, %	14,4%	6,2%
Молочные продукты, %	10,8%	4,2%

Алкогольная группа — отличие более чем в два раза. В магазине в городе N продажи спиртных напитков приносят ежемесячный доход в \$11–12 тыс. В городе B вряд ли можно рассчитывать даже на половину этой суммы. И это совсем не потому, что там пьют меньше. Просто в городе B более популярен самогон. Следующее существенное отличие: по молочным продуктам интересующий нас город B проигрывает более чем в два раза, а магазин теряет в оборачиваемости. Опять же молока и сыра потребляют не меньше, но покупать его привыкли не в магазине, а у соседа, который держит корову.

При примерном равенстве оборота по остальным категориям мы получим в городе B совсем другой магазин — со значительно большими издержками, меньшим доходом и повышенными конкурентными рисками. Но главное, проанализировав данные о продажах, у нас пропадает необходимость выяснять лишние для нас вопросы: гонит ли население самогон и сколько коров в личных хозяйствах. Теперь становится понятно, что для исходного формата город B не подходит. Остается два пути — либо создать магазины нового формата, с адаптированным ассортиментом, либо выбрать другой регион для экспансии.

Источник: Родион Толпушов / Retail.ru.

РЕЗЮМЕ

1. Система товародвижения в нашей стране коренным образом изменилась в 90-е годы прошлого века. Начиная с того момента торговля как отрасль экономики активно развивается, причем как оптовое, так и розничное звенья. При всех национальных особенностях (невысокий уровень доходов у значительной части населения страны, географическая протяженность территории) все отчетливее наблюдаются тенденции развития каналов дистрибуции в сторону общемировых стандартов.

2. В оптовой торговле ТНП очевидны такие тенденции:

- производители организуют отделы по работе с ключевыми клиентами и налаживают прямую доставку, т.е. стремятся сократить длину каналов товародвижения. Западные компании открывают в России свои представительства и лишают бывших партнеров эксклюзивного статуса;
- развивается розничная торговля, которая стремится работать напрямую с производителями (за счет распределительных центров начинает играть на традиционном оптовом поле);
- мелкой рознице предложен новый формат удобной мелкооптовой торговли — Cash & Carry;
- производители сокращают количество дистрибьюторов (уменьшая ширину каналов товародвижения);
- падает норма прибыли.

В итоге оптовикам остается мелкая розница, в борьбе за которую придется бороться как с такими же оптовиками, так и с Cash & Carry.

Таким образом, для оптовых компаний на стратегическом уровне вопрос ассортимента и вопрос сохранения бизнеса как такового почти равнозначны. Остаться ли в торговле или переходить в сферу логистики, консалтинга, развивать свои бренды, возможно, розницу и даже строить собственное производство?

Конечно, такой сценарий предполагает борьбу в первую очередь в крупных городах. Учитывая географическую протяженность нашей страны, оптовый бизнес, скорее всего, будет востребован всегда, особенно со стороны брендов, претендующих на национальный масштаб и потому активно распространяемых в регионах. Но норма прибыли будет продолжать падать. Шансы есть также у «специализированных» оптовиков — тех, кто занимается распространением продукции, требующей, например, специальных условий хранения (скажем, замороженная продукция), доставки, а также всевозможной «мелочовки», формирующей ассортимент сопутствующих товаров.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

3. Розница эволюционирует в следующих направлениях:

- идет развитие сетевой торговли;
- осваиваются новые форматы торговли, прежде всего самообслуживания;
- появляются западные игроки.

Промтоварные магазины вытесняются строительными рынками, «магазинами-специалистами», а теперь и DIY. Вместо гастрономов, продовольственных магазинов и универсамов открываются супермаркеты, дискаунтеры и магазины шаговой доступности. В дополнение к универсамам — торговые центры. Однако это не простое переименование — это качественно иной уровень организации торговли. Прилавочная торговля все больше заменяется самообслуживанием. Рынок сегментируется, люди получают возможность получать именно тот ассортимент, который они желают получить (соотношение «цена — качество»).

Многие розничные компании пытаются защитить свои позиции, ничего не меняя по сути (имеется в виду сохранение промежуточных торговых форматов), однако представляется, что «изобретать велосипед» — это порочная практика. Рынок все расставит на свои места: то, что доказало свою эффективность на Западе, рано или поздно (скорее рано) работает и у нас.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем, по вашему мнению, заключаются особенности формирования ассортимента оптовых компаний, торгующих промышленными и производственными товарами?

2. В магазинах каких форматов вы, как простой покупатель, приобретаете продовольственные и непродовольственные товары? В чем их удобство/неудобство?

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ Глава 6

Быть сильным там, где это необходимо,
и слабым там, где это позволено.

Карл фон Клаузевиц

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- Категорийный менеджмент в торговле
- Товарный комплекс
- Модифицированная матрица БКГ
- ABC-анализ
- Закон Парето
- Кривая Лоренца
- Коэффициент Джини
- Коэффициент полноты ассортимента
- Коэффициент устойчивости (стабильности) ассортимента
- Коэффициент вариации
- XYZ-анализ

Оперативный уровень управления ассортиментом в торговно-закупочной компании заключается в подборе конкретных марок/производителей/поставщиков. Сформированный ассортимент нуждается в периодическом обновлении. Причем на начальном этапе работы ассортимент меняется достаточно сильно. Если взять розничную торговлю, то у вновь открывшегося магазина в течение полугода он обычно меняется на 30–40%. Затем в среднем обновление на 5–10% происходит раз в квартал. В последнем случае речь идет об обновлении ассортимента на основе данных о продажах, изучении мнений покупателей (клиентов) и мониторинге ассортимента конкурентов.

6.1. ФОРМИРОВАНИЕ И ОБНОВЛЕНИЕ РАЗВЕРНУТОГО АССОРТИМЕНТА

КЕЙС: «Мясновъ» подбирает поставщиков

Продолжим рассказ про компанию «Мясновъ», который мы начали в предыдущей главе. Выбор товарной категории в «Мяснове», на первый взгляд, — дань российскому менталитету: для многих до сих пор «лучшая рыба — это колбаса». Но стратегический продукт для компании отнюдь не колбаса, а охлажденное мясо и полуфабрикаты. И это создает магазинам «Мяснова» совсем иной имидж: они — магазины «вкусной и здоровой пищи». «Мы хотим разрушить стереотипное представление о том, что настоящее мясо может быть только на рынке, — объясняет свою задачу Альтшулер, генеральный директор «Мяснова». — Наш ассортимент шире рыночного, а качество мяса гарантирует главный поставщик, который контролирует все этапы мясного производства начиная с качества стада. И все это — рядом с домом». Из этого следует, убежден Альтшулер, что человек не поленился зайти сюда за хорошим куском мяса или любимым сортом сосисок. Тем более если знает, что этот товар есть всегда и всегда свежий.

Принцип «всегда свежее мясо» и акцент на дистрибуцию определили и структуру поставщиков «Мяснова». Компания продает колбасы примерно десятка производителей из Москвы и ближних городов. Но стратегическим партнером «Мяснова» стал дзержинский мясокомбинат «Дэмка», крупнейший региональный производитель мясопродуктов, занимающий 30% местного рынка. «Когда строишь специализированную сеть, лучше работать с лидером отрасли, который имеет ясную стратегию и известный бренд», — говорит Владлен Альтшулер. «Дэмка» обеспечивает «Мяснову» стабильно широкий выбор колбасных изделий и является единственным поставщиком охлажденного мяса. И если 130 видами колбасы сегодня никого не удивишь, то 70 наименованиями мяса и полуфабрикатов — вполне, ведь многие из них продаются только здесь, в других нижегородских массовых сетях такого выбора не найти, разве что в нескольких особо продвинутых супермаркетах.

Что касается цен, то они не ниже, чем в супермаркетах. По словам Светланы Караевой, заместителя генерального директора «Мяснова», лучше называть их оптимальными, т. е. соответствующими качеству товара. Кусок мяса может стоить по-разному, в зависимости от того, из какой части туши он взят. «У нас есть «праздничный» ассортимент, т. е. группа достаточно дорогих для такого формата продуктов, которые «наш» покупатель берет понемногу, к случаю. Но они не составляют основу ассортимента, — рассказывает г-жа Караева. — У нас нет дорогих маринадов, зато очень широкий выбор изделий из рубленого мяса... Значительна у нас и доля субпродуктов, которые не считаются товаром для бедных, несмотря на невысокую цену. С прилавка их сметают мгновенно. А все потому, что свежую печень или язык у нас трудно купить даже на рынке, а во многих супермаркетах печень продается только импортная, замороженная».

Особо экономных покупателей решено привлекать не снижением цен за счет снижения качества, а с помощью накопительных бонусов. «Таким образом, — поясняет Светлана Караева, — даже небогатые покупатели имеют возможность попробовать дорогие деликатесы». В «Мяснове» рассчитывают, что не менее 80% их покупателей станут постоянными клиентами.

Источник: Щербо Г. Нижегородская компания «Мясновъ» не захотела быть похожей на других и создала новый формат сетей продуктовой розничной торговли // Эксперт. 2004. № 2 (405). 19 янв.

После того как определен укрупненный ассортимент (см. 1.2.1) торгово-закупочной компании, становится возможным перейти к формированию развернутого (см. там же). Для этого исследуется рынок и принимаются решения о том, что в торговом ассортименте должны присутствовать товары такого-то производителя или конкретные бренды. Если компания не планирует работать с производителем напрямую, выбираются поставщики, которые смогут обеспечить поставку необходимого ассортимента. Это в идеале. А как чаще всего строится работа с ассортиментом? Существующая практика характеризуется такими особенностями¹:

- «пассивное ожидание», т. е. берется то, что предлагает многочисленная армия поставщиков. Активность в выборе может проявляться только тогда, когда речь заходит о ценах;
- метод «проб и ошибок», иногда называемый интуицией, опытом. При этом решение принимается на основе следующих умозаключений: схожесть по качеству, происхождению с другими продуктами, известность, наличие рекламы и пр.;
- «борьба мотивов» — выбор продуктов осуществляется порой на основе личной заинтересованности, а не прибыльности торговой компании;
- «псевдопотребительская ориентация» — массированная реклама через средства массовой информации какого-либо товара вынуждает торговую компанию включать его в ассортимент, поскольку он начинает пользоваться повышенным спросом.

Проблема может заключаться также в выполнении определенных договорных обязательств.

«ПРИЦЕП»

По словам директора по маркетингу одной из крупнейших московских розничных сетей, они начали брать пиво «Толстяк» «... фактически в нагрузку к «Клинскому». У нас пакетное соглашение с дистрибутором SUN Interbrew, по которому мы получаем хорошие

¹ Современный супермаркет. — М.: Изд-во Жигульского, — 2001. — С. 117–118.

Идеальный подход к формированию ассортимента.

Существующая практика управления ассортиментом.

скидки, если торгуем тремя ее брендами («Толстяк», «Клинское», «Сибирская корона»). А так мы могли бы поставить на полки вместо «Толстяка» любую аналогичную марку и, думаю, в продажах не потеряли бы».

Источник: Просветов И. Спасительная бутылка // Компания. 2003. № 19. 19 мая. — С.53.

Понятное желание торговых компаний продавать в основном быстрооборачиваемые товары ограничивается предложением производителями менее ходовых позиций в ассортименте, выпускаемых зачастую в целях поддержания загрузки производственных мощностей в периоды межсезонья. Оптимально, когда обе стороны идут друг другу навстречу.

«СЛАДКО»

В дистрибьюторском соглашении кондитерского холдинга «СладКо» оптовикам настойчиво рекомендуют определенный ассортимент, заставляют следовать определенным ценовым соглашениям (нельзя демпинговать, нельзя «сливать» товар на чужие территории и использовать нечестные правила торговли). Вместе с тем выполнение плана по объему продаж (именно в ассортиментном разрезе) вознаграждается бонусами. С другой стороны, как заявляют в компании, они помогут знаниями в управлении остатками, чтобы минимизировать объем денежных средств, инвестированных в продукцию «СладКо», при поддержании оптимальных остатков на складах.

Источник: Управление компанией.

Попытаемся выделить основные этапы и методы формирования успешного с точки зрения продаж ассортимента.

6.1.1. Выбор производителей, товаров, брендов

! В целях поддержания оптимального соотношения структуры ассортимента и эффективности работы компании целесообразно выполнять следующее правило: пропорции товаров (брендов, производителей) должны находиться в соответствии с долей каждого товара (бренда, производителя) на рынке. В рознице это правило учитывается также при выкладке товаров на полках.

В среднем раз в квартал, как минимум раз в полгода, нужно проводить анализ продаж и оценивать не только те товары, которые имеют плохие продажи, но и отслеживать новинки, появившиеся на рынке, и вовремя вносить их в ассортимент. Это особенно важно для розничной торговли. Если ассортимент не обновляется, покупателю становится просто скучно в магазине. Как известно, покупатели делятся на «новаторов» и «консерваторов», очень часто первые готовы потратить большие суммы, чем вторые. Поэтому если в магазине вовремя появляются перспективные новинки, вы поддерживаете круг «новаторов», которые могут приносить магазину неплохой доход.

Однако то, что хорошо для покупателя, далеко не всегда хорошо для продавца. Дело в том, что покупатели прекрасно ориентируются в ценах на популярные бренды и поэтому на них весьма сложно установить высокую наценку. Одновременно бывает сложно получить хорошие скидки на закупаемую продукцию, пользующуюся высоким спросом, что нередко приводит к конфликтам.

ХРОНИКИ БУНТОВ

Даже в Москве и Санкт-Петербурге на долю «цивилизованной» сетевой розничной торговли приходится не более 10% розничного товарооборота. Однако этот канал сбыта становится год от года все перспективнее, а ритейлеры все чаще и чаще пытаются «играть мускулами» и пробовать на уступчивость производителей.

Летом 2000 г. Московско-питерская розничная сеть «Дикси» отказалась от закупок сока у «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) — как объяснялось, по причине неоправданно высоких цен, — и перешла на соки Лебедянского завода.

Март 2001. Торговая сеть «Перекресток» прекратила торговать всеми видами продукции ВБД — якобы из-за попыток производителя пересмотреть условия поставок и расчетов. Через три месяца компании договорились и восстановили сотрудничество.

Март 2002 г. Сеть «Копейка» перестала закупать пиво у московского комбината «Очаково» под тем предлогом, что поставщик «не проводит нормальную ценовую политику». С началом летнего сезона ее магазины вновь стали торговать очаковским пивом (по словам представителя «Очаково», сейчас на долю продукции этого комбината приходится 40% продаж всего ассортимента пива в сети «Копейка»).

В июне 2002 г. петербургская сеть «Пятерочка» предъявила ультиматум более чем 20 поставщикам, предложив им снизить отпускные цены. Иностранной компаниям (Procter & Gamble, Unilever, Danone и др.) «Пятерочка» намекнула, что в противном случае перейдет на закупки аналогичных товаров у российских производителей. Иностран-

Ассортимент магазина должен постоянно пополняться новинками.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

цы держались до последнего, но в конечном счете согласились на переговоры. Пострадала только компания Sun Interbrew — все 106 (на тот момент) магазинов «Пятерочки» прекратили продавать пиво «Клинское».

Рассмотрим основные методы получения информации, необходимой для планирования ассортимента.

СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА СПРОСОМ

Изучение готовых обзоров рынков и данных ритейл-аудита

Простейший способ получить информацию о соотношении долей рынка тех или иных товаров/брендов — воспользоваться данными готовых исследований, которые можно либо купить, либо найти, например в специализированных журналах или в Интернете. Кроме того, некоторые производители сами предоставляют подобные сведения.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК СРЕДСТВ ДЛЯ БРИТЬЯ

По данным Euromonitor, объем российского рынка средств для бритья в 2000 г. перевалил отметку \$200 млн, в 2001 г. объем составил около \$216 млн, а в 2002 году, по оценке специалистов, не менее \$230 млн. При этом на долю сегмента бритвенных принадлежностей приходится порядка 48% продаж, на долю средств для бритья — 35%, а на долю средств после бритья — 17%.

Тройку лидеров по объемам розничных продаж на рынке средств для бритья составляют компании Gillette (Gillette, Gillette Series), Evyap (Arko) и Beiersdorf (Nivea, Nivea for Men). Их совокупная доля, по данным ACNielsen, составила в июле–августе 2003 г. 73% по объему и 79% по стоимости продаж. По сравнению с маем–июнем 2003 г. она выросла на 2%. Совокупная доля рынка крупных российских производителей, таких как «Арома», концерн «Калина» и «Свобода», значительно меньше — 12% по объему и 9% по стоимости продаж.

Для рынка средств для бритья характерно несколько устойчивых тенденций: постепенный переход потребителей к системным станкам со сменными картриджами, более комфортному бритью с использованием «плавающих» головок, переход от функциональных парфюмерно-косметических средств к концептуально более сложным.

Наконец, происходит постепенное укрепление позиций «женского» сегмента средств для и после бритья. Проявляется это в том, что потребительницы все больше внимания начинают уделять бритвенным принадлежностям и парфюмерно-косметическим средствам, которые позиционируются на женскую целевую аудиторию.

Полностью обзор см. в прил. 3

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

В том случае, когда нет готовых исследований или их недостаточно, а также для решения ряда специфических вопросов, могут применяться различные виды специальных наблюдений за спросом.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА СПРОСОМ

Опросы и наблюдения за покупателями

В главе, посвященной торгово-производственным компаниям, мы уже говорили о том, что методика проведения опросов подробно описана в учебниках по маркетинговому исследованию.

На оперативном уровне управления ассортиментом в торгово-закупочных компаниях опросы используются для получения информации об изменении (обновлении) ассортимента, а также для определения уровня удовлетворенности покупателей ассортиментом организации.

РАСХОДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОФИСА

Для формирования перспективного ассортимента бумажной продукции отдел маркетинга оптовой компании, занимающейся доставкой в офисы расходных материалов, провел телефонный опрос среди организаций г. Москвы.

Исследование выявило, что многих популярных марок бумаги просто нет в ассортименте компании. На основе полученных данных были сформированы предложения по обновлению ассортимента исследуемой товарной группы.

О необходимости изучения *потенциальных* покупателей мы говорили в разделе, посвященном определению укрупненного ассортимента розничного предприятия. Кто же в конечном счете стал лояльным покупателем магазина? Ответ на этот вопрос также может дать маркетинговое исследование.

УЧИМСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗНАНИЯ О ПОКУПАТЕЛЯХ

Начать работу по оптимизации ассортимента можно с определения процентного соотношения групп покупателей.

В качестве примера рассмотрим продуктовый магазин с обслуживанием через прилавок. Магазин расположен в престижном жилом микрорайоне, где активно ведется реконструкция и строительство, на улице, соединяющей две магистрали. Преобладает жилая застройка, много школ и детских садов, рядом находятся два здания бывших министерств, где сейчас располагаются офисы процветающих крупных компаний. Соседние магазины — аптека, парфюмерия и косметика, товары для детей. Посетители магазина распределяются по следующим группам:

Таблица 0
Покупатели продуктового магазина

№	Группа покупателей	Доля, %
1	Жители близлежащих домов, всего: Из них: домохозяйки (и неработающие молодые мамы) работающие мужчины работающие женщины неработающие пенсионеры, прочие покупатели с низким доходом тинейджеры и дети	79 36 12 17 5 9
2	Автомобилисты, проезжающие по улице	2
3	Сотрудники близлежащих офисов Строительные рабочие	15 4

С помощью упорядочения списка по убыванию выделяются наиболее интересные для магазина группы. Чьи потребности можно наиболее точно обслужить, учитывая имеющиеся ресурсы (особенности помещения, поставщиков, персонал)? Целевая работа с той или иной категорией, как правило, способна ее расширить. А концентрация на краткосрочной выгоде может привести к узости взгляда и потере репутации в будущем.

Представим, что в магазине из нашего примера возросли продажи дешевой водки и недорогой закуски за счет потребления этих продуктов работниками строительных и ремонтных бригад. Расширение ассортимента в этом направлении может оттолкнуть основную массу покупателей, не желающих находиться рядом с потребителями дешевой водки. Отрицательно сказаться на продажах в магазине через прилавок может отпук в одном месте алкоголя и соков и безалкогольных напитков. Вроде бы все правильно, ведь отдел — то напитков, но домохозяйки и молодые мамы часто не хотят становиться

в хвост очереди «мужиков». Расположение во входной зоне того же алкоголя и продуктов быстрого приготовления тоже может создать у женщин впечатление, что здесь «все вредное, в пакетиках», продукты, не достойные семейного стола.

Пример уже другого магазина: ориентация на «крутых бизнесменов» привела к полному игнорированию группы пожилых людей, которых записали в бесперспективных пенсионеров. Спустя некоторое время ряды бизнесменов-посетителей поредели: негативные отзывы о магазине распространяли их родители!

Высокий процент сотрудников офисов предполагает наличие элитного алкоголя и подарочных наборов конфет, продуктов быстрого приготовления и меню для стола корпоративных праздников. Учитывая интенсивный рабочий ритм, можно сделать акцент на продукты питания, помогающие поддерживать форму. Группа хозяйственных товаров в продуктовом супермаркете может содержать офисные подарки для сотрудников и руководителей, предметы для использования в офисе (пластиковые изделия, в том числе герметичные контейнеры, подставки для CD, канцелярские товары, средства по уходу за компьютерной техникой, ароматизаторы воздуха). Вполне уместной будет пресса, писчая бумага и поздравительные открытки. Важны «расходники» (салфетки, одноразовая посуда, средства по уходу за одеждой и обувью, антистатик) и товары для экстренных случаев (прокладки, колготки — вместо тех, которые порвались, даже расчески).

Работающие мужчины и женщины располагают малым временем для совершения покупок и часто покупают продукты по пути с работы, в вечернее время. Для этой группы покупателей особенно важна возможность совместного приобретения товаров разных групп, так как совершать покупки они хотят по возможности на кратчайшем маршруте. Совместно потребляемые товары должны попадать в поле зрения. Эти покупатели часто ценят в продуктах натуральность, поэтому товары с высокой ценой можно снабжать информацией о пользе для здоровья, особых компонентах.

Домохозяйки нередко посещают магазины вместе с детьми, поэтому товары для детей в привлекательной упаковке должны располагаться на уровне глаз и вытянутой руки ребенка. В зонах импульсной покупки можно сочетать небольшие кондитерские изделия и игрушки. Используя «мерчандайзинг для детей», следует помнить о том, что в жилых районах лучше не соблазнять детей дорогими товарами — один раз мама может и уступить, но в дальнейшем желания посещать этот магазин поубавится. Рядом с питанием для детей до двух лет можно располагать завтраки, рекомендуемые для детей старшего возраста, а также соки, так как детское питание ассоциируется у мам с исключительной полезностью и натуральностью, и соседство этих групп является напоминанием о здоровье всей семьи. Вообще, для домохозяек расположение товаров рядом часто служит подсказкой, как готовить какие-либо блюда. Для увеличения объема покупок и популяризации десертов и деликатесов возможно не только располагать рядом специи и напитки, но и дополнять выкладку рецептами и краткими рекомендациями по приготовлению (в магазине с обслуживанием через прилавок такие консультации может давать продавец). Это важно в плане повышения лояльности к магазину, поскольку магазин часто является для домохозяек важным источником новых впечатлений и информации.

Источник: Канаян К., Канаян Р. Ассортимент: Стратегия и тактика // <http://www.usconsult.ru/b001.html>.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Наблюдение за покупателями даст их реальный социально-демографический портрет и позволит оптимизировать ассортимент.

Кира и Рубен Канаян предостерегают также против не подкрепленной рынком ориентации на более состоятельных покупателей, как в ассортименте, так и в выкладке. По их мнению, сигнал о том, что этому вопросу необходимо уделить внимание, даст поведение покупателей в магазине. В одном случае недельное наблюдение в торговом зале показало, что преобладающая часть покупателей в каждом отделе «собирает» товар с нижних полок (там обычно располагается более дешевая продукция). В другом магазине выяснилось, что после ремонта покупатели стали бояться заходить в алкогольный отдел: «подозрительно красивое» оформление и элитные марки на входе утверждали покупателей во мнении, что дешевая водка и вина вообще исчезли из ассортимента. А если меньше покупают алкоголь, может снизиться реализация закусок и кондитерских изделий.

Анализ ассортимента конкурентов

Довольно эффективным методом для выявления «черных дыр» в ассортименте может стать «сканирование» ассортимента конкурирующих организаций, особенно в динамике.

Для этого можно использовать Интернет-сайты конкурентов или представляться потенциальным покупателем и собирать прайс-листы компаний.

В рознице, помимо ритейл-аудита, возможно простое проведение переписи ассортимента и цен (так называемый store check). Это особенно актуально для небольших компаний в регионах. К сожалению, процедуру переписи зачастую затрудняют сотрудники конкурирующих организаций.

«САРДАНА» АНАЛИЗИРУЕТ НАЛИЧИЕ МАРК СТИРАЛЬНОГО ПОРОШКА У КОНКУРЕНТОВ

При разработке программы оптимизации ассортимента универмага, в частности, был произведен сбор и анализ данных об ассортименте конкурирующих организаций.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Таблица П
Ассортимент стирального порошка конкурентов

№ п/п	Название торгового центра	Цена за упаковку стирального порошка весом 450–600 г., руб.									Широта ассортимента
		DOSIA	SORTI	АРИЭЛЬ	Е	ЛАНЦА	МИФ	ТАЙД	IXI	ЛОСК,	
1	Кэскил	20	—	38	26	28	—	33	19	—	20
2	Дом торговли	19	—	—	—	—	—	27	32	—	15
3	Рынок «Энсиэли»	17	15	26	32	—	—	25	34	14	32
4	Сардана	16	12	39	24	25	22	31	17	23	44

Выяснилось, что компания обладает наиболее широким ассортиментом по группе стиральных порошков и при этом удерживает конкурентоспособные цены.

Оптовики и крупные магазины предпочитают работать напрямую с производителями. Однако во многих случаях, определившись с тем, какие товары каких производителей должны быть в ассортименте компании, следующим шагом становится выбор поставщиков, которые смогут поставлять данную продукцию — так может быть удобнее или в том случае, когда производитель работает только через эксклюзивных дистрибьюторов.

ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ В «ПАТЭРСОНЕ»

Компания «Патэрсон» формирует ассортиментную матрицу на основе анализа рынка микрорайонов, где расположены магазины. Ассортимент товаров насчитывает от 12 до 30 тыс. наименований в зависимости от формата и размера магазина. Выстраивание ассортиментной политики тесно связано с формированием пула поставщиков компании.

Со многими поставщиками компания «Патэрсон» работает в течение 2–5 лет. Среди них есть и производители продукции, и оптовые компании. Соотношение производителей и оптовиков среди поставщиков составляет 40 и 60% соответственно. Оптовиков в этой схеме больше, так как работа напрямую с производителем не всегда эффективна. Если компания покупает товар в большом количестве и для нее крайне важна стабильность ассортимента и качество этого товара, удобнее работать с крупным оптовым оператором, который в состоянии обеспечить максимально выгодные условия поставок, нивелировать сезонные колебания цен и/или качества и оптимальные условия хранения. Проще говоря, речь идет о минимизации издержек. В свою очередь, работа с производителями также имеет свои плюсы. В частности, один из них заключается в возможности получения минимальных цен на нужные товары.

6.1.2. Выбор поставщиков

К выбору поставщиков надо подходить взвешенно.

Критерии выбора поставщика зависят от формата магазина.

Открытие в нашей стране гипермаркетов легко доказывает тот факт, что в настоящее время не существует проблемы поставить на полки магазина или завезти на склад оптовой компании хотя бы и 30 тыс. наименований изделий. Но вот обеспечение, скажем, стабильности поставок уже может стать серьезной проблемой. Чтобы снизить предпринимательские риски, торгово-закупочные компании должны очень внимательно подходить к формированию пула поставщиков (число которых обычно исчисляется сотнями).

Начиная с 1998 г. агентство «Качалов и коллеги» регулярно проводит опросы и полевые наблюдения как поставщиков, так и закупщиков в магазинах. Это позволяет увидеть полную картину выбора и оценки поставщика. По мнению компании, существует приоритетность критериев выбора. Необходимо учитывать, что у магазинов разных форматов разные требования. У супермаркетов — одни, у дискаунтеров — другие, у магазинов площадью 100–200 м² — третьи.

Если магазин не ставит процесс выбора поставщика на объективную и ежедневную основу, то основных критериев будет семь или восемь. Больше точек контроля просто не уместится в голове у менеджера. «Бритиш Петролеум» ежемесячно заполняет сравнительную таблицу по 22 параметрам с помощью компьютера. 22 параметра — это максимум, который используется с помощью компьютеризированных форматов контроля.

Агентство «Качалов и коллеги» сформировало список из 72 критериев выбора поставщика и предложило методику их использования¹:

Шаг 1. Выбор из общего списка 15–20 критериев, значимых для собственной компании:

- *добавить 2–4 собственных критерия, если требуется.*
- *прописать критерии соответствия каждому результату.*

Шаг 2. Присвоение критериям степени важности с точки зрения приоритетов и интересов компании по трех- или пятибалльной шкале. Например: «просто важно», «очень важно» и «суперважно».

Шаг 3. Оценить каждого поставщика:

- *поставить оценку по критериям;*
- *умножить на степень важности;*
- *сложить все результаты и сравнить оценки разных поставщиков.*

Шаг 4. Добавить интуицию и собственные неформализованные ощущения — получить финальный результат.

Очевидно, что это обычная методика экспертного оценивания, при этом используется «взвешивание» критериев по степени их важности.

Какие именно критерии компания выбирает для себя, зависит от специфики бизнеса, от конкретных требований, конкретных людей. Как только прописаны названные выше шаги, становится легко оценить идеального поставщика. Например, максимальный балл — 288. А клиент набрал 72 балла, что соответствует 25% от идеального результата. Другой поставщик набрал 172 балла, гораздо больший процент соответствия. Упрощается процедура визуализации принятия решения. Становится ясно, какой же поставщик наиболее ценен для компании, кто имеет право на большие предпочтения и с кем надо поддерживать близкие отношения.

¹ Качалов И. Успех в рознице: три взгляда с трех сторон // Рекламодатель. 2003. № 11.

Методика выбора поставщика.

ДИСТРИБЬЮТОР ПИВА ФОРМИРУЕТ АССОРТИМЕНТ¹

Основные показатели эффективной работы на пивном рынке — цена и дистрибуция марки.

Подразделение ассортимента пива на группы приведено в табл. Р.

Каждую марку сопровождает обозначение, соответствующее динамике цен (первый символ) и дистрибуции (второй символ). Знак ↑ означает, что по данной марке дистрибуция или цена с начала года постоянно возрастает. Надпись «стаб.» означает, что соответствующий признак из месяца в месяц остается стабильным, т. е. колебания его значения не превышают 5% для цены и 10% для дистрибуции (для дистрибуции этот показатель больше, поскольку объективная реальность такова, что возможны временные дефициты товара на рынке, и, следовательно, показатель дистрибуции снижается). Соответственно, обозначение «нестаб.» означает, что показатель выходит за установленные границы.

Таблица Р

Показатели эффективной работы на пивном рынке

Цена/ дистрибуция	ГРУППА № 1: марки пива с высокой дистрибуцией (выше 50%)	ГРУППА № 2: марки пива с низким уровнем дистрибуции (менее 50%)
> 20 руб./0,5 л	Вена (Невское) [↑↑]; Усть-Илимское [↑↑]; Миллер [↑↑]	Балтика ПЭТ [↑↑]; Очаково ПЭТ [↓↑]; Эфес (без Старого мельника) [↑↑]; Хольстен [↑↑]; Старопрамен [↓↑]; Ловенбрау [↑↑]
17–20 руб./0,5 л	Доктор Дизель [↑↑]; Старый мельник [стаб., стаб.]; Золотая бочка [стаб., стаб.]	Балтика № 0 [↑, стаб.]; Клинское [↑↓]
13–17 руб./0,5 л	Три медведя [↑↓]; РОСАР [↓↑]; Ярпиво [стаб., стаб.]; Бочкарев [стаб., стаб.]	ПИТ [стаб., ↑]; Золотой бык [↓↑]; Толстяк [↓, нестаб.]; АМСТАР [↓, нестаб.]; Тульское [↓, нестаб.]; Тверь пиво [↑, нестаб.]; Очаково [↓, нестаб.];
< 13 руб./0,5 л	Балтика [стаб., стаб.]; ИПБК [↑↓]	Балтика-Дон [↑↓]; Пикра [↓↑]

Экспертная комиссия должна оценить ситуацию по следующим параметрам, оцениваемым в баллах:

¹ Пример подготовлен на основе публикации: Алпатова Е., Кузин Д. Формирование оптимальной структуры товарного ассортимента // Продовольственный бизнес.

ОЦЕНКА СПРОСА НА ПРОДУКЦИЮ (МАРКЕТОЛОГ):

- продукция заводов с высоким уровнем дистрибуции в розничной сети и высокой ценой, позволяющей больше манипулировать ценой в моменты дефицита товара на рынке (согласно таблице дистрибуции и цен), — 4 балла;
- продукция с высокой дистрибуцией, находящаяся в ценовом сегменте до 17 руб./0,5 л, — 3 балла;
- продукция с ценой более 17 руб./0,5 л и низкой дистрибуцией — 2 балла;
- марки с низкой ценой и низким уровнем дистрибуции в розничной сети — 1 балл.

АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ (ЛОГИСТИК ИЛИ СНАБЖЕНЕЦ):

- марки и производители, с которыми имеются налаженные контакты, транспортные договоренности и официальные контракты с указанием объемов поставок, а также в случае получения эксклюзивного контракта на представление интересов производителя на определенной территории — 4 балла;
- марки, по которым нет официальных контрактов, но имеются договоренности с крупными поставщиками в центральных городах, а также наличие транспортных возможностей — 3 балла;
- на рынке имеется много дистрибьюторов, при этом поставки с завода-производителя надежны и регулярны — 2 балла;
- нет официальных контрактов и надежных поставщиков, много конкурентов по данным торговым маркам — 1 балл.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ (РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ) ПРОДАЖ (БУХГАЛТЕР):

- высокая рентабельность продаж (определяется по сравнению с рентабельностью марок, уже имеющихся в ассортименте) — 4 балла;
- рентабельность продаж находится на среднем уровне — 3 балла;
- рентабельность продаж ниже, чем в среднем по ассортименту, — 2 балла;
- рентабельность продаж нестабильна и малопредсказуема — 1 балл.

РЕКЛАМНАЯ ПОДДЕРЖКА МАРКИ (МАРКЕТОЛОГ):

- стабильная регулярная рекламная поддержка марки на центральном и местном телевидении, наличие рекламных плакатов, постеров, стикеров, холодильников и охладителей для разливных сортов пива и т. п. — 4 балла;
- периодическая реклама на центральном и местном телевидении, печатных СМИ, периодическое наличие полиграфической продукции — 3 балла;
- отсутствие рекламной кампании на центральных и местных телеканалах, наличие печатной рекламы и полиграфии — 2 балла;
- полное отсутствие рекламной поддержки или ее нерегулярность — 1 балл.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Итоги ранжирования, проведенного экспертной комиссией, представлены в табл. С.

Таблица С
Ранжирование трех марок пива для определения целесообразности введения в ассортимент

Марка	Обеспечение	Реализация и спрос	Прибыльность	Рекламная поддержка	Итого
Ярпиво	2	3	3	1	9
Балтика-Дон	2	2	2	1	7
АМСТАР	3	1	3	1	8

Таким образом, при выборе из трех представленных марок целесообразно введение в ассортимент в первую очередь «Ярпива», продажа которого будет наиболее эффективна для компании.

Критерии выбора поставщика можно разделить на рациональные и эмоциональные.

72 критерия оценки одного поставщика, предложенные агентством «Качалов и коллеги», объединяются в пять больших групп:

1. Товар и его цена.
 2. Поставки.
 3. Маркетинговый бюджет.
 4. Профессионализм персонала.
 5. Группа эмоциональных критериев выбора.
- Полный перечень критериев вынесен в прил. 4.

} Рациональные критерии

НАС ВЫБИРАЮТ, МЫ ВЫБИРАЕМ...

Весной 2004 г. московская торговая сеть «Седьмой Континент» начала активно внедрять презентованные в начале года ассортиментные матрицы под каждый формат своих магазинов — «Седьмой Континент — 5 звезд» (15 магазинов), «Седьмой Континент — Универсам» (22 магазина), «Седьмой Континент — 7 шагов» (13 магазинов). Ряд крупных дистрибьюторов высказали недовольство тем, как работает эта «еще сырая», по их мнению, система: вся информация об изменениях ассортимента в магазинах сети доходит до поставщиков с большим опозданием. «Электронная система у них не налажена. Информация, которую собирает и обрабатывает центральный офис, слишком долго идет до магазинов, соответственно, и до нас. Также не хватает специалистов, которые

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

могли бы грамотно обрабатывать полученные данные и рекомендовать каждому формату необходимый ассортиментный ряд. По этим причинам нам сложно маневрировать с закупками, ведь мы заказываем товар производителям заранее», — сказал RBC daily один из участников рынка. Из-за этого последние не всегда успевают осуществить закупки востребованной продукции и, чтобы не потерять место сбыта, предоставляют сети существенные скидки.

При подписании договора о поставках продукции между ритейлером и дистрибутором последний автоматически вынужден выполнять ряд условий, о которых говорится в приложении к этому документу. «Так, ежеквартально мы официально платим так называемый входной билет. В приложении к договору прописываются услуги, которые нам дополнительно предоставляет «Седьмой Континент» вне зависимости от того, хотим мы этого или нет. В первую очередь это касается мероприятий, направленных на продвижение продукции: промо-акции и др. При этом, как правило, никаких отчетов об эффективности проведения таких рекламных акций нам не представляют. Из всего ассортимента поставляемых нами товаров ритейлер рекламирует только те позиции, которые наиболее продаваемы в его магазинах. Раскрутить новую марку в сети можно только за отдельные, очень большие деньги», — сказал RBC daily представитель крупной дистрибьюторской компании, работающей с «Седьмым Континентом». Таким образом, считают участники рынка, «Седьмой Континент» существенно ограничивает число своих партнеров в пользу тех, кто поставляет сети известные бренды или какую-нибудь уникальную продукцию.

В дальнейшем не исключено, что «Седьмой Континент» лишится нескольких крупных партнеров.

Источник: Олейник Ж. «Седьмой Континент» поглотит матрица. 26.05.2004// www.rbcdaily.ru.

Ниже приведен еще один способ формирования ассортимента торгово-закупочной компании — в форме аукциона.

АУКЦИОН НА ПОСТАВКУ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

В 2001 г. «Перекресток» провел первый аукцион на поставку алкоголя в магазины сети. Опыт оказался удачным, и в феврале 2003 г. планировалось повторить эксперимент. На первом аукционе стартовая цена за возможность поставки в торговую сеть в течение года одного из десяти предлагаемых «Перекрестку» водочных наименований составляла 150 тыс. руб. На втором аукционе планировалось выставить вдвое больше лотов: 10 водочных наименований, 10 — грузинских вин, 5 — армянского коньяка. При этом стартовая цена на «водочный» лот выросла до 500 тыс. руб.

Источник: Секрет фирмы. № 7. 16 дек.

6.1.3. Категорийный менеджмент в торговле

От категорийного менеджмента производителей к категорийному менеджменту торговли.

В разделе 2.3 мы уже затрагивали тему категорийного менеджмента и говорили о том, что изначально эта концепция была инициативой производителей. И что бы производители ни говорили о повышении эффективности торговли от внедрения этой концепции, более высоком уровне покупательской удовлетворенности и т. д., все равно главную выгоду будет получать инициатор проекта — производитель. Розничные торговцы быстро поняли это и стали внедрять категорийный менеджмент у себя. Для ритейлера суть категорийного менеджмента состоит в формировании категорий из родственных товаров, обладающих сходными признаками, хорошо закупаемых и продающихся вместе (хрестоматийный пример — пиво и снеки). Как это происходит в нашей стране?

Категорийный менеджер как центр прибыли.

В России традиционно закупками занимаются товароведы или менеджеры по закупкам. Их главная задача — обеспечить наличие товара на складе (в торговом зале). Однако это можно сделать разными путями, например, закупив товары «впрок», заморозив тем самым оборотные средства. При этом может возникнуть соблазн взять «откат». Избежать этого можно, если рассматривать отдел закупок как «центр затрат» (критерий оценки эффективности работы — минимизация затрат). Но и это не панацея — дешевый товар может не соответствовать ценовому позиционированию ассортимента компании. Оптимально, если отдел закупок станет частью коммерческого отдела (отдела продаж), который в целом будет рассматриваться как «центр прибыли» и оцениваться по той прибыли, которую он приносит (рис. 21). Но тогда речь скорее надвигается именно о категорийном менеджменте, предполагающем введение в штатном расписании позиций категорийных менеджеров, которые будут отвечать за формирование ассортимента, закупку товара, ценообразование, работу в сфере логистики, мерчандайзинг и финансов. По сути дела, каждый категорийный менеджер при этом — сам центр прибыли.



Рис. 21. Центры финансовой ответственности



В компании не обязательно должен существовать именно институт категорийных менеджеров — они могут называться менеджерами по перспективному ассортименту, импорт-менеджерами, продукт-менеджерами.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В «МЯСНОВЕ»

«Категорийный менеджмент, который мы ввели в своей компании с первого дня, позволяет избежать огромного количества конфликтов, которые обычно возникают на стыке разных подразделений при традиционной системе управления, — объясняет Светлана Караева, заместитель генерального директора «Мяснова». — Когда у каждого подразделения своя цель, то все принимают решения исходя из собственных соображений. В результате отдел поставок недоволен продавцами, которые не могут нормально продать товар, а продавцы недовольны тем, что закупает отдел поставок, и ценами, и утверждают, что это продать невозможно. Служба маркетинга — между двух огней, вообще неизвестно чем занимается. Внутренние потери растут. Я, конечно, утрирую, но это болевые точки, которые мешают компании развиваться и снижают ее эффективность. Категорийный менеджмент снимает внутренние конфликты, а вместе с ними и потери, сосредоточивая все этапы закупок и продаж в едином центре ответственности. Менеджер товарной категории отвечает за весь путь товара от поставщика до покупателя: за правильность ассортимента, закупки, цены, объемы поставок. А кроме того — за исследова-

ние рынка, рекламу, повышение лояльности покупателей. То есть подходит к продаже каждой товарной категории как к отдельному бизнесу. У нас менеджер категории работает с технологами производителя, участвует в создании ассортимента, который потом продвигает. По сути, это бренд-менеджмент, как мы его понимаем и к чему стремимся».

Работа с брендом не должна сводиться к PR и рекламе, полагают в «Мяснове». Нужно рассматривать в комплексе все компоненты — от производства продукта до его представления во внешних коммуникациях.

Категорийный менеджмент в России ждет непростая судьба.

На пути развития концепции категорийного менеджмента в России несколько препятствий. Это и недостаток профессионализма менеджеров, и неспособность их взять на себя ответственность за управление категориями, и огромная пропасть, существующая между поставщиками и производителями, которые в концепции категорийного менеджмента видят способ для достижения каждый своих результатов.

Интересно, что тема категорийного менеджмента активно муссируется в кругу продовольственной розницы, меньше — в оптовой торговле (там в большинстве случаев существуют позиции продукт- и импорт-менеджеров). О наличии категорийных менеджеров в универсамах автору слышать не приходилось.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО-СОВЕТСКИ

В советской торговле разрабатывались так называемые товарные комплексы: «Товары для ребенка», «Товары для женщин», «Товары для мужчин» и т. д. Это касалось в основном именно универсамов (т. е. товарный комплекс — это как бы специализированный магазин внутри большого магазина). Современные универсамы — это зачастую просто набор компаний, что приводит к неполному и пересекающемуся ассортименту, отсутствует комплексное планирование, в результате страдают как потребители, так и сами торговые предприятия — покупательский трафик неуклонно снижается.

Но есть и исключения. Так, в одном из универсамов секции раньше работали сами по себе — одежда, обувь, парфюмерия (мужская и женская вместе), кожгалантерея. Теперь они, объединенные в мужской, женский и детский комплексы, плавным переходят одна в другую, дополняя друг друга с максимальным удобством для покупателя. Проходя по залам, он может приобрести не одну вещь, а сразу несколько. Одежда здесь представлена по капсулам, т. е. можно подобрать целый комплект из нескольких вещей. Тут же покупатель может подобрать к нему и аксессуары, и парфюмерию.

Комплексная продажа обязала специальные службы универсама провести маркетинговые исследования и на их основе разделить секции по потребительским уровням. Например, мужские товары представлены в двух отделах — обычном и «Люкс», который рассчитан на элитную публику и торгует продукцией знаменитых зарубежных марок.

6.2. УПРАВЛЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИМ РАЗВЕРНУТЫМ АССОРТИМЕНТОМ

КЕЙС: Управление ассортиментом в компании «ЗМ Россия»

Отдел логистики компании «ЗМ Россия» — «дочки» американской ЗМ — работает с беспрецедентно большим количеством товарных позиций.

Американская ЗМ производит 55 тыс. наименований разного рода «мелочей», которые продает в 200 странах мира. Это промышленные абразивы, тканевые покрытия, утеплители одежды, средства пожаротушения, канцелярские товары и проч. Объем продаж «всякой всячины» от ЗМ в 1999 году превысил \$15 млрд.

В России представительство корпорации начало работу в 1991 г. с поставок всего пяти наименований товаров. Сейчас их число увеличено до 1,5 тыс.

Товарный склад в «ЗМ Россия» условно разделен на три части. Примерно 80% всей продукции относится к собственно складской группе. По каждому наименованию на складе содержится месячный запас. «Это продукция постоянного спроса с большим объемом продаж, поэтому выделять под такие товары основные складские площади и оборотные средства вполне оправданно», — говорит Светлана Баланова, руководитель отдела логистики «ЗМ Россия».

Вторая группа — так называемые нескладские товары, т. е. все, что поставляется в Россию под конкретный заказ. Подобные товары обеспечивают примерно 10% российских продаж ЗМ. Правда, иногда для наиболее крупных заказчиков ЗМ завозит на склад товарный резерв в расчете на то, что клиент может совершить следующий заказ в большем объеме. Но это все равно разовые поставки.

Наконец, третий «угол» на складе — так называемый оценочный склад. Сюда попадают новые товары и продукция, которую логистики намерены перевести из нескладской категории в складскую. Такое случается, когда отдел маркетинга компании включает тот или иной товар в программу привлечения новых клиентов.

«На постоянном складе размеры товарных запасов определяются в соответствии с их «историей продаж» и объемами текущих заказов», — говорит Светлана Баланова. — Понятно, что по новым или «нескладским» товарам такой информации нет. В этой ситуации оценочный склад позволяет нам сократить риск необратимых издержек, вызванных зависанием товара на складе».

Схема работы оценочного склада проста. Сначала сюда завозится некое минимальное количество продукции. Объем же каждой последующей партии зависит от размера остатков на складе и количества заказов. Управляется оценочный склад контролерами из отдела логистики «вручную» — в отличие от постоянного склада, где товарный запас поддерживается при помощи специальной компьютерной программы.

По правилам ЗМ, на оценочном складе каждая новая категория товара может находиться только полгода. По словам Светланы Балановой, это достаточный срок для того, чтобы определить устойчивость спроса и окупаемость издержек на формирование запасов. По истечении шести месяцев товар неизбежно переходит либо в складскую категорию (если спрос на него сформировался), либо в нескладскую (если сбыт ограничивается разовыми заказами).

В «ЗМ Россия» каждый месяц вводят в ассортимент новые наименования товаров. Чтобы избежать в этой ситуации переполнения складской группы, в компании принято время от времени возвращать часть товаров из складской категории в нескладскую.

«Мы постоянно сравниваем объемы продаж и складские издержки по каждой товарной позиции, — рассказывает Светлана Баланова. — Если прогноз продаж какого-либо товара не оправдывает содержание постоянного запаса, то эта позиция переводится в нескладскую группу. Однако затем этот же товар может быть возвращен обратно».

Так, например, произошло с целым рядом наименований канцелярских товаров, спрос на которые сильно упал во второй половине 1998 г. В течение последующего года эта продукция постепенно возвращалась на склад.

«Несмотря на сложности в управлении, такой «живой склад», на котором постоянно происходит перемещение товаров из одной категории в другую, оказывается наиболее экономичным, — отмечает Светлана Баланова. — Потому что деньги не замораживаются в товарных излишках или остатках».

Специфика товарного ассортимента делает непростой логистику ЗМ. К продукции массового — а следовательно, более или менее устойчивого спроса можно отнести только канцелярские товары. На все остальное (материалы для различных производств, сферы услуг, медицины) спрос скачкообразный, привязанный к особенностям бизнеса клиентов. «Даже по одному и тому же наименованию товара у нас нет клиентов, похожих по периодичности, объемам и содержанию заказов», — говорит Светлана Баланова.

Подразделение логистики ЗМ оказывает существенную помощь своим маркетологам. Ведь то, что маркетолог пытается выяснить, сидя в своем кабинете, складской работник может узнать из непосредственного общения с клиентами.

«Наши контролеры, которые просматривают и корректируют отчеты складской программы, отмечают изменения в спросе быстрее отдела маркетинга, — отмечает Светлана Баланова. — Например, складские контролеры первыми узнают о том, что заказы на тот или иной товар начинают поступать чаще, нежели этот товар завозится на склад. Поэтому с начала 1999 г. мы наделили контролеров еще и функцией первичного анализа спроса».

По словам руководителя отдела логистики, в прошедшем году ее подчиненные несколько раз опережали маркетологов в инициативах по введению новых товаров в складскую группу. Так было с одним артикулом клеевой ленты, который под заказ поставлялся для завода холодильников. Контролер отдела логистики отметил рост объема закупок при каждом новом заказе. По его предположению, это могло быть связано с ростом производства в целом по отрасли, а значит, свидетельствовало о возможности привлечения новых клиентов.

Информация была передана в отдел маркетинга, и в конечном счете этот товар перевели в складскую группу, активизировав его сбыт. Объемы продаж в результате в несколько раз превысили прежние поставки под заказ.

«С отделом логистики мы проводим совещания по планированию продаж не реже одного раза в месяц, — говорит Андрей Земский, руководитель группы «Материалы для промышленности» компании «ЗМ Россия». — Информация, которую мы получаем, помогает нам корректировать оценку спроса на тот или иной товар».

Источник: Просветов И. Склад на три угла: Логистика в самой «затоваренной» компании мира // Компания. 2000. 7 февр. С. 34.

В кейсе рассмотрена простейшая ситуация, когда поставщиком торгово-закупочной компании, в данном случае торгового представительства, выступает одна организация, которая, однако, обладает широким насыщенным ассортиментом продукции.

Оптимизация текущего ассортимента заключается в постоянном наблюдении за спросом (как правило, на основе статистических методов наблюдения, в частности путем анализа внутрифирменной информации). На основе полученной информации принимаются решения о выводе неходовой продукции из ассортимента, намечаются пути дальнейшего совершенствования его структуры.

6.2.1. Сводки о продажах и анализ прибыльности ассортимента

Анализ внутрифирменной информации о продажах позволяет судить о реализованном спросе, его структуре и тенденциях развития.

В табл. 21 показана удобная форма сбора информации и основные показатели, необходимые для оценки эффективности управления ассортиментом и продажами. Удобно в дополнение к сводке о продажах в абсолютных значениях строить аналогичную по форме, но содержащую процентное или абсолютное отклонение по сравнению с предыдущим (или базовым) периодом.

«Себестоимость» в табл. 21 — это прямые переменные затраты, показанные на рис. 22 (или только их большая часть — закупочная стоимость товаров). Мы не указали возможные косвенные переменные затраты, связанные, например, с приемкой товара, доставкой на склад, оформлением документов, хранением, отгрузкой и т. д. На Западе делают попытки расчета себестоимости с учетом всех переменных затрат и вычисления *прямой прибыльности продукта* (DPP — direct product profit). Проблему перераспределения косвенных переменных затрат мы уже затра-

Используйте две сводки о продажах:
— в абсолютных значениях;
— в процентных или абсолютных отклонениях.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

гивали, рассматривая производственно-торговые компании. Здесь та же ситуация: с одной стороны, слишком велик риск субъективизма (от выбора базы разнесения зависит доля косвенных переменных затрат, приходящаяся на каждую товарную единицу; как возможный результат — убыточность того или иного товара), а с другой — стоимость внедрения подобной системы может многократно превосходить преимущества, получаемые от нее¹.

Таблица 21

Пример еженедельной сводки о продажах ассортиментных групп сети розничных магазинов

Магазин	Показатель	Алкоголь	Бакалея	n	Сопутствующие товары	Итого
Р 1	Выручка					
	Себестоимость					
	Маржинальная прибыль					
	Коэффициент МП					
	Торговая наценка					
	Доля от МП					
	ТЗ, в днях продаж					
	Ассортимент					
К

¹ В отечественной практике встречаются не менее изощренные способы определения *полной себестоимости* товаров в торгово-закупочных компаниях, основанные на перераспределении всех косвенных затрат, как переменных, так и постоянных. См.: Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М.И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 108–138, 229–301.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Таблица 21 (продолжение)

Магазин	Показатель	Алкоголь	Бакалея	n	Сопутствующие товары	Итого
М 2	Выручка					
	Себестоимость					
	Маржинальная прибыль					
	Коэффициент МП					
	Торговая наценка					
	Доля от МП					
	ТЗ, в днях продаж					
	Ассортимент					
Итого	Выручка					
	Себестоимость					
	Маржинальная прибыль					
	Коэффициент МП					
	Торговая наценка					
	Доля от МП					
	ТЗ, в днях продаж					
	Ассортимент					

Обеспеченность товарными запасами в табл. 21 вычисляется по формуле:

$$\text{ТЗ, дн. продажи} = \frac{\text{ТЗ на конец периода (в руб.)}}{\text{Выручка за период}} \quad (3)$$

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Постоянные	<ul style="list-style-type: none"> ● Закупочная стоимость товаров ● Комиссионные категорийных менеджеров ● Транспортные расходы 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Зарплата категорийных менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> ● Содержание офиса ● Зарплата (сотрудники офиса) ● Расчеты с бюджетом и фондами ● Затраты на маркетинг
	Прямые	Косвенные

Рис. 22. Пример классификации затрат торгово-закупочной компании

В табл. 21 показана форма сбора информации по ассортиментным группам. Потоварный разрез требует иного подхода (см. табл. 22).

Таблица 22

Пример сводки о продажах товаров

Код	Товарная единица	Бренд	Поставщик	Производитель	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Маржинальная прибыль за период	Количество дней пребывания товара в магазинах / на складе, макс.*	Средняя МП в день (МП/кол-во дней)	Доля проданного (списанного) товара, %	Обеспеченность товарными запасами, дней торговли	Плановые продажи на ... дней
111	Водка ГЖЕЛКА / гуала / 40% 0,5л	ГЖЕЛКА	Росспиртпром	Кристалл	Алкоголь	Водка, настойка	Водка						

* Максимум берется в случае сетевых розничных магазинов, когда анализируются продажи сети в целом.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Доля проданного (списанного) товара (в процентах) показывает, какую часть товара мы уже продали или списали на общехозяйственные расходы. В этой формуле приход берется «истинный», не только от поставщика (поскольку могут существовать перемещения между складами, ответственное хранение и переупаковка, увеличивающие суммарный приход):

$$\text{Доля проданного товара, \%} = \frac{\text{Реализация} + \text{О/х расходы}}{\text{Остаток на начало} + \text{Приход}} \times 100 \quad (4)$$

Обеспеченность товарными запасами, дней торговли. Показывает, на сколько дней торговли нам хватит товара при сложившихся тенденциях продаж. В формуле учитывается, что за рассматриваемый период товар продавался не все время, что лежал на складе.

$$\text{Обеспеченность, дн. торговли} = \frac{\text{Остаток на конец, шт.} \times \text{Дней в нал. на складе}}{\text{Реализация, шт.}} \quad (5)$$

Остаток на конец периода здесь лучше брать именно в натуральных единицах, так же как и реализацию продукции (реализация в деньгах — это выручка). Кроме того, необходимо, чтобы остаток соответствовал реальному запасу товара: с учетом продукции, выписанной в неотгруженных накладных (т.е. эти остатки могут не совпадать с остатками на складе по учету исполнительного отдела). Наконец, здесь приходится также учитывать количество дней, которое та или иная товарная единица была в наличии.

Плановые продажи на ... дней. При планировании продаж учитывается, что товар, возможно, продавался не все время:

$$\text{Плановые продажи, шт.} = \frac{\text{Реализация, шт.}}{\text{В нал. на складе, дн.}} \times \text{Плановый период, дн.} \quad (6)$$

! Табл. 22 позволяет составлять *рейтинг продаж товаров*. Ранжирование осуществляется на основе показателя «средняя маржинальная прибыль в день».

Этот показатель, с одной стороны, позволяет сопоставлять товары, которые, возможно, в исследуемом периоде присутствовали не все время (скажем, рассматривается 2-недельный период. Один товар продавался все время, а другой, новый, поступил на склад всего неделю назад). С другой стороны, использование денежных единиц позволяет сопоставлять между собой разнородные товары и составлять сводный рейтинг продаж в целом по ассортименту, а не только по отдельным товарным группам.

! Единственное, чем мы пренебрегаем — стоимостью финансирования: содержание запасов означает «замораживание» в них определенной суммы денег, возможно, заемных. Поэтому к себестоимости добавляется еще и определенный процент.

Наличие рейтинга продаж позволяет определять неходовые товары и принимать в отношении них определенные меры.

Оптимизируя ассортимент, нельзя забывать о внутригрупповых связях...

При этом, рассматривая каждую группу товаров на оптимальность, нельзя просто устранить из ассортимента товары, которые имеют наихудшие продажи, не проверив их на принадлежность к таким группам товаров, как привлекающие (profit builders) и необходимые (traffic makers). В рознице к товарам, которые продаются в наибольшем количестве и встречаются в большинстве чеков — traffic makers, — относятся хлеб, молоко, сахар, соль и т. д. Их нельзя выбросить из ассортимента, даже если они находятся в самом конце списка продаваемых товаров.

... и целевой аудитории компании.

Важно не забывать и о том, на какого покупателя рассчитан магазин. И если это магазин в офисной части города, неразумно, к примеру, убрать из ассортимента дорогие кондитерские изделия, которые имеют не самые высокие продажи, но покупаются с определенной регулярностью.

Наиболее тщательно эксперты советуют работать над категорией товаров profit builders, которые приносят наибольшую прибыль (эта группа примерно одинакова для большинства супермаркетов: алкогольная продукция, гастрономия, быстрозамороженные продукты, продукты собственного производства, кондитерская продукция).

Как же быть с другими подгруппами, которые не являются «структурными»? Безусловно, не следует автоматически выкидывать из ассортимента позиции, стоящие за отметкой, к примеру, 80% суммарной маржинальной прибыли в товарной группе. Прежде чем это делать, надо определить, выполняет ли та или иная позиция какую-либо важную функцию в категории в целом (имиджевую или привлечение определенных групп покупателей, например высокооплачиваемых).

! Этот момент сходен с учетом производственных ограничений при анализе ассортимента промышленной фирмы.

! При оптимизации ассортимента следует использовать еще два важных отчета, составляемых на основе внутрифирменной информации: «товары без движения» (удобно брать данные за 2 недели и выделять те позиции, по которым не было продаж); «пересортица» (товары с отрицательными остатками).

Наконец, отметим необходимость составления рейтинга поставщиков — полезного инструмента для выстраивания работы с ними.

РЕЙТИНГ ПОСТАВЩИКОВ

При работе с поставщиками бывает полезно составлять их рейтинги. Особые условия работы (скажем, предоплата) должны предоставляться тем из них, которые поставляют наиболее ходовую продукцию.

Например, по данным анализа секции «Посуда» товарной подгруппы «Кофейные сервизы» крупного городского универмага, были получены следующие данные о количестве наиболее ходовых товаров в разбивке по поставщикам:

- АлмазХолдинг — 14;
- АСБ-Рейтинг — 9;
- Инзер — 4;
- Ковчег — 21;
- Коралл — 42;
- Трон — 25;
- Элитар — 24;

На основе этих данных строится гистограмма, позволяющая наглядно оценить важность каждого из поставщиков (см. рис. Е).

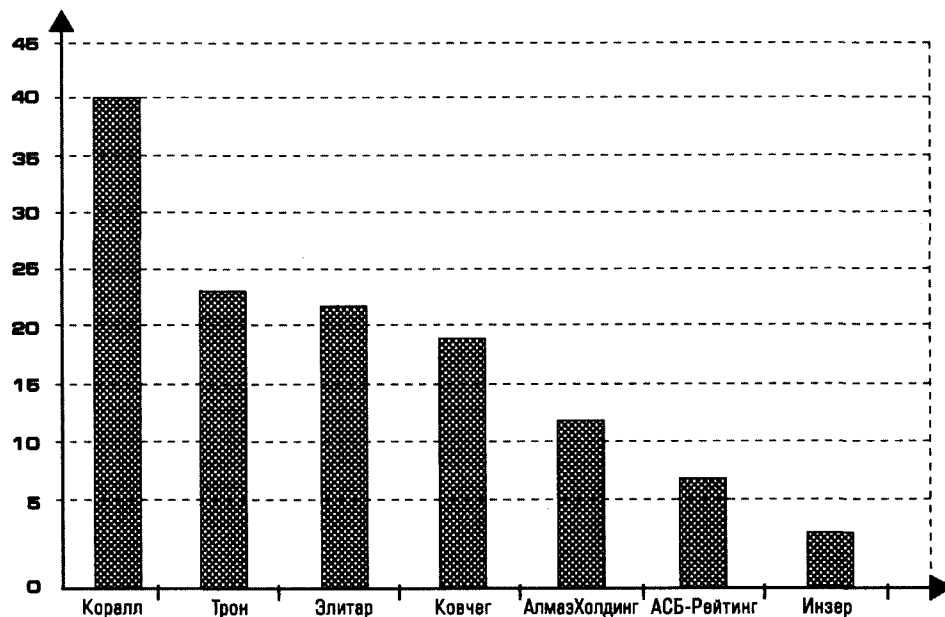


Рис. Е. Поставщики наиболее ходовых товаров

Источник: Марданова Э.У. Маркетинг на крупном предприятии розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5. С. 17–25.

6.2.2. Анализ структуры продаж

**ПОКАЗАТЕЛИ СТРУКТУРЫ ПРОДАЖ
И МОДИФИЦИРОВАННАЯ МАТРИЦА БКГ**

Несмотря на то что в данной главе мы уделяем основное внимание развернутому ассортименту, в разделе 6.2.1 мы уже сделали отступление, рассмотрев сводку о продажах ассортиментных групп, которая дает представление об укрупненном ассортименте. Предварительное изучение укрупненного ассортимента бывает весьма полезным с точки зрения сравнительного анализа, после чего можно изучать развернутый ассортимент товаров. Ниже мы познакомимся с методикой расчета показателей структуры продаж и построения на их основе матрицы, аналогичной матрице БКГ. Такая методика может успешно применяться как в отношении укрупненного, так и развернутого ассортимента.

Подход к решению этой задачи был предложен И. Рыбальченко из харьковского консалтинг-центра «Эркон»¹.

В основе этого подхода лежит идея построения стратегической матрицы наподобие матрицы БКГ с теми же «персонажами»: «звездами», «коровами» (другое название — «денежные мешки»), «собаками», «знаками вопроса». Рыбальченко назвал свою матрицу «модернизированной матрицей БКГ»².

Вместо традиционных показателей относительная доля рынка (ось X) и темпы роста в отрасли (ось Y) в матрице Рыбальченко присутствуют удельный вес

¹ Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации. / http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.html.

² Не следует путать эту матрицу с той, что приведена в кн.: Беляевский И.К. Маркетинг: Курс лекций / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики (МЭСИ). М.: 1997. Вып. 4. С. 49. Последняя, хотя и носит одноименное название, в других источниках фигурирует как «матрица конкурентных преимуществ» и к рассматриваемой нами не имеет никакого отношения.

в сбыте и удельный вес в тренде соответственно (матрица строится исключительно на основе вторичной информации о продажах).

Показатель «Удельный вес в сбыте» (по Рыбальченко).

Первый рассчитывается как отношение объема продаж i -й товарной группы к общему объему продаж, второй — как отношение коэффициента тренда i -й товарной группы в течение базового периода к коэффициенту тренда суммарного сбыта за тот же период.

Показатель «Удельный вес в тренде» (по Рыбальченко).

Другими словами, для вычисления второго показателя вначале строится общее линейное уравнение зависимости объема продаж от времени t (по методу наименьших квадратов — МНК), а затем — для каждой отдельной товарной группы. Таким образом, второй показатель (ось Y) показывает, какую долю внес коэффициент тренда i -й товарной группы в коэффициент тренда суммарного сбыта.

В конечном счете строится графическая модель, на которой в зависимости от ситуации и опыта аналитика проводятся вертикальная и горизонтальная линии, разделяющие ее на четыре поля, каждому из которых и присваиваются образные названия, упоминавшиеся выше. В соответствии с тем, в какой квадрат матрицы попадает та или иная товарная группа, вырабатывается ассортиментная политика компании.

Варианты стратегий в отношении «зоопарка БКГ» рассмотрены в разделе 3.2. Сделаем некоторые замечания в отношении матрицы, предложенной Рыбальченко¹.

Главное, что бросается в глаза при рассмотрении практического примера построения модели в статье автора, — хаотичность поведения объемов продаж от месяца к месяцу (приведены реальные данные действующего предприятия в 1996 г. помесечно), которое явно не может быть аппроксимировано примитивной линейной моделью.

¹ Зотов В.В. Применение статистических методов при анализе структуры продаж // Актуальные вопросы современного управления и статистики: Межвуз. сб. науч. тр. / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: МАКС Пресс, 2001. Вып. 5. С. 106–110.

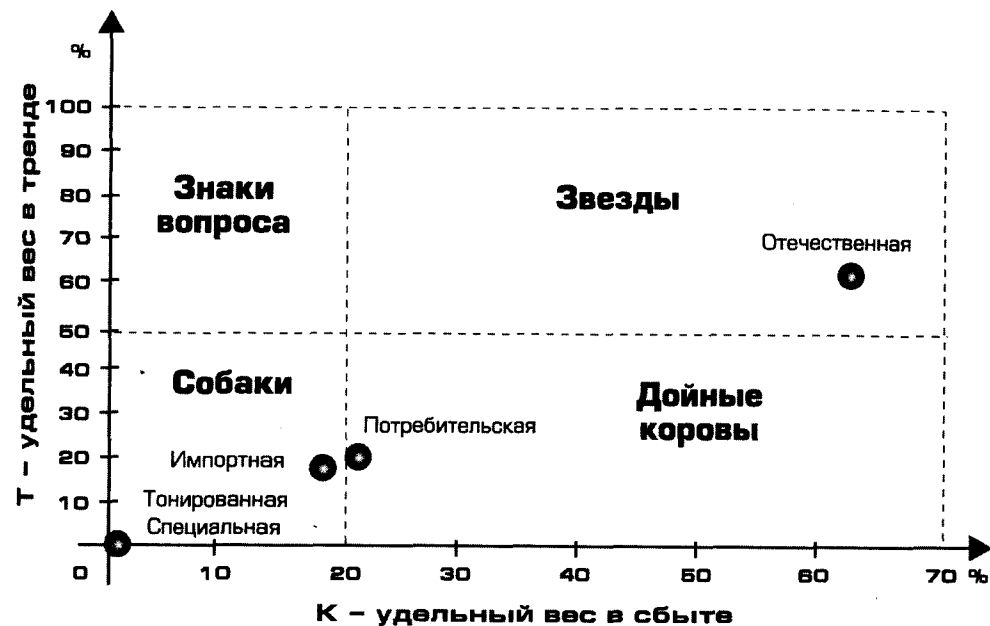


Рис. 23. Пример построения модернизированной матрицы БКГ для ассортимента бумаги (по И. Рыбальченко)

По методике Рыбальченко мною были проведены расчеты на основе информации об объемах выручки фирмы в 2000 г., занимающейся, помимо прочего, реализацией бумаги для оргтехники (рис. 23).

Бумага для оргтехники, в соответствии с классификатором компании, была разделена на подгруппы: отечественная, импортная, потребительская, цветная, специальная. Общее уравнение зависимости сбыта от времени, построенное по МНК, показало наличие положительной тенденции к увеличению объемов продаж. Фактор времени объяснял 53,47% вариации выручки, что говорит о средней надежности построенной модели. Также средней надежностью отличались модели, построенные для отечественной и потребительской бумаги (коэффициент детерминации составил 50,31 и 54,76% соответственно). А вот модели по импортной, цветной и особенно специальной бумаге

Апробируем методику И. Рыбальченко.

не отличались надежностью (коэффициент детерминации составил 31,08, 28,35 и 5,71% соответственно).

Показатель «Удельный вес товарной группы».

Отсюда возникли сомнения в справедливости применения показателя «Удельный вес в тренде». Вместо него был рассчитан *средний темп прироста удельного веса*¹ *i*-й товарной группы (табл. 23, формула 7), ведь на самом деле «Удельный вес в сбыте», откладываемый по оси X, есть не что иное, как *средний удельный вес*² *i*-й товарной группы (формула 8).

Таблица 23
Исходные данные для определения удельных весов

Структурная часть	Период				
	1	2	3	n
1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{1n}
2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{2n}
3	x_{31}	x_{32}	x_{33}	x_{3n}
....
....				
k	x_{k1}	x_{k2}	x_{k3}	x_{kn}
Итого	$\sum_{i=1}^k x_{i1}$	$\sum_{i=1}^k x_{i2}$	$\sum_{i=1}^k x_{i3}$	$\sum_{i=1}^k x_{in}$

$$\bar{T}_{p_{d_i}} - 1 = n^{-1} \sqrt{\frac{d_{in}}{d_{i1}}} - 1 \quad (7)$$

$$\bar{d}_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k x_{ij}} \times 100\% \quad (8)$$

¹ Теория статистики: Учебник / Под ред. Р.А. Шмойловой. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 356.

² Там же. С. 359.



Рис. 24. Пример построения модернизированной матрицы БКГ для ассортимента бумаги (по В. Зотову)

В результате картина изменилась довольно существенно (рис. 24).

Согласно рис. 23 основной вклад в рост объемов продаж товарной группы «Бумага для оргтехники» внесла отечественная бумага, занимающая, кроме того, значительную долю в выручке. Примерно одинаковый прирост дали потребительская и импортная бумага, а вот цветная и специальная вследствие незначительных объемов продаж существенно повлиять на этот процесс не смогли. Отрицательного воздействия не продемонстрировал ни один вид бумаги.

В соответствии же со вторым подходом (рис. 24) оказывается, что, несмотря на колебания суммарного оборота за истекший период, доля каждой товарной группы изменялась в незначительных пределах.

Наибольшей стабильностью отличались отечественная и потребительская бумага с незначительными отрицательными темпами прироста доли, т.е. при любых изменениях выручки (был ли это ее рост или,

наоборот, сокращение) эти две группы, изменяясь в абсолютном выражении, в процентном всегда показывали примерно один и тот же результат (хотя и с некоторой отрицательной тенденцией). А вот доля специальной бумаги в общем объеме продаж сокращалась, и это при том, что она и так очень мала. Темп прироста доли цветной и импортной бумаги, наоборот, был положительным, т. е. скорость роста оборота по ним была выше, чем у других.

Таким образом, представляется, что предложенный подход к анализу структуры продаж позволяет глубже и точнее интерпретировать внутрифирменную информацию о динамике сбыта товарных групп.

Впоследствии эту методику, разработанную для оптовой компании, автор с успехом использовал в сервисной компании B2B, а также в розничной торговле.

Следует отметить, что на коротких временных интервалах она существенно упрощается. На рис. 25 показана структура ассортимента магазина за неделю n по сравнению с неделей $n-1$. По оси X отложена доля (удельный вес) каждой ассортиментной группы в валовой прибыли (здесь она совпадает с маржинальной прибылью) в момент n ; по Y — темп прироста доли.

На рис. 25 хорошо видны «дойные коровы» — бакалея, замороженная продукция, молочная гастрономия; «звезды» — кондитерские изделия; «знаки вопроса» — алкоголь, соки/воды и «собаки» — табак, сопутствующие товары.

АНАЛИЗ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОДАЖ

ABC-анализ

Закон Парето.

Сводка о продажах (табл. 21) позволяет проанализировать концентрацию продаж, которую обычно связывают с ABC-анализом, основанным на законе Парето: 20% составляющих какого-либо явления на 80% обуславливают его возникновение.

Согласно данному анализу, продукция подразделяется на три класса по выбранным критериям (сбыт, прибыль, покрытие затрат и т. д.). Графическая иллюстрация ABC-анализа представлена на рис. 26.

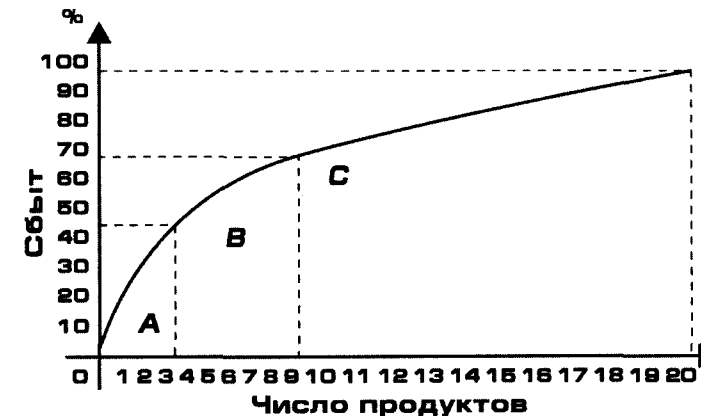


Рис. 26. Типичный график ABC-анализа

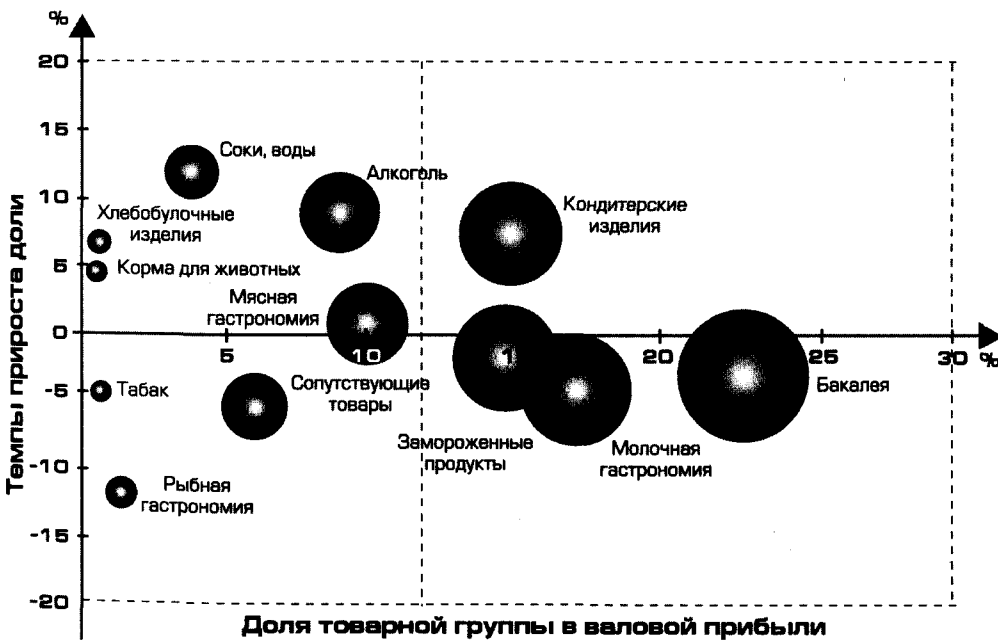


Рис. 25. Матрица анализа структуры ассортимента розничного магазина

Предполагается, что все продаваемые товары можно условно разделить на три группы — А, В, С, которые оценивают по приносимой ими прибыли (доходу). Соответственно, товары, дающие 80% прибыли, — это товары класса А, 15% — класса В и 5% — С.

Следуя логике повышения доходности, компания должна в первую очередь концентрироваться на работе с товарами категории А, затем — В и только в последнюю очередь — С.

«ЛАСТА-ИНСТРУМЕНТ» ПРОВОДИТ АВС-АНАЛИЗ

Торговая фирма «Ласта-инструмент» была основана в 1992 г. в Москве. В ее штате работают 40 сотрудников. Компания закупает около 15 тыс. наименований инструмента у примерно 30 производителей в России, Белоруссии и Украине. В распоряжении фирмы примерно 1 тыс. кв. м складских площадей. Клиентская база компании насчитывает более 3 тыс. предприятий, основная часть которых сосредоточена в Московском регионе. По данным компании, ее месячный оборот составляет 8 млн руб.

Фирма «Ласта-инструмент» хорошо известна среди снабженцев производственных предприятий, особенно в Центральном регионе. Ее профиль — оптовые поставки промышленного инструмента широкой гаммы: от кувалд до алмазных резцов. В свое время идея бизнеса пришла владельцу, Вадиму Баранову, когда знакомая организация попросила его распродать инструменты, лежавшие ненужным грузом на складе еще с советских времен. Товар был реализован быстро и с выгодой для продавца. После этого предприниматель решил заняться освоением перспективной ниши.

Запасы инструмента на отечественных предприятиях, казалось, были неисчерпаемы. Посредничество в их продаже удовлетворяло высокий спрос на мелкооптовые партии дешевого инструмента. Конкуренция среди фирм, торгующих таким товаром, была минимальной. Все это позволяло «Ласта-инструмент» работать со сверхрентабельностью. Так продолжалось несколько лет, пока старые запасы покрывали имеющийся спрос. Но потом ситуация изменилась: после августовского кризиса подъем промышленности естественным образом повысил объем заказов на инструмент. Наиболее ликвидные позиции «Ласта-инструмент» начала заказывать на предприятиях-изготовителях. Позже фирма целиком перешла на первичный рынок поставок, вкусив, таким образом, все прелести работы с нестабильным производственным сектором.

Одновременно в самой компании стало происходить что-то неладное. По неизвестной причине резко обострились отношения между подразделениями сбыта и закупок. К взаимным упрекам персонала добавилась путаница со счетами и искаженная отчетность по продажам. Как результат, участились жалобы от клиентов: оформили заявку, приехали в указанное время, а кладовщик товара в глаза не видел. В то же время на складе мог пылиться инструмент, который планировали распродать еще в прошлом месяце.

Впрочем, все это было бы не так серьезно, если бы не одно обстоятельство. Примерно год назад впервые со времени основания компания показала нулевую динамику развития. Это казалось странным. «Ласта-инструмент» не испытывала дефицита оборотных

средств. Она не скупилась на рекламу, привлекая с ее помощью все новых и новых клиентов. Но объемы продаж не увеличивались, и старания руководства исправить положение не давали результата.

Объяснить сложившуюся ситуацию конъюнктурным спадом было нельзя. Рынок рос, доказательством чему служил поток новых клиентов в ответ на очередную почтовую рассылку, рекламную публикацию или участие в специализированной выставке. Судя по всему, компания «уперлась в потолок», и для последующего развития ей предстояла внутренняя оптимизация. Но что именно нужно оптимизировать, было неясно.

В компании сначала пытались использовать услуги консалтинговых фирм, но закончилось все учреждением должности начальника отдела развития и приглашением на нее Оксаны Малиновской, с которой Вадим Баранов познакомился в Высшей школе международного бизнеса Академии народного хозяйства, где они оба учились по программе MBA.

Первое, что поручили новому сотруднику, — описать внутренние бизнес-процессы. Нужно было в деталях изложить основные и дополнительные функции каждого подразделения.

Знакомство Оксаны Малиновской с компанией началось с вопросов. Отвечать пришлось всем без исключения — от топ-менеджеров до рядовых сотрудников. «Шеф хотел, чтобы я «расширила узкие места», так он это формулировал. Поэтому в первую очередь меня интересовало мнение сотрудников, настроенных критично», — рассказывает Малиновская. В беседах она подводила визави к откровениям на проблемные темы: что не нравится в работе, что раздражает в коллегах, чем вызваны конфликты с начальством и т. д. «Первая реакция на мое поведение была предсказуема: ходит тут, что-то вынюхивает, видно, под кого-то копает. Потом это прошло. Но сначала я ничего не могла добиться, получала на четко поставленный вопрос ответ, лишенный всякой конкретики».

В конце концов люди заговорили. Особо разговорчивым оказался рядовой персонал. В беседах с ним то и дело проскальзывали загадочные фразы: «менеджеры откладывают товар под себя», «отдел закупок что-то там себе закупает, а нам торговать нечем», «полный склад инструмента, а продать его менеджеры не могут».

Юлия Стулова, сотрудник отдела маркетинга, раньше работала помощником начальника склада «Ласта-инструмент»: «Зарезервированного товара в нужный момент просто не оказывалось на полке. Какие проблемы это создавало клиентам, да и самой компании, догадаться несложно. Это провоцировало трения между всеми звеньями процесса — продажами, закупками и складом».

После полутора месяцев ежедневных интервью Оксана Малиновская пришла к выводу: особой системы в управлении ассортиментом у компании нет — действия менеджеров по продажам и закупкам не координируются, все работает сами по себе.

Ситуацию усугублял дефицит ликвидного товара. Это стало неизбежным следствием работы с заводами. Производственный цикл некоторых предприятий длится почти два месяца, нередки срывы графика поставок из-за перебоев с сырьем. И у менеджеров по продажам «Ласта-инструмент» срабатывало что-то похожее на инстинкт самосохранения. «Их заработок напрямую зависел от месячного объема продаж, — поясняет госпожа Малиновская. — Дефицит инструмента, который пользуется спросом, чувствительно бил их по карману. Чтобы подстраховаться, они стали выписывать липовые счета несуществующим клиентам и под них с помощью программы «1С» резервировать самый ликвидный товар».

Игра эта была далеко не безобидной, поскольку искажала реальные объемы продаж (они завывались в среднем в полтора раза). На основании дутых цифр за предыдущие периоды компания осуществляла новые закупки.

В результате на складе накапливался товар, ощущалась нехватка площадей, страдал потребитель — нужный ему инструмент перехватывали другие менеджеры для своих клиентов. «Все это, конечно, не прибавляло компании оборотных средств и тормозило ее рост на фоне развития рынка», — полагает госпожа Малиновская.

Узнав, что на самом деле происходит в компании, начальник отдела развития предложил руководству план возможных действий. Заключался он в следующем.

Ассортимент «Ласта-инструмент» насчитывает около 15 тыс. позиций. Управлять столь громоздким ассортиментом по единому принципу — неэффективно. Для начала стоит поделить его на сегменты: инструмент металлорежущий, слесарно-монтажный, мерительный, строительный и абразивный. Каждый из них, в свою очередь, разбивается еще на три блока, но уже по критериям валовой доходности: высоко-, средне- и низколиквидные (А, В и С соответственно). В отношении первых двух групп ликвидности применяется закон Парето, который в данном случае можно интерпретировать так: 20% ассортимента обеспечивают 80% выручки. Тот же закон может использоваться и в определении рентабельности поставок. Сочетание этих двух базовых показателей — прибыльность и ликвидность товара — дает объективное представление о приоритетах и аут-сайдерах в товарообороте каждой конкретной группы.

Применение ABC-анализа позволяет ответить на следующие вопросы:

1. На закупку какого товара в первую, вторую и последнюю очередь расходуется бюджет компании?
2. Какому товару достается больше/меньше внимания, времени и людских ресурсов?
3. Поставщики какого товара требуют особых отношений, в каких позициях нужна подстраховка в виде альтернативного производителя на случай срыва поставок?
4. Какой лимит хранения на складе (время, объемы) должен быть у разных товаров?
5. На какой части ассортимента следует делать акцент при продвижении марки, рекламной кампании, как должны распределяться затраты на маркетинг?

«Мы посчитали, что такой метод для компании оптимален. Но как всегда, самым сложным оказался этап внедрения», — говорит Оксана Малиновская. Для того чтобы присвоить товару ту или иную категорию важности, нужны веские основания — статистика продаж и экспертные оценки менеджеров. Что считать ликвидным, а что нет? На этот счет у продавцов и закупщиков были свои мнения, которые не всегда совпадали. В основном разногласия касались цены. Возможно, она завышена, и это, с точки зрения продавцов, объясняет, почему так часто спрашиваемый инструмент плохо продается. Но отдел закупок тут же париовал: не исключено, что дело все-таки в товаре — на это указывают низкие объемы реализации. Установить истину помог анализ цен, по которым ту же продукцию продают конкуренты.

После этого стало ясно, что в большинстве спорных случаев предложения «Ласта-инструмент» заметно дороже, чем в среднем по рынку. Последовали коррективы. Первым делом это коснулось товаров-индикаторов (тех, которыми интересуются чаще остальных). Отдел маркетинга даже ввел понятие «справочная цена». Рассудили так: ни один клиент не будет держать все цены в голове. Он представляет себе их уровень, причем на определенные позиции в нескольких группах. Такие «справочные» позиции удалось выявить с помощью:

- а) пересечений в заявках новых клиентов;
- б) телефонных разговоров потенциальных клиентов с менеджерами по продажам;
- в) экспертных оценок отдела закупок;
- г) анализа «маркетинговых заявок» конкурентов (сбрасывают заявки на самые ходовые позиции, чтобы получить информацию о ценах и скидках).

Товарам группы А (и в меньшей степени В) теперь полагалось приоритетное финансирование. Это, в частности, позволяло закупать инструмент с некоторым избытком с целью более точного определения спроса (за какое время его удастся продать). В отношении низколиквидного инструмента действовал остаточный принцип. Более того, на его дополнительную закупку наложили строгое табу — за исключением случаев, когда это нужно отделу маркетинга в интересах клиента, перспективного для компании. Группа С сохранила свое место на складе еще и потому, что это полезно для имиджа компании. Любому клиенту всегда можно сказать: «Есть все, что пожелаете, даже раритеты». Однако оставались позиции, по которым не наблюдалось движения по шесть и более месяцев. Оксана Малиновская: «Их решили ликвидировать или продать по любой цене в случае закупки оптом. Мы все равно выиграли на освобождении места на складе, оборотных средств, а также уплаты налога на товар».

Понимание приоритетов в ассортименте сэкономило время и силы менеджерам, делало их работу более сфокусированной. Но отказаться от привычной практики было не так просто. Впрочем, по словам госпожи Малиновской, к изменениям персонал отнесся с пониманием. В теории управления инновациями есть понятие «размораживания — замораживания». Сначала сотрудников подводят к мысли о необходимости перемен («размораживают»), а затем, после того как они произошли, закрепляют новые корпоративные стандарты («замораживают»). «Размораживать» тех же менеджеров по продажам почти не пришлось», — вспоминает Оксана Малиновская. Ведь новая политика учитывала и их интересы, а они устали от вечной борьбы за инструмент. От этого падала производительность, тратилось время, которое можно было посвятить поиску новых клиентов. «Потребовалось лишь объяснить им все в доступной форме: чего хотим, к чему это приведет и почему нам так необходима их поддержка. Мы хотели, чтобы они поверили в успех нововведений, прекратили двойную игру и смирились с тем, что результат будет месяца через два-три, не раньше. Наши менеджеры — вменяемые люди, все с высшим образованием, к тому же лояльные по отношению к компании и директору лично. Так что сопротивляться они не стали».

Какие же изменения произошли в компании?

- Сократилось количество липовых счетов (об этом можно судить хотя бы по плановым отчетам, их содержание стало более достоверным); соответственно, появилась возможность точно просчитывать необходимые объемы закупок по разным группам и подгруппам;
- улучшилась координация отделов, а вместе с ней и отношения в коллективе;
- номенклатуру безвозвратно покинули 500 неликвидных позиций. Это высвободило свыше 3,5 млн руб., или 10% от стоимости товарных запасов;
- наконец, была решена самая важная проблема: компания преодолела стагнацию, наметилась положительная динамика продаж (+3% через два месяца, +5% через три, +3,5% через полгода после внедрения).

Источник: Карасюк Е. Ассортиментный максимум // Секрет фирмы. 2003 № 9 (25). 19 мая.

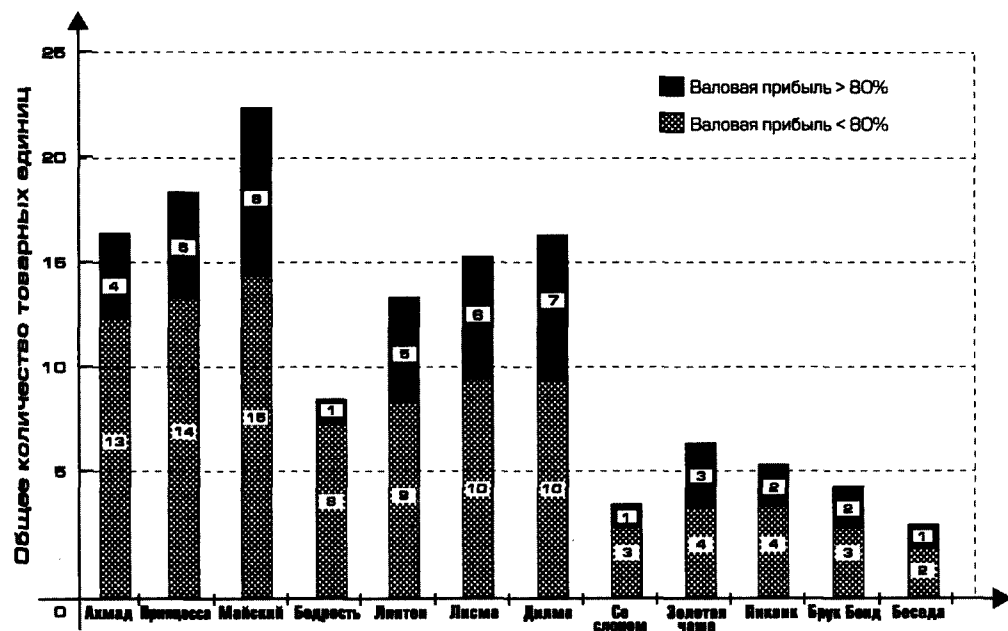


Рис. 27. Анализ ассортиментной группы «Чай» в розничном магазине

На рис. 27 приведен еще один практический график, реализующий идею ABC-анализа. Продажи товарной подгруппы «Чай» в магазине были разбиты по брендам, формирующим ассортимент. В рамках каждого бренда отмечены те его SKU, которые относятся к группе товаров, приносящих или не приносящих 80% валовой прибыли всей подгруппы «Чай». Например, из 17 разновидностей чая «Ахмад» только 4 являются наиболее продаваемыми, из 9 разновидностей «Бодрости» — лишь одна. На основе анализа подобного графика возможна корректировка ассортимента.

Построение кривой Лоренца и расчет коэффициента Джини

По большому счету, ABC-анализ — это анализ концентрации тех или иных показателей. В нашем случае речь идет о концентрации прибыли (оборота) в структуре ассортимента.

В статистике в таких случаях в качестве наглядной иллюстрации может использоваться так называемая кривая Лоренца (на основе данных табл. 24 построен рис. 28).

Таблица 24
Концентрация прибыли в товарной группе «Бумага для офисов»

Товарные единицы, ранжированные по маржинальной прибыли	Декабрь 2000		Январь 2001 г.	
	Удельный вес, %	Накопленная частота, %	Удельный вес, %	Накопленная частота, %
1	0,08	0,08	0	0
2	0,1	0,18	0,32	0,32
3	0,74	0,92	1,12	1,44
4	0,95	1,87	2,04	3,48
5	1,84	3,71	3,41	6,89
6	2,62	6,33	15,23	22,12
7	5,64	11,97	15,53	37,65
8	18,5	3,47	17,12	54,77
9	69,53	100	45,23	100
Итого:	100	—	100	—

Из табл. 24 видно, что в декабре основная прибыль приходилась всего на два наименования товара, принесших 88,02% прибыли. В январе распределение (концентрация) прибыли стало более равномерным: доля 9-го, наиболее прибыльного товара, в общем объеме прибыли сократилась на 24,27 пункта, а 6, 7 и 8-й товары принесли примерно одинаковый объем прибыли.

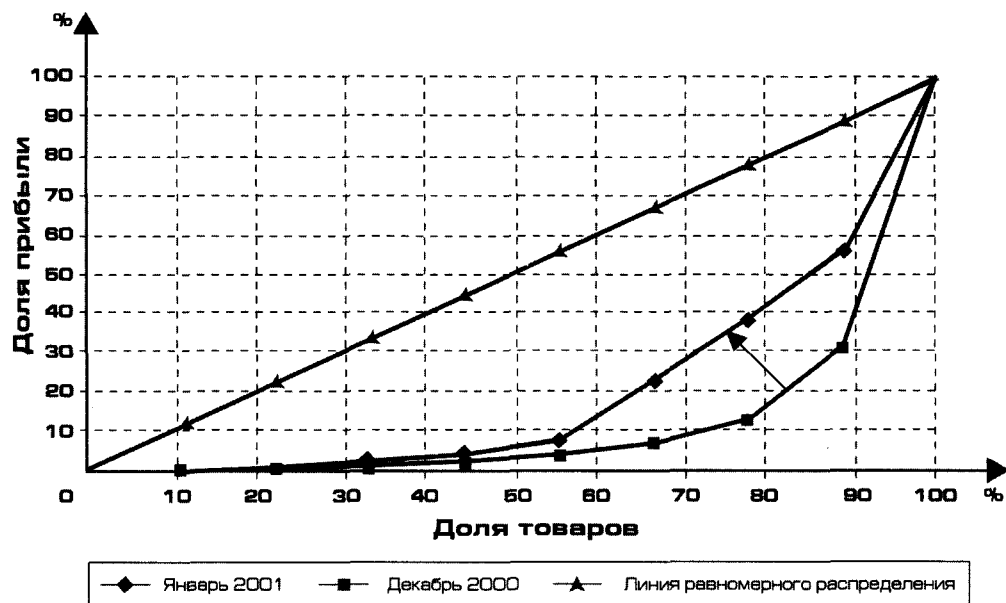


Рис. 28. Концентрация прибыли при продаже потребительской бумаги для офисов (кривая Лоренца)

Кривая Лоренца позволяет наглядно судить об изменении концентрации тех или иных показателей. Чем больше кривая Лоренца приближается к прямой линии (биссектрисе угла), тем более равномерно распределение показателя между отдельными единицами наблюдения. На рис. 28 видно, что кривая Лоренца продаж потребительской бумаги сдвинулась по направлению к линии равномерного распределения в январе, по сравнению с декабрем предыдущего года.

Для наблюдения за динамикой концентрации показателя можно использовать коэффициент концентрации Джини (G)¹. Для рассмотренного примера он в декабре составил 76,55%, снизившись до 60,74%

¹ Вывод формулы выходит за рамки данного пособия. Желающие могут познакомиться с этим и другими показателями концентрации в кн.: Теория статистики: Учебник / Под ред. Р.А. Шмойловой. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 364–372.

в январе. Это означает, что наблюдается выравнивание удельных весов прибыли от каждой единицы товара.

6.2.3. Анализ стабильности ассортимента

ПОКАЗАТЕЛИ СТАБИЛЬНОСТИ АССОРТИМЕНТА

Наличие заявленного в прайс-листе компании товара на складе в тот момент, когда это необходимо клиенту, и в необходимом количестве говорит об эффективности работы торгово-закупочной компании, свидетельствует о правильной системе планирования ассортимента. Соответствие предложения спросу в конечном счете ведет к получению максимальной прибыли.

Особенно критична стабильность ассортимента в розничных торговых компаниях. Давно подмечено, что чем состоятельнее покупатель, тем он более требователен к широте ассортимента и качеству товаров. Поэтому если магазин в самом начале своей работы заявил о наличии в ассортименте неких позиций, то их необходимо поддерживать. Когда ассортимент торгового предприятия «плывет», состоятельный покупатель вынужден искать более стабильный магазин.

Анализируя востребованность товаров, их доступность у поставщиков, каждый магазин может устанавливать для себя необходимый ассортиментный минимум товаров по их «глубине». Например, магазин торгует молоком, и «глубина» этого вида продукта — 15 позиций. Но ассортиментный минимум на этот товар магазином может быть установлен в 6 позиций, т. е. определяется, сколько видов молока должно присутствовать в продаже одновременно в достаточном количестве. Ведь с расширением ассортимента товаров в магазине значительно уменьшается площадь выкладки для каждого из них, в результате получается нагромождение ценников на определенных площадях — товар трудно найти и выбрать. Минимум вводится для того, чтобы покупатель, придя в магазин, имел достаточный выбор, а магазин эффективно работал

В рознице стабильность ассортимента особенно актуальна.

и по своему усмотрению мог варьировать этот выбор. На основе *коэффициента полноты ассортимента* можно анализировать по товарному остатку, находящемуся в магазине на данный момент, сколько товаров для восполнения ассортиментного минимума по той или иной группе надо дозаказать или, может быть, изъять из магазина¹:

$$K_{п.а.} = \frac{A_{ф.}}{A_{пл.}}, \quad (9)$$

где $A_{ф.}$ и $A_{пл.}$ — количество ассортиментных разновидностей товаров, фактически имеющих в продаже и по плановой номенклатуре товаров.

Для оценки полноты ассортимента в динамике можно использовать *коэффициент стабильности (устойчивости) ассортимента*:

$$K_{уст. асс.} = \frac{A_{ф.}^1 + A_{ф.}^2 + \dots + A_{ф.}^n}{A_{пл.} \times n}, \quad (10)$$

где $A_{ф.}^1 + A_{ф.}^2 + \dots + A_{ф.}^n$ — фактический ассортимент за каждый i -й период; $A_{пл.}$ — плановый ассортимент; n — число периодов.

При росте коэффициента устойчивости из ассортиментного перечня следует исключить товары сезонного спроса, которые в период проверки не реализуются. Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в магазине на протяжении квартала должно быть не ниже²:

- для универсамов и гастрономов — 0,90;
- для универмагов — 0,80;
- для магазинов обуви и одежды — 0,75;
- для магазинов по продаже культтоваров, спортивных, хозяйственных, галантерейных товаров — 0,85.

¹ Естественно, что данный коэффициент применим в деятельности не только розничных, но и оптовых торговых компаний.

² Ассортиментная политика магазина // http://www.roznice.ru/marketing/a_polit.php.

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТОВ ВАРИАЦИИ И XYZ-АНАЛИЗ

Для оценки колеблемости наблюдаемого признака в статистике традиционно применяется расчет *коэффициента вариации* (формула 11):

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} \times 100\% \quad (11)$$

Это отношение среднеквадратичного отклонения к среднему, выраженное в процентах. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается как корень квадратный из дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (12)$$

Обычно считается, что колебания признака в ряду выше нормы, когда коэффициент вариации превышает 25%.

На основе расчета коэффициента вариации базируется XYZ-анализ, который часто совмещают с ABC-анализом, рассмотренным выше.



XYZ-анализ — классификация ассортимента товаров по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

SKU со значением коэффициента вариации от 0 до 10% попадают в категорию X, от 10 до 25% — в категорию Y, остальные — в категорию Z. Впрочем, это примерное распределение (табл. 25).

Таблица 25
ABC / XYZ-анализ¹

Вклад в финансовый результат	Точность прогнозирования		
	X	Y	Z
A	AX Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	AY Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	AZ Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
	BX Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	BY Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	BZ Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
C	CX Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	CY Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	CZ Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления

¹ Кашин С. Товары разной стабильности // Секрет фирмы. 2004. 2-8 февр. С. 47.

Построение матрицы ABC (XYZ)-анализ не разделит товары на «плохие» и «хорошие», не выявит товары, подлежащие немедленному выводу из списка продаваемых. Всегда необходим дополнительный анализ. Как полагает Виктория Егорова¹, тренер-консультант петербургского Центра профессионального обучения компании Ernst & Young, в категории CZ часто оказываются сопутствующие товары, например спецодежда или чистящие средства для продаваемых механизмов. Они приносят мало дохода и закупаются клиентами нерегулярно. В категорию CX у магазинов-дискаунтеров попадут хлеб, соль и спички. Эти товары должны быть в наличии — не найдя их, покупатель может больше не прийти в магазин.



И все-таки польза от интегрированного анализа несомненна. Он служит основой управления запасами, позволяет определить «точку заказа». По словам Виктории Егоровой, для категории AX, учитывая ее финансовую значимость и предсказуемость, должны устанавливаться жесткие нормативы, соблюдению которых нужно уделять особое внимание. Для этой группы товаров рекомендуется ежедневно проверять остатки, установив четкую календарную (дата) или статистическую (по оставшемуся на складе объему запасов) точку заказа новых партий.



XYZ-анализ следует применять для установления «правил игры» (лимитов и нормативов) на какой-то период времени. Подобные правила можно пересматривать, например, раз в квартал.

Матрица интегрированного анализа может, по мнению Виктории Егоровой, использоваться даже для распределения административных ресурсов. Категория AX должна обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу товаров, попавших в «клетку» CZ, можно доверить новичкам.

¹ Кашин С. Товары разной стабильности // Секрет фирмы. 2004. 2-8 февр. С. 46.

Им будет несложно работать с категорией, где заказы происходят реже, допуски по отклонениям выше и жестко лимитируется лишь сумма, расходуемая на данную товарную позицию за определенный период.

Используя XYZ-анализ, надо помнить о нескольких существенных ограничениях¹.

Ограничения XYZ-анализа.

- Прежде всего, требование к объему используемых данных. Чем их больше, тем надежнее окажутся полученные результаты. Число исследуемых периодов должно быть не менее трех.
- Не удастся применить статистические методы в случае динамично меняющейся ситуации, например при выводе на рынок нового товара (аналогами которого компания до сих пор не торговала) или однократного приобретения каких-то товарных позиций. Когда количество продаж новинки ежедневно растет, XYZ-анализ ничего не даст, товар неизбежно попадет в «нестабильную» группу Z.
- XYZ-анализ лишен смысла и для предприятий или компаний, работающих под заказ, — подобные прогнозы им просто не нужны.
- Периодичность анализа — дело для каждой компании сугубо индивидуальное. Виктория Егорова советует проводить их минимум раз в сезон. Роман Бодряков, управляющий партнер компании «Ромб консалтинг» напоминает об одном нюансе. «Горизонт» планирования (срок реакции на возникшую потребность от момента заказа товара до его прихода) должен быть меньше, чем периодичность значений, которая выбрана для XYZ-анализа. Он рассказывает о питерской сети компаний «Мойдодыр»: «Если брались для анализа продажи за месяц, то практически все товары попадали в категорию Z, даже близко к Y ни один товар не подходил. А вот при изучении цифр за квартал все становилось на свои места, появлялись и X, и Y. В итоге

¹ Кашин С. Товары разной стабильности // Секрет фирмы. 2004. 2–8 февр. С. 46.

компания отказалась от месячных планов и перешла на квартальные. Квартальные планы оказались удобнее для исполнения».

- Существуют целые сегменты рынка, где применение XYZ-анализа будет совершенно бесполезно. Виктория Егорова привела пример — продажу карт экспресс-оплаты и контрактов на подключение. Практика показывает, что разброс значений ежедневных продаж в течение месяца здесь может составлять до 50%.
- Весьма серьезно на результат расчетов может влиять сезонность. Вот типичный случай. Компания информирована о повышении сезонного спроса, необходимый запас товаров приобретен или произведен. Но из-за скачков продаж товар скатывается в «непредсказуемую» категорию Z. В этом случае Роман Бодряков советует действовать как при старте нового товара: сравнивать отклонение продаж за анализируемый период от прогноза. При этом оценивается точность планирования.

6.2.4. Анализ сезонности товарооборота

Мы уже не раз отмечали, что рационализация ассортимента должна проводиться с оглядкой на максимальное число ограничивающих факторов, например на структуру потребителей. В этом разделе мы рассмотрим еще один немаловажный фактор — сезонность.

Существует множество товаров, имеющих в своих продажах ярко выраженную компоненту (зимой наблюдается пик спроса на шоколад и минимум спроса на карамель. Почти противоположная картина летом, когда многие компании отказываются перевозить шоколад в условиях жары. Сок также плохо продается летом и хорошо — зимой).

Для определения сезонности продаж используют индексы сезонности (см. табл. 26).

Сезонность спроса определяет структуру ассортимента.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Таблица 26

Расчет индексов сезонности секции «Парфюмерия» городского универсама

Месяц	Товарооборот, руб.				Индекс сезонности $(y_i : \bar{y}) \times 100$
	1-й год, y_i	2-й год, y_i	3-й год, y_i	в среднем за три года, \bar{y}_i	
Январь		621	902,6	761,8	96,7
Февраль		686,2	1111,6	898,9	114,1
Март		861,9	1345,9	1103,9	140,1
Апрель	509,8	584,7	931,3	675,3	85,7
Май	443	536,9	922,2	634,0	80,4
Июнь	455,5	467,7	910,2	611,1	77,5
Июль	497,2	506,7	761,6	588,5	74,7
Август	511,7	460,1	828,9	600,2	76,2
Сентябрь	485	873	903,6	753,9	95,7
Октябрь	514,5	656,9	957,3	709,6	90,0
Ноябрь	560	685,4	1017,3	754,2	95,7
Декабрь	966,7	1359,9	1772,5	1366,4	173,4
Средний уровень ряда, \bar{y}	549,27	691,70	1030,42	$\bar{y} = 788,15$	100,0

Расчитанные индексы сезонности наносятся на график (рис. 29).

Анализируя пики товарооборота (выше среднего уровня, принятого за 100%), мы видим, что сезонность секции «Парфюмерия» связана с праздниками:

- Рождество, Татьянин день (25 января);
- Валентинов день (14 февраля);
- 23 февраля;
- 8 Марта;
- новогодние праздники.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

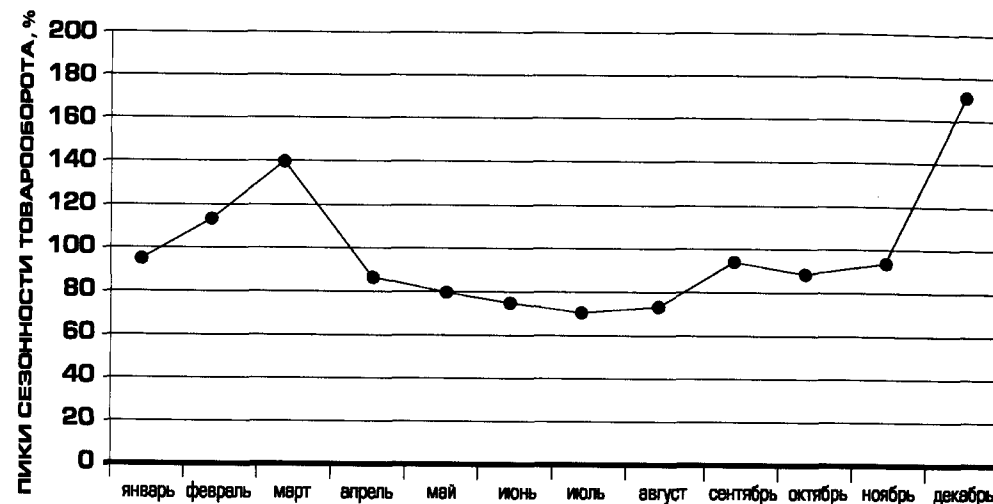


Рис. 29. График ежегодных перепадов товарооборота по секции «Парфюмерия – галатерея»

Знание сезонности продаж позволяет заранее спланировать необходимый ассортимент и программу маркетинговых мероприятий (табл. 27).

Таблица 27
Форма программы маркетинга для городского универсама¹

Событие, дата	Секция	Товар (бренд)	Мероприятие	Бюджет
Крещение, 19 января	Ювелирные изделия	Крестики, цепочки к ним	Приглашение священника для церемонии освящения, реклама с указанием секции и реклама мероприятия	
...				
День Святого Валентина, 14 февраля	Сувениры, парфюмерия	В ассортименте	Реклама с указанием секции	

¹ Марданова Э.У. Планирование мероприятий маркетинга на предприятиях розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1 (21). С. 58–64.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Для продовольственных супермаркетов характерна иная сезонность (см. табл. 28).

Таблица 28

Форма программы маркетинга для супермаркета¹

Событие, дата	Ассортиментная группа	Товар (бренд)	Мероприятие	Бюджет
<i>«Весенний» период (апрель, май, июнь)</i>				
Пасха	Хлебобулочные изделия Молочная гастрономия	Куличи Творог. Яйца		
1–9 мая	Алкоголь Мясная гастрономия Сопутствующие товары	Водка. Пиво Шашлык Древесный уголь Одноразовая посуда и салфетки		
....				
<i>«Летний» период (июль, август, сентябрь)</i>				
«Пикник» «Снова в школу»	Соки — воды Овощи — фрукты Алкоголь Сопутствующие товары	Лимонады Пиво Товары для школы		
....				
<i>«Осенний» период (октябрь, ноябрь, декабрь)</i>				
Новый год	Алкоголь Сопутствующие товары	Шампанское Открытки, свечи, подарочные наборы		
<i>«Зимний» период (январь, февраль, март)</i>				
	Сопутствующие товары	Крем для рук		
....				

¹ Современный супермаркет. М.: Изд. Жигульского, 2001. С. 218–221.

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫЕ КОМПАНИИ: ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Здесь мы привели примеры сезонности для универмага и супермаркета. Понятно, что в каждой торгово-закупочной компании — своя сезонность, влиянием которой обычно нельзя пренебрегать.

РЕЗЮМЕ

1. Формирование ассортимента «с нуля» начинается с подбора наиболее ходовых товаров (брендов) и их производителей. Подбор должен осуществляться на основе данных о ситуации на рынке, для чего используются обзоры рынков и данные ритейл-аудита.

2. В случае, если компания по каким-либо причинам не готова работать напрямую с производителями продукции, она находит поставщиков, способных обеспечить поставки необходимых товаров. Выбор поставщика должен осуществляться на основе экспертной оценки по ряду выбранных критериев.

3. Уже сформированный ассортимент должен постоянно анализироваться на предмет выявления неходовых позиций и вывода их из ассортимента.

4. Для розницы опасный момент заключается в том, что сотрудники, которые занимаются анализом, могут нерегулярно посещать торговые точки и опираться в своих выводах только на цифры. В таком случае показатели структуры продаж марок могут давать искаженную картину, и в список кандидатов на удаление из ассортимента могут попасть хорошие, перспективные марки. Это может произойти, если не проверить, присутствовал ли товар физически на полках в течение рассматриваемого периода; занимала ли марка всю площадь в соответствии с планограммой, или ее быстро раскупали, а запас пополнялся за счет «соседей» — других марок.

5. Ассортимент компании должен пополняться за счет появляющихся на рынке новинок, пользующихся популярностью у покупателей. Для этого необходимо анализировать рынок, в том числе ассортимент конкурентов.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

6. Одной из наиболее эффективных форм организации управления ассортиментом и продажами в торгово-закупочных компаниях следует признать категориальный менеджмент.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каким образом в вашей компании происходит формирование ассортимента?

2. Закупаете ли вы товары напрямую или через посредников? Какими критериями вы руководствуетесь при выборе поставщиков? Существует ли в компании четкая методика оценки поставщиков?

3. Какие методики вы используете для анализа продаж (учитываете ли вы прибыльность продаваемых товаров, стабильность продаж, сезонность)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика любой компании — производственно-торговой или торгово-закупочной — имеет свои индивидуальные особенности. Тем не менее существуют некоторые общие моменты, принципы, которыми следует руководствоваться.

Во-первых, формирование ассортимента компании всегда должно строиться с учетом спроса. Для этого необходима организация наблюдений за спросом, причем как за сложившимся — о нем позволяют судить данные о продажах, так и за неудовлетворенным и отложенным. Для изучения последних требуется проведение опросов покупателей (клиентов), а также мониторинг ассортимента конкурентов.

Во-вторых, следует рассчитывать прибыльность товаров (товарных единиц) в ассортименте.

В-третьих, необходимо учитывать взаимосвязи товаров в ассортименте (особенно это касается марочного ассортимента, состоящего из нескольких брендов) и ряд других лимитирующих факторов.

Все это позволит принимать решения о том, какие товары подлежат выводу из ассортимента или, наоборот, должны быть включены в него.

АНКЕТА ОПРОСА СПЕЦИАЛИСТОВ ТОРГОВЛИ ОПТОВОГО И РОЗНИЧНОГО ЗВЕНЬЕВ¹

Приложение 1

(«Кондитерская фабрика «Ударница», г. Москва, 1998 г.)

Господа,
Кондитерская фабрика «Ударница» свидетельствует Вам свое уважение и обращается с просьбой принять участие в опросе специалистов торговли, проводимого службой маркетинга.

Целью опроса является определение тенденций, региональных особенностей спроса, покупательских предпочтений на мармеладные изделия, объемов его производства и совершенствование форм взаимодействия с торгующими организациями.

Ваши оценки, наблюдения и предложения, а также данные о потребностях окажут нам существенную помощь в расширении ассортимента продукции, видов фасовки и упаковки.

Пользуясь представленной возможностью, сообщаем, что с сентября начинается *выпуск* нового сорта мармелада в шоколаде «Каприз». Его рецептура соответствует лучшим отечественным традициям.

Уверены, что и он Вам понравится.
ЗАРАНЕЕ ВАМ ПРИЗНАТЕЛЬНЫ!

¹ Кеворков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга. М.: Ин. стратег. анализа и развития предпринимательства, 1998.

Анкета опроса специалистов торговли оптового и розничного звеньев

АНКЕТА

1. Оцените, пожалуйста, уровень спроса (1—низкий, 2—умеренный, 3—хороший, 4—высокий), тенденцию спроса (1—понижается, 2—стабилизируется, 3—повышается), авторитет производителя среди Ваших Покупателей (по традиционной 5-балльной шкале), обеспеченность Покупателей Вашего региона в данной продукции (в % от потребности)

Наименование продукции *	Уровень спроса	Тенденция спроса	Авторитет производителя	Обеспеченность

* Укажите в скобках производителя продукции или город/страну, в котором(ой) он расположен.

2. В какое время года спрос на изделия самый высокий и самый низкий
высокий _____ низкий _____ и почему (укажите одну-две причины) _____

3. Какая продукция, из перечисленной в п. 1, самая популярная у Ваших Покупателей и почему (укажите)

4. Какая кондитерская продукция из категории сладостей, с точки зрения Ваших Потребителей, может рассматриваться как заменитель мармеладу (отметьте)

- шоколад и шоколадные конфеты
- карамель, драже
- варенье, повидло, джем
- зефир, пастила
- печенье, пряники, вафли
- пирожные, торты
- восточные сладости
- затрудняюсь ответить
- другое (укажите) _____

5. Какими критериями Вы, как оптовый Покупатель, руководствуетесь при выборе производителя мармелада (оцените по 5-балльной шкале: 5—очень важно, 1—совсем не важно)

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Вкусовые качества	5 4 3 2 1
Полезность для здоровья	5 4 3 2 1
Внешний вид продукции	5 4 3 2 1
Цена	5 4 3 2 1
Ассортимент предлагаемой продукции	5 4 3 2 1
Внешний вид и удобство упаковки	5 4 3 2 1
Известность производителя и его продукции	5 4 3 2 1
Месторасположение производителя	5 4 3 2 1
Наличие системы льгот и скидок	5 4 3 2 1
Качество обслуживания при получении продукции на предприятии	5 4 3 2 1

Другое _____

(укажите)

6. Считаете ли Вы целесообразным расширить ассортимент мармеладов группы «Лимонные дольки» и «Экзотика» (отметьте)

| Да | Нет | Затрудняюсь ответить

Какие новые или уже выпускавшиеся сорта мармеладов Вы хотели бы увидеть в этой группе, почему (укажите) _____

7. Какого веса, по Вашему мнению, должна быть индивидуальная и групповая фасовка (отметьте один из вариантов)

1,0 кг, 0,5 кг, 0,25 кг

8. В какой рекламной поддержке со стороны фабрики «Ударница» нуждаются, по Вашему мнению, торгующие организации розницы, приобретающие у вас продукцию фабрики (отметьте)?

- в рекламных плакатах, постерах для размещения в местах продаж
- в рекламных листовках, проспектах и буклетах
- в информации на упаковках
- участие в выставках кондитерской продукции
- в рекламе конкретной продукции в СМИ

Анкета опроса специалистов торговли оптового и розничного звеньев

- в имиджевой рекламе фабрики «Ударница» в СМИ
- в проведении выставок-продаж с дегустацией продукции в местах продажи
- другое (укажите) _____

Ваши замечания, предложения и пожелания _____

СПАСИБО

Рекомендации составителю анкеты.

*В первом вопросе анкеты в таблице желательно перечислить весь известный вам перечень конкурентной продукции, оставив свободное место, куда анкетуемый сможет вписать ту конкурентную продукцию, например местных или иностранных производителей, которую вы не знаете.

Если вы обращаетесь к оптовому звену, то уместно включить и вопрос о региональном распределении полученной им продукции среди розничного звена, что дает информацию о реальной географии сбыта. Для некоторых производителей это очень важный вопрос, так как крупные посредники в основном работают в Москве, и фактический анализ данных об отгрузке им продукции практически ничего не говорит о реальной географии ее дальнейшего распределения по регионам.

ФРАГМЕНТ АНКЕТЫ Приложение 2 ОПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ¹

(На примере Новосибирского жирового комбината — НЖК)

1. Знакомы ли Вы с продукцией Новосибирского жирового комбината (НЖК):

Да Нет

2. Пробовали ли Вы какие-нибудь виды майонеза НЖК?

Да Нет

3. Нравятся ли Вам майонезы НЖК (оцените по 5-балльной шкале)?

4. Что влияет на Ваш положительный выбор майонеза НЖК (можно указать несколько причин)?

Цена	
Известность производителя	
Вкусовые качества	
Свежесть продукта	
Привычка	
Это что-то новое	
Совет продавца	
Совет друзей	
Хорошая реклама	
Удобная упаковка	
Другое (указать)	

¹ Филлорин А.С. Управление торговыми марками российских фирм-производителей: Дис... канд. экон. наук. Новосибирск, 2000.

Фрагмент анкеты опроса потребителей

5. Какие виды майонеза Вы предпочитаете покупать?

Вид	Для повседневного потребления	На праздничный стол
Провансаль		
Провансаль люкс		
Провансаль для салатов		
Провансаль нежный		

6. Какие новые виды майонеза НЖК Вы купили бы в магазинах Вашего города:

С различными вкусовыми добавками:

с грибами

с овощами

ароматный (с петрушкой, укропом)

острый

со специями

праздничный (с красным и черным перцем, чесно-

ком, кориандром, орехами)

с каперсами

с маслинами

другие (укажите) _____

Для салатов

Для соусов

Для гарниров

Для приготовления горячих блюд

Другие (укажите) _____

7. Как Вы оцениваете характеристики майонезов НЖК (укажите уровень на шкале)?

	1	2	3	4	5
Цвет					
Запах					
Консистенция					

8. Какая дополнительная информация, по Вашему мнению, обязательно должна содержаться на упаковке майонеза НЖК?

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Содержание холестерина
Уровень жирности
Витамины и минеральные вещества
Логотип, гарантирующий уровень качества
Другое (укажите) _____

9. Представьте себе такую ситуацию: Вы решили приобрести майонез НЖК, но в магазине его не оказалось, Ваши действия:

Куплю майонез другой марки
Пойду в другой магазин
Вернусь домой ни с чем

10. Как, по Вашему мнению, можно ли доверять марке «Солнечные продукты»?

Да
Нет

11. Ваши пожелания и предложения НЖК:

ПРИМЕР ГОТОВОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ОБЗОРА: РОССИЙСКИЙ РЫНОК СРЕДСТВ ДЛЯ БРИТЬЯ¹

Приложение 3

По данным Euromonitor, объем российского рынка средств для бритья в 2000 г. перевалил отметку \$200 млн, в 2001 г. объем составил около \$216 млн, а в 2002 г., по оценке специалистов, — не менее \$230 млн. При этом на долю сегмента бритвенных принадлежностей приходится порядка 48% продаж, на долю средств для бритья — 35%, а на долю средств после бритья — 17%.

Тройку лидеров по объемам розничных продаж на рынке средств для бритья составляют компании Gillette (Gillette, Gillette Series), Euyap (Arko) и Beiersdorf (Nivea, Nivea for Men). Их совокупная доля, по данным AC Nielsen, составила в июле—августе 2003 г. 73% по объему и 79% по стоимости продаж. По сравнению с маем—июнем 2003 г. она выросла на 2%. Совокупная доля рынка крупных российских производителей, таких как «Арома», концерн «Калина» и «Свобода», значительно меньше — 12% по объему и 9% по стоимости продаж.

Для рынка средств для бритья характерно несколько устойчивых тенденций: постепенный переход потребителей к системным станкам со сменными картриджами, более комфортному бритью с использованием «плавающих» головок, переход от функциональных парфюмерно-косметических средств к концептуально более сложным.

¹ Кандалицев В. Пена и металл // <http://pda.kosmetikaop-tom.ru/arts.php?2017>

Наконец, происходит постепенное укрепление позиций «женского» сегмента средств для и после бритья. Проявляется это в том, что потребительницы все больше внимания начинают уделять бритвенным принадлежностям и парфюмерно-косметическим средствам, которые позиционируются на женскую целевую аудиторию.

* * *

Сегмент *бритвенных принадлежностей* подразделяется на два подсегмента: станки и лезвия. Станки бывают трех типов: системные со сменными картриджами, классические с двусторонними лезвиями и одноразовые. Второй подсегмент — лезвия — состоит из картриджей и двусторонних лезвий.

Основной тенденцией в подсегменте станков стал рост доли системных станков. В июле—августе 2003 г., по данным AC Nielsen, их доля в физическом объеме продаж составила 7%, а в стоимостном — 55,5%. Что касается станков с двусторонними лезвиями, то спрос на них невелик (менее 1%). Однако немногочисленная, но постоянная потребительская аудитория обеспечивает стабильность рыночной доли классических станков. Доля одноразовых станков постепенно сокращается в пользу системных. Так, в июле—августе 2003 г. одноразовые станки занимали 92% в физическом объеме продаж станков и 42% в стоимостном.

Естественно, тенденции продажи станков определяют тенденции продажи лезвий. Так, по данным AC Nielsen, доля картриджей в продажах лезвий значительно возросла: с 22,5% в июле—августе 2002 г. до 29,7% в аналогичный период 2003 г. по объему; и с 79,9% до 85,7% по стоимости соответственно. Приведенные данные говорят о том, что сегмент бритвенных принадлежностей фактически приобрел дуальную структуру. Поэтому наиболее значимым процессом здесь является замещение потребления одноразовых станков потреблением бритвенных систем со сменными картриджами.

Этим процессом руководит бесспорный лидер продаж бритвенных принадлежностей — компания Gillette. Но не во всех трех ценовых сегментах, где представлена продукция Gillette, ее лидерство абсолютное. Например, в продажах одноразовых станков достойную конкуренцию Gillette составляет марка Bic.

По данным оптово-розничных компаний, в их продажах системных станков продукция Gillette занимает примерно от 70 до 90%.

Тем не менее игроки второго плана отнюдь не намерены сходить со сцены. Это, например, относится к известной марке Schick (компания Wilkinson Schick Sword). Появляются и новички. Так, на российский рынок выведена продукция индийского производителя под брендом Super Max. Этот бренд довольно активно рекламируется в Европе, но в России он пока не утвердился.

* * *

Вторым основным сегментом рынка средств для бритья является парфюмерно-косметический. Традиционно в нем выделяются *категории средств для и после бритья*. Однако, по мнению компании Beiersdorf, средства по уходу — *face care* (средства для умывания, кремы, эмульсии; они не являются альтернативой стандартным средствам после бритья и должны применяться как дополнение к ним) — целесообразно рассматривать отдельно от категории средств после бритья.

По данным исследований, проведенных AC Nielsen в 24 крупнейших городах России, розничные продажи *средств для бритья* (кремы, пены, гели) выросли в июле—августе 2004 г. по сравнению с маем—июнем 2003 г. на 3%. При этом значительная часть продаж — 70% в натуральном и 76% в стоимостном выражении — приходится на средства в аэрозольной упаковке. Желаяющие получить пену в готовом виде из баллончика стали преобладающей потребительской аудиторией. В августе 2003 года продажи пены для бритья составили 53% по объему и 47% по стоимости. Кремы для

бритья теряют популярность, а вот гели, наоборот, приобретают.

Несколько иная ситуация сложилась в категории *средств после бритья* (бальзамы, кремы, гели, лосьоны). Рост категории в целом обусловлен стремительным развитием сегмента бальзамов после бритья. По данным AC Nielsen, доля бальзамов по стоимости в июле—августе 2003 г. достигла 28,1%, увеличившись, по сравнению с аналогичным периодом 2002 г., на 7,7%. Наблюдается отток спроса из сегмента лосьонов в сегмент бальзамов, хотя лосьоны по-прежнему остаются наиболее значительным сегментом. На него в июле—августе 2003 г. приходилось 47,5% стоимости продаж категории средств после бритья. Сегмент кремов после бритья также растет, правда, значительно меньшими темпами, чем бальзамы.

В парфюмерно-косметическом сегменте ситуация не столь однозначна, как в сегменте бритвенных принадлежностей, где, как уже отмечалось, положение лидера настолько прочно, что радикальных изменений в нише станков и лезвий в обозримом будущем ожидать трудно.

Позиции тройки лидеров — Gillette, Evuar, Beiersdorf — усиливаются в зависимости от подсегмента. Например, весьма успешны продажи крема для бритья под маркой Arko (Evuar). Этот продукт привлекает доступностью как по соотношению цена—качество, так и благодаря широкой представленности в магазинах и на рынках. По данным оптовиков, Evuar лидирует по продажам в городах с населением от 50 тыс. до 1 млн человек, показатели компании ниже в городах-миллионниках. Такое положение вполне объяснимо. Тенденция смещения спроса с дешевых кремов для бритья на более удобные и дорогие пены и гели прежде всего характерна для крупных городов. Тем не менее прогнозировать, что кремы для бритья будут в достаточной мере вытеснены с рынков, особенно региональных, никто не берется. Поэтому Evuar в ближайшем будущем останется в лидирующей тройке.

В категории средств после бритья первое место занимает бренд Nivea. Его доля в продажах в 24 крупнейших городах России составляет, по данным AC Nielsen, 36%. Пожалуй, Nivea — единственный бренд, который является реальным сильным конкурентом Gillette в парфюмерно-косметическом сегменте. Хотя у обоих лидеров разнообразный и хорошо продуманный ассортимент.

У Nivea три линии: «мягкий уход», «для чувствительной кожи», «свежесть». В категории средств для бритья Nivea представляет крем, пены и гели; в категории средств после бритья — бальзамы, лосьоны, кремы и гели. Кроме того, в категории средств дополнительного ухода продвигаются гель для умывания двойного действия, увлажняющая эмульсия, интенсивный питательный крем.

Что касается Gillette, то его продукция сформирована следующим образом: гели и пены для бритья позиционируются по типу кожи и компонентам, входящим в состав средств для бритья. Это средства для чувствительной кожи с алоэ, питающие и тонирующие с витамином E, защищающие с аллантаином, увлажняющие с глицерином и «чистая кожа» с экстрактом масла чайного дерева. Средства после бритья — бальзамы и гели — позиционируются по типу кожи, в то время как лосьоны — по аромату: Cool Wave и Arctic Ice.

«КОМКОН Групп» провела исследование, выявившее возрастные характеристики мужчин, использующих продукцию марок Gillette и Nivea. Как выяснилось, мужчины в возрасте от 16 до 34 лет составляют 55% от всех потребителей марки Gillette и 63% от всех потребителей марки Nivea. Приведенные данные подтверждают мнение многих участников рынка, которое сводится к тому, что сила бренда Gillette — в рекламе, системе продвижения товара и маркетинговых усилиях, прилагаемых для развития бренда. Поэтому его продажи более равномерно распределены по всем возрастным группам покупателей. Nivea — марка, снижавшая имидж инновационной, высокотехнологичной, и потому она более популярна среди молодежи.

* * *

Один из актуальных вопросов рынка средств для бритья — тенденции развития «женского» сегмента. Не так давно казалось, что женщины не хотят идентифицировать свое потребительское поведение как специфически женское. Например, по данным исследования компании Gillette, проведенного в 2000 г., 84% женщин, пользующихся бритвенными принадлежностями, применяли для бритья «мужскую» продукцию.

Не последнюю роль в этом сыграло сложившееся у женщин убеждение о превосходстве «мужской» продукции, обусловленное тем, что для ее производства применяются самые современные технологии. Удалось ли ведущим производителям поколебать это мнение?

«Сегмент женских бритвенных станков в России стремительно развивается, — рассказывает бизнес-менеджер развития бритвенных систем для женщин компании Gillette Екатерина Ян. — Все больше женщин начинают обращать внимание на качество продукции, которой они пользуются при удалении волос, а также переходить от использования мужской продукции к созданной специально для женщин. Большинство женщин предпочитают влажный метод удаления волос, используя при этом как одноразовые станки, так и системы для бритья. В этих сегментах в 2003 г. компания Gillette выпустила для женщин несколько новинок, в числе которых Venus Passion и Venus SPA Collection. Обе новинки, следуя модным тенденциям, представлены в новых цветах. Сегмент одноразовых станков для женщин также пополнился новинками: Bluell и Bluell Plus UltraGrip. Запуск новинок позволил существенно увеличить долю рынка Gillette для женщин как в сегменте одноразовых станков, так и в сегменте систем».

Другими словами, производитель-лидер приложил максимум усилий для того, чтобы женщины ощутили себя полноправными потребителями станков и систем для бритья. И, судя по последним данным маркетинговых исследований рынка средств для бритья, стремление приобретать высококачественные товары совпа-

дает с переориентацией женщин на продукцию именно в «женском» исполнении.

Расширяется спрос и на парфюмерно-косметические средства для бритья, предназначенные специально для женщин. Потребление этих средств пока не очень велико — их доля в продажах парфюмерно-косметического сегмента рынка средств для бритья составляет всего несколько процентов. Но это только начало. Вслед за всплеском продаж женских бритвенных принадлежностей неизбежно последует и рост продаж женских парфюмерно-косметических средств для бритья.

Приложение 4 **72 КРИТЕРИЯ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА¹**

I. РАЦИОНАЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА

ГРУППА КРИТЕРИЕВ «ТОВАР И ЕГО ЦЕНА»

1. Известность марки, в том числе международная.
2. Репутация марки, ее образ.
3. Лояльность покупателей.
4. Ликвидность товара.
5. Сертификация и комплект документов.
6. Стандарты качества товара, экологичность и контроль.
7. Победы и медали на выставках.
8. Ширина ассортимента.
9. Дополнительный ассортимент товаров.
10. Обновление товаров, быстрый выпуск новых позиций.
11. Удобная транспортировочная и складская упаковка.
12. Сроки хранения товара.
13. Время, возраст компании на рынке.
14. Поставки от производителя / торговца.
15. Специальная цена от поставщика.
16. Стабильность цен, хотя бы на 3 месяца.
17. Предупреждать об изменении цены за 7–10 дней.
18. Доходность товара высокая, минимум 15% выше.

¹ Источник: Опросы агентством «Качалов и коллеги» руководителей и ответственных за закупки магазинов, поставщиков, начиная с 1998 г.; масштаб опросов — 200–300 человек ежегодно.

72 критерия выбора поставщика

19. Отсрочка платежа, кредит, на реализацию и т. д.
20. Постоянство реквизитов для платежей.

ГРУППА КРИТЕРИЕВ «ПОСТАВКИ»

1. Доставка вовремя.
2. Поставки согласно оговоренному ассортименту.
3. Корректный расчет товарного запаса и товара в зале.
4. Бесплатная первая поставка.
5. Собственный машинный парк.
6. Быстрота поставок — позвонили из торговой точки, и поставщик подвез товар в течение дня.
7. Возврат просроченных товаров.
8. Возврат неликвидного товара.
9. Разгрузка товара в точке силами поставщика.
10. Эксклюзивные условия.
11. Заказ через Интернет.

ГРУППА КРИТЕРИЕВ «МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ»

1. Программа скидок для торговых партнеров.
2. Выделенная сумма для финансирования маркетинга.
3. Бесплатное оборудование.
4. Ремонт поставленного оборудования.
5. Мероприятия в магазине: дегустации, концерты и прочее.
6. Сувениры и подарки.
7. Форма и одежда для персонала торговой точки.
8. Финансирование рекламы торговой точки.
9. Вовремя перечисляет деньги по договору.
10. Упоминание в собственной рекламе поставщика.
11. Конкурсы и поощрение персонала — как торгового, так и руководителей.
12. Рекламное оформление магазина внутри и снаружи.
13. Рекламные материалы от поставщика.

**ГРУППА КРИТЕРИЕВ
«ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ПЕРСОНАЛА»**

1. Профессиональные советы по увеличению продаж торговой точки.
2. Высокое знание продукта — его характеристики, способы производства, параметры качества и прочее.
3. Экскурсии на производство.
4. Помощь в оформлении документов: санитарных и пр.
5. Обучение и тренинг персонала поставщика, дипломы и сертификаты.
6. Обучение и тренинг персонала торговой точки, в том числе с выездом за границу.
7. Помощь в выкладке товара и мерчандайзинге.
8. Осведомленность о рынке розницы — новые тенденции.
9. Легальная информация о конкурентах.
10. Легко дозвониться и найти нужного менеджера.
11. Быстрое оформление заказа.
12. Специальное программное обеспечение от поставщика для учета и контроля процесса продаж.
13. Фирменная одежда персонала поставщика.
14. Фирменное оформление машин.
15. Антидемпинговые программы — чтобы соседи не скидывали цены.
16. Постоянное информирование торговых партнеров через Интернет, корпоративную газету.
17. Новации в реализации товара — новые типы продаж, поставок и прочее.

**II. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ
ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА**

**ГРУППА КРИТЕРИЕВ
«ДОВЕРИЕ И УВЕРЕННОСТЬ»**

1. Внимание к проблемам магазина, способность выслушать.
2. Психологическая поддержка в трудный период.
3. Участие поставщика в корпоративных праздниках.

ГРУППА КРИТЕРИЕВ «УДОВОЛЬСТВИЕ»

4. Красивый персонал.
5. Опрятность.
6. Доброжелательность и открытость в стиле поведения персонала поставщика, ненавязчивость.
7. Обаятельность.

ГРУППА КРИТЕРИЕВ «ЛЕГКОСТЬ»

8. Ровные хорошие отношения.
9. Поздравления с праздниками.
10. Юмор, смешные истории.
11. Товар нравится непосредственно персоналу.

Зотов Владимир Викторович

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Ответственный редактор *И. Ескевич*
Редактор *О. Ивченко*
Художественный редактор *П. Ильин*
Дизайн обложки *В. Степанова*
Технический редактор *Н. Тростянская*
Компьютерная верстка *Т. Кирпичева*
Корректор *Е. Варфоломеева*

ООО «Издательство «ЭКСМО»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «ЭКСМО» и товарами «ЭКСМО-канц»:
ООО «ТД «ЭКСМО». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент книг издательства «ЭКСМО» для оптовых покупателей:

В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82.

В Нижнем Новгороде: ООО ТД «ЭКСМО НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.
Тел. (8312) 72-36-70.

В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.
Тел. (343) 378-49-45.

В Киеве: ООО ДЦ «ЭКСМО-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

Во Львове: Торговое Представительство ООО ДЦ «ЭКСМО-Украина», ул. Бузкова, д. 2.
Тел./факс (032) 245-00-19.

Мелкооптовая торговля книгами «ЭКСМО» и товарами «ЭКСМО-канц»:
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.
Информация по канцтоварам: www.eksmo-kanc.ru e-mail: kanc@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент продукции издательства «ЭКСМО»:

В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел. 937-85-81.
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «ЭКСМО»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**

Подписано в печать 27.04.2006.
Формат 70x90 1/16. Гарнитура «Еurore». Печать офсетная.
Бумага тип. Усл. печ. л. 17,55.
Тираж 3 000 экз. Заказ № 2855

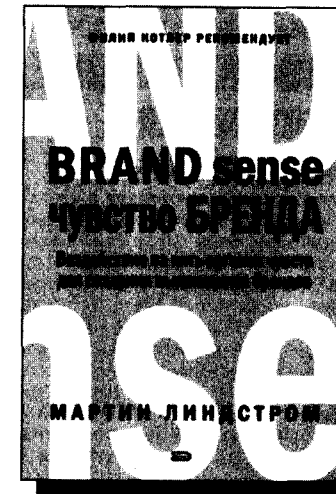
Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ИЗДАТЕЛЬСТВО



ПРЕДЛАГАЕТ

Серия «БИЗНЕС-БЕСТСЕЛЛЕР»



ФИЛИП КОТЛЕР РЕКОМЕНДУЕТ

ЧУВСТВО БРЕНДА

МАРТИН ЛИНДСТРОМ

«Чувство бренда — эпохальное произведение. Оно представляет собой веху в истории брендинга, поскольку очень убедительно объясняет каким образом компаниям, которые придерживаются особой стратегии брендинга (основанной на активизации всех пяти органов чувств, — осязания, вкуса, обоняния, зрения и слуха) удалось добиться таких впечатляющих результатов в деле создания и продвижения своих брендов».

*Чарли Белл, генеральный директор
и председатель совета директоров компании McDonald's Corporation*

Воздействие на пять органов чувств для создания выдающихся брендов

Как создать бренд, действующий на все органы чувств человека? Как сформировать чувство бренда? Готов ли ваш бренд занять достойное место в мире сенсорного брендинга? Мартин Линдстром призывает маркетологов выйти за пределы привычного, двухмерного маркетинга и окунуться в неизведанное пятимерное пространство, в котором визуальные и звуковые сигналы и впечатления используются одновременно с вкусовыми, обонятельными и осязательными средствами воздействия. Информация о продукте, полученная потребителем через различные каналы сенсорного восприятия остается в его долгосрочной памяти и используется при принятии решения о покупке. Эффективность сенсорного брендинга поразительна! И что не менее важно, эта теория — универсальна, применима практически в любой отрасли. Автор уверен, что к концу книги читатели будут готовы создать принципиально новую версию своего бренда, которая позволит им занять лидирующие позиции в своей отрасли.

ISBN 5-699-16031-0

272 с.

Твердый переплет

Формат 70x100/16

Заказ книг по телефону: (495) 101-35-11, 363-99-25
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКСМО»: (495) 411-68-99
www.education.eksmo.ru

Филиалы издательства «ЭКСМО»:
Санкт-Петербург: 265-46-04
Самара: 269-66-70. Казань: 70-40-45
Екатеринбург: 378-49-45, 378-49-46
Н.Новгород: 72-36-70