

# КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У РИТЕЙЛІ

Лекція з навчальної дисципліни  
“Управління ритейл-технологіями”



# План

01

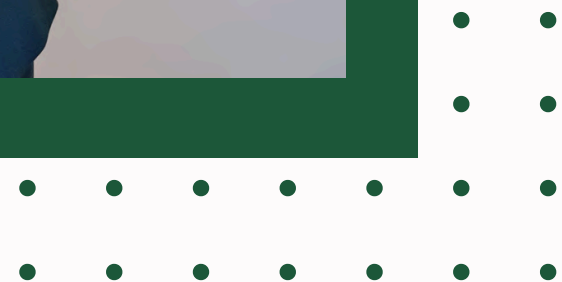
Категорійний менеджмент як метод управління асортиментом

02

Формування стратегії переговорної компанії

03

Власна торговельна марка



# 1. Категорійний менеджмент як метод управління асортиментом



Новий підхід до управління асортиментом використовує категорію як основну одиницю управління товаром.

Категорія - це сукупність товарів, котрі покупець сприймає як схожі між собою, або товарів, об'єднаних спільним використанням.



Категорія - це те, за чим покупець приходить у ваш магазин.



# Як думає покупець

Мені потрібен ЙОГУРТ (не будь-який товар виробника «Х»).

Мені потрібен ШАМПУНЬ (краще марку А, якщо її не буде, то В).

Мені потрібні РУКАВИЧКИ ДЛЯ ПРИБИРАННЯ (а торговельну марку я взагалі не знаю, я в цьому не розбираюся)

Почепець думає не брендами, а категоріями товарів, хоча бувають винятки: Pampers, Xerox.



# Категорійний менеджмент передбачає:



4. Підхід до асортименту магазину як до єдиної сукупності всіх категорій - так, як сприймає магазин покупець. Покупець бачить магазин як одне ціле!



3. Огляд кожної товарної категорії як мініпідприємства в рамках компанії: свій бюджет, ціноутворення, політика закупок і т. д.



2. Відповідальність одного співробітника за весь цикл руху категорії від закупки до продажів.



1. Розділення всього асортименту на товарні категорії так, як сприймає товар покупець (і не так, як зручно постачальнику чи виробнику).

**Категорійний менеджмент** - процес управління торговельним підприємством, за якого кожна категорія товару розглядається як окрема бізнес-одиниця, у роботі з якою цілями є максимальне задоволення потреб споживача і підвищення ефективності взаємин між ритейлером і виробником.

Створення товарних категорій відбувається не лише виходячи з однорідної суті товарів, але і з необхідності завоювання нових споживачів і утримання старих.

**Зовнішній категорійний менеджмент** спрямований на поглиблення кооперації між ритейлером і виробником із максимальними повноваженнями для виробника в питанні управління відповідною категорією (в ритейлера залишається оформлення замовлень, контроль товарних залишків, управління рухом товару, комплексний мерчандайзинг і так далі).

**Внутрішній категорійний менеджмент** передбачає реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів підприємства ритейлера, при якому менеджери товарних груп (категорійні менеджери) повністю відповідають за продажі і рентабельність своїх груп.

Їм надаються такі повноваження:

- формування запасів на складах;
- оцінка ефективності використання торгових площ;
- планування представлення товару в торговому залі;
- планування об'ємів закупівель у масштабах мережі;
- планування і розміщення замовлень для виробника.

# КОНЦЕПЦІЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Категорійний менеджмент передбачає об'єднання відділу закупівель і відділу продажів у єдиний економіко-логістичний ланцюжок, де чітко визначена відповідальність за показники комерційного процесу на всіх його етапах.



Тобто не просто купувати і продавати, а розділити товарну масу на категорії, підходити до кожної категорії як до окремого бізнесу (стратегічної бізнес-одиниці) і оптимізувати рух товару на всіх стадіях торговельної діяльності для того, щоб продукти максимально користувались попитом кінцевих споживачів.



Суть категорійного менеджменту полягає у формуванні категорій з родинних товарів, що володіють схожими ознаками, добре купуються і продаються разом.



### Для продавця:

- Підвищення потенціалу категорії з огляду на споживача.
- Збільшення продажів і прибутку як окремої категорії, так і всієї асортиментної матриці.
- Зростання ефективності промоакцій, збільшення ефективності зовнішньої і внутрішньої реклами.
- Зростання показників управління полицковим простором.
- Зменшення випадів в асортименті і ситуацій OOS (out of stock - відсутність необхідного товарного запасу в торговому залі або на складі роздрібного оператора).
- Підвищення ефективності ланцюга постачань товару.
- Зростання оборотності товарних залишків.
- Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.
- Здобуття своєчасної інформації про неефективні товарні позиції (для постачальника).

### Для клієнта (споживача):

- Задоволення потреб у широкому асортименті (без наявності в асортименті дублювальних позицій, товарів-аналогів).
- Швидка реакція на зміни купівельної поведінки за рахунок побудови бізнес-процесів від потреб споживача.
- Нижчі ціни за рахунок ефективності системи управління категоріями.
- Зручність покупки за рахунок скорочення часу на пошук товару (поліпшення візуалізації, якісний мерчандайзинг).



# Основні функції категорійного менеджера

**Категорійний менеджер** - спеціаліст, який поєднує у собі функції закупівельника, продавця і логіста, який володіє також знаннями з маркетингу і мерчандайзингу.

01

Аналіз і оптимізація асортименту - застосування методів аналізу оптимізації асортиментної структури категорії з метою підвищення товарообігу, оборотності і прибутковості категорії.

Маркетинг - організація і узгодження промоакцій, аналіз продажів під час і після них, контроль питань ціноутворення, дотримання рівня погодженої торговельної націнки з виробником, фінансове планування.

02

03

Мерчандайзинг - ведення тактичного мерчандайзингу, контроль за дотриманням викладення продукції в торгових залах, правильністю, кількістю і необхідністю розміщення POS-матеріалів.

Взаємодія з постачальниками - процес оцінки і відбору постачальників для роздрібною мережі, переговори з постачальниками і підписання угод з ними, постійний кількісний і якісний аналіз асортименту товарної категорії.

04

05

Логістика - формування і контроль виконання замовлень, відстежування своєчасності, частоти і комплектності поставок, управління запасами і товарними залишками на РЦ і торговельних точках.

# Професія менеджер категорії

01

Яка продукція або бренд має найбільший потенціал для здобуття прибутку?

02

Наскільки ефективно я використовую торгові площі, виділені під мою категорію?

03

Чи відповідає мій продуктивний набір потребам клієнтів?

04

Мені необхідно мати інформацію про всі випадки уповільнення продажів мого товару.

05

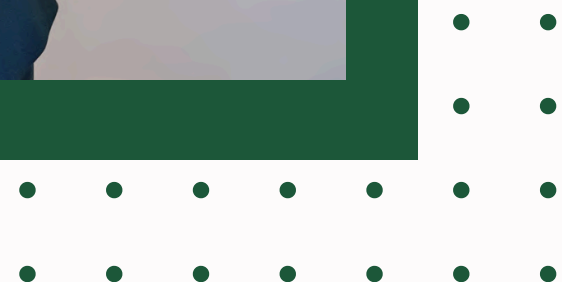
Я потребую зрозумілої системи планування

06

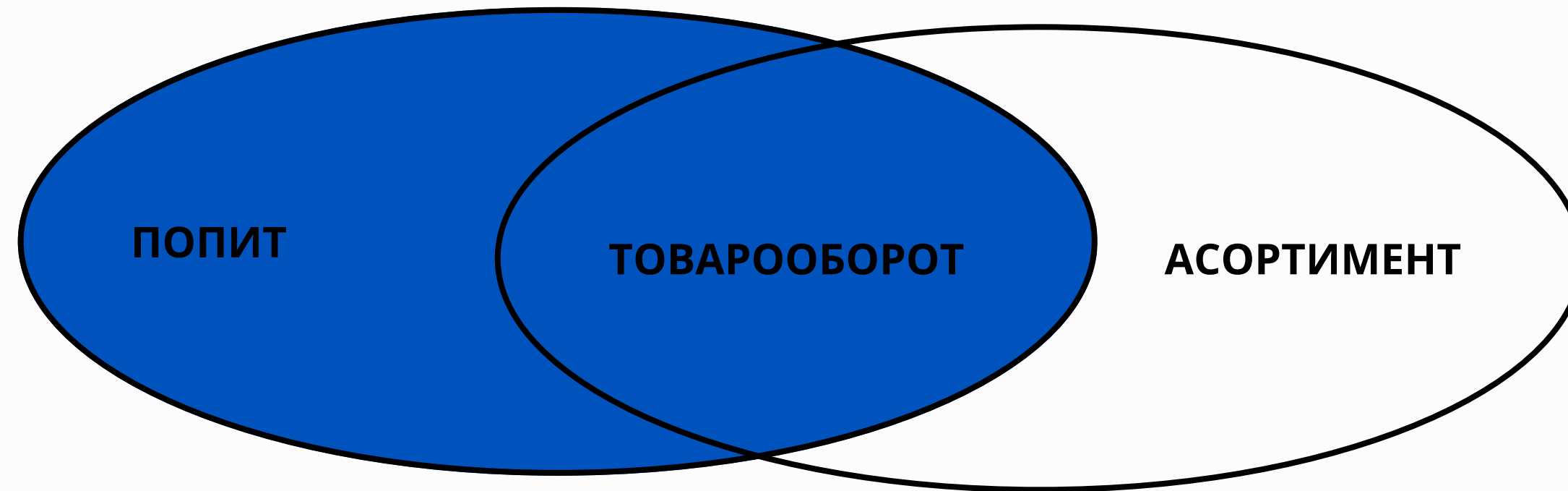
Чи мій план розвитку категорії відповідає стратегії компанії?

07

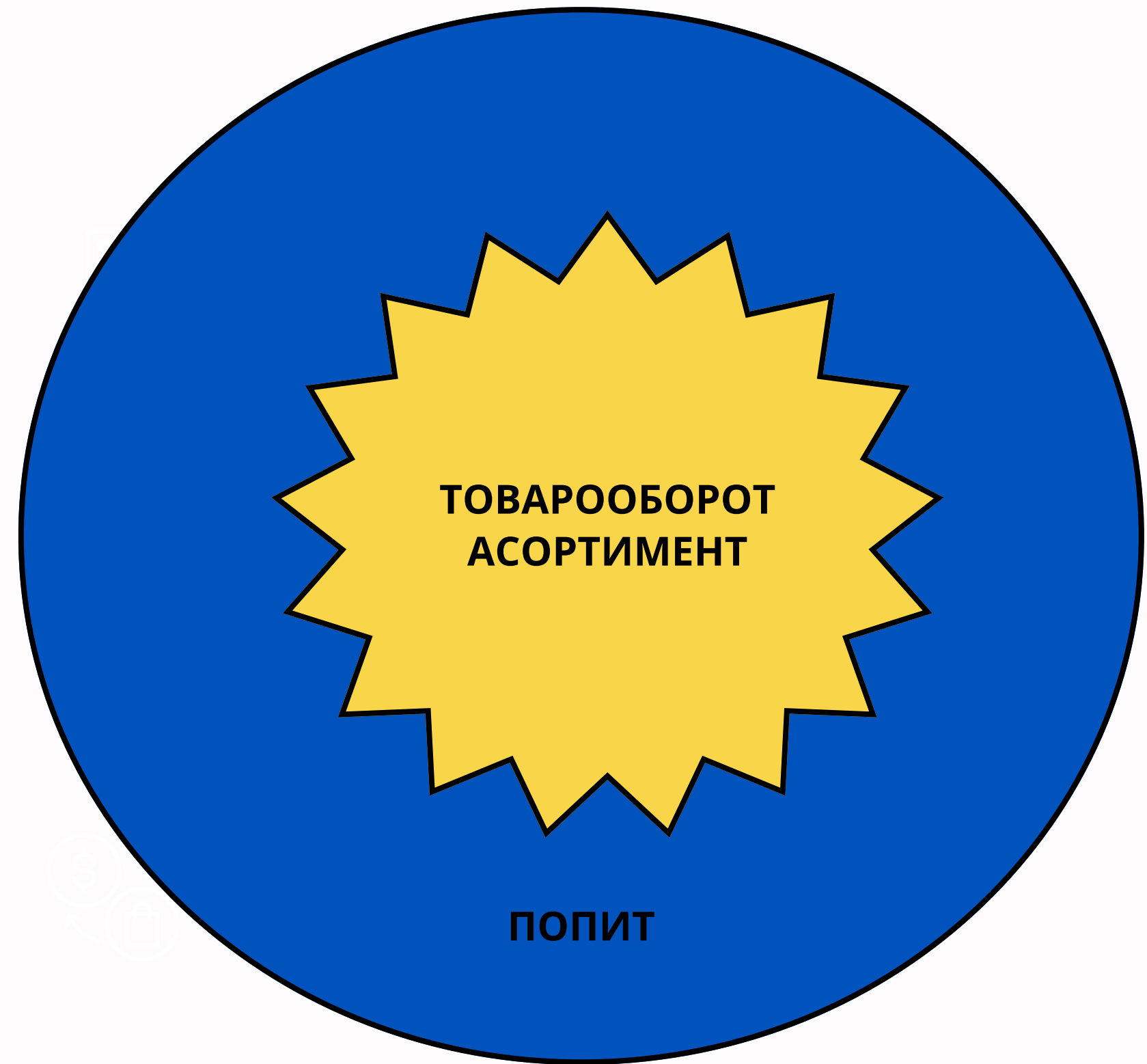
Яким чином я можу виконати планування по декількох вимірах і рівнях?



# Традиційний підхід



# Новий підхід



Максимізація прибутку підприємства полягає в:

- досягненні максимально можливої відповідності асортименту ринковому попиту
- розширенні долі задоволеного попиту в рамках загального ринкового попиту

# Правила формування категорій

## 01

Відмінності між товарами, що потрапляють у різні категорії, мають бути значущі для виконання функцій управління.

## 02

Ознака, використовувана для класифікації асортименту, повинна полегшувати завдання управління товарною категорією.

## 03

Об'єднання товарів у категорію для спільного управління повинне характеризуватися здобуттям додаткової вигоди для роздрібного продавця.



**Асортиментна політика компанії визначає тактику взаємовідносин з постачальником.**

**Асортиментна політика - це заходи компанії, направлені на формування асортименту і керування ним.**

- Що саме ми продаємо?
- Які групи товарів представлені в нашому магазині?
- Який асортимент у нашому магазині - широкий (для широкого кола покупців) або глибокий (спеціалізований)?
- Скільки приблизно товарних позицій нараховує наш асортимент?
- Які основні бренди є основними для нашого асортименту?
- Який рівень цін у магазині? На якого покупця ми орієнтуємося?
- З якими постачальниками ми працюємо і яких принципів роботи дотримуємося? Які критерії відбору постачальників і вимоги до них?
- Хто відповідає за розвиток асортименту?

# Категорія - основа управління асортиментом

## Крок 1: Виділення товарного класифікатора



# Ширина, глибина та висота асортименту





# Крок 2: Виділення категорій

1. Виділити перші два рівня класифікатора - клас і групи товарів.
2. Виділити цільові групи покупців магазину, очікування яких ми будемо задовольняти в першу чергу
3. Вивчити основні потреби цих груп і зрозуміти логіку, за якою вони вибирають товар.

# Крок 3: Визначення структури категорії

## Побудова категорії за принципом дерева споживчих рішень

Необхідно купити сік

Що для мене важливо при виборі смаку?

Смак

Ціна

Бренд

Упаковка (об'єм)

Який смак я люблю?

Яблучний

Апельсиновий

Томатний

Мультифруктовий

Скільки грошей я готовий витратити?

Яку торговельну марку вибрати?

Бренд А, дешевий

Бренд В, звичайний

Бренд С, хороший

Бренд D, дорогий

Яку упаковку взяти?

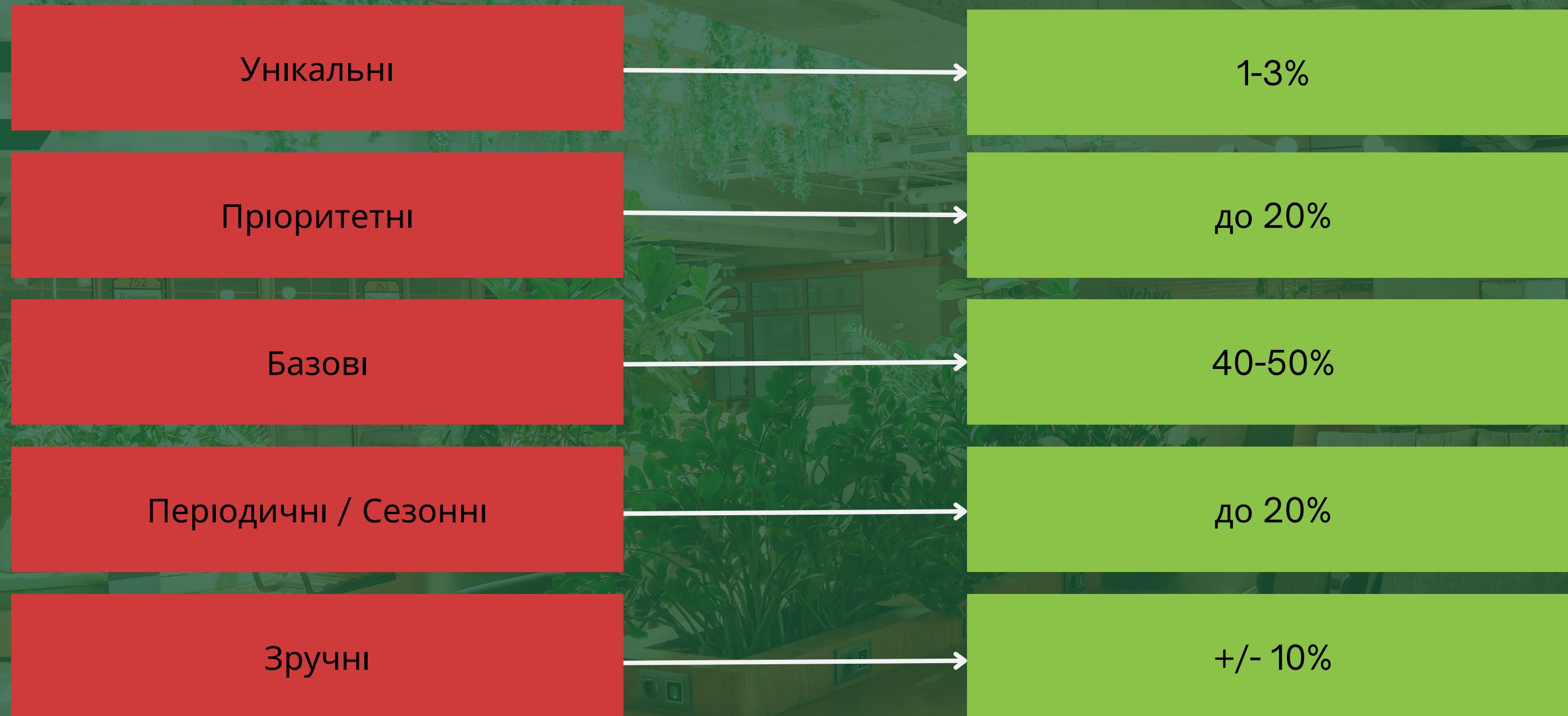
0,33 л, скло

0,5 л, пластик

1 л, тетрапак

2 л, тетрапак

## Крок 4: Балансування асортименту за шириною. Ролі категорій



**Крос-категорійний аналіз** - спосіб оцінки асортименту, при якому аналізуються дані обігу і прибутку за категоріями. На основі цього аналізу визначаються ролі категорій в асортимент базові, пріоритетні, зручні і так далі. Крім даних обігу і прибутку також включаються в аналіз тренди розвитку категорії, їх конкурентоспроможність, сезонність, потенціал.





# Базові категорії

категорії в асортиментні матриці, які приносять обіг, але водночас не дають високого прибутку. Як правило, їхня частка 40-50% від загальної кількості категорій в асортименті (тобто половина асортименту - швидкообертові, але малоприбуткові категорії). Ці категорії потрібні всім покупцям, вони є в будь-якому купівельному кошику (наприклад, у продовольчому магазині це хліб, молоко, яйця, макарони і так далі), вони продаються цілий рік і вони, безумовно, є у конкурентів. Відмова від таких категорій означає втрату купівельного потоку. Наявність цих категорій підтримує купівельний інтерес і характеризує формат магазину. Ціни на товари таких категорій повинні бути на рівні ринку, тому що за ними покупець робить висновок про «дорогий» або «дешевий» магазин, ціни на ці товари покупець завжди пам'ятає і порівнює з конкурентами. Місце в торговому залі для цих категорій - практично скрізь (адже частка товарів велика): і в місцях найбільшого потоку, і в центрі залу, і у віддалених місцях. Проте не варто розташовувати ці категорії - на початку купівельного потоку (це місце для пріоритетних категорій) і на касі (а це місце для зручних товарів і товарів з високим імпульсивним попитом) • • •





# Пріоритетні категорії

це найважливіші категорії в асортименті. Вони визначають загальну спеціалізацію магазину. Саме за ними покупці приходять у магазин і їх хочуть бачити в максимальній кількості. Вони потрібні покупцям і люди готові платити за них гроші. Тому на високого попиту на ці товари магазин може на них добре заробити, встановивши високі націнки. Наприклад, у продовольчих магазинах це найчастіше алкоголь, м'ясо, ковбасні вироби, іноді кондитерські вироби. В результаті ми маємо і високий обіг, і високомаржинальний прибуток. Важливо встановити правильні ціни і забезпечити широкий вибір таких товарів, щоби максимально задовольнити очікування покупців. Таких категорій в асортименті багато не буде, нормою є 15-20% від загальної кількості категорій. Якщо пріоритетних категорій менше, значить компанія не працює в потрібному напрямі, не приносить достатньо прибутку.

# Зручні категорії

категорії, які, на перший погляд, не дуже і потрібні. Це товари з невисоким обігом і малим валовим прибутком. Вони продаються, як правило, на касі або в складі великих покупок як доповнення (батареї, фольга, пакети, спеції, жуйки, зубочистки та інші дрібниці). Але саме вони мають високу частку імпульсивного попиту, вони недорогі і добре купуються, вони становлять комплексну покупку, підвищують середній чек і роблять асортимент гармонійним, закінченим. Незважаючи на малу частку в продажах, вони потрібні. Частка таких товарів в асортименті може доходити до 10-15% від загального числа категорій.

# Унікальний товар



Унікальний товар (або товар унікальної категорії) - один із необхідних в асортименті товарів, який дозволяє магазину бути оригінальним, запам'ятатися і виділитися серед конкурентів. Це товар, який гармонійно вписується в асортимент, але при цьому такого товару немає у ваших конкурентів (наприклад, своя кулінарія в продуктовому магазині, або товари для творчості в книжковому). Головна умова - у конкурентів такого товару немає. Як правило, у цього товару продажі не високі (адже товар може бути маловідомим, або лише для обмеженого кола людей), але висока націнка. Завдання такого товару в асортименті - виділяти магазин, створювати йому імідж. Він вимагає активних продажів і особливого просування (кращого місця в залі, навчених продавців, реклами), тому такого товару в асортименті має бути небагато (інакше витрати на його продаж перевищать сам продаж).





## Крок 5: Балансування асортименту за глибиною

### Цілі магазину:

1. Залучити покупців
2. Створити обіг
3. Принести прибуток
4. Втримати покупців
5. Збільшити величину покупки
6. Впливати на імпульс
7. Підтримувати імідж магазину

### Товари всередині категорії:

1. Популярні, відомі, актуальні товари та новинки, що рекламуються
2. Недорогі, масові, актуальні в сезон
3. Дорогі, статусні, новинки, особливі
4. Особливі, сезонні, недорогі
5. Комплексні або об'ємні
6. Новинки, викладка
7. Дорогі і статусні, робота персоналу

## Крок 6: Ціноутворення

корегування цін на товари всередині категорії

I-й рівень: для кожної категорії встановлюється рівень торговельної націнки залежно від її ролі в асортименті.

II-й рівень: на різноманітні види товарів у категорії встановлюється різна націнка залежно від ролі товарів у категорії.

**Ціноутворення  
на основі витрат  
Метод беззбитковості  
Витрати + прибуток**

Зручні категорії;  
Дрібні імпульсивні товари;  
Супутні товари;  
Сезонні в несезонний період

**Ціноутворення на  
основі конкурентного  
середовища  
Демпінг  
Наслідування лідера**

Базові і пріоритетні категорії;  
Товари цільового попиту;  
Товари першої необхідності;  
Сезонні в сезон

**Ціноутворення на основі  
споживчого попиту  
Вимірювання споживчого  
попиту  
Вимірювання еластичності**

Унікальні й ексклюзивні товари;  
Сезонні в несезонний період;  
Іміджеві і статусні товари;  
Новинки

# Крок 7. Мерчандайзинг

Товари в залі розміщуються залежно від їхньої ролі, цільового або імпульсивного попиту, товарного сусідства, споживчих сегментів і величини самого товару.

- Краща за привабливістю зона - для пріоритетних і унікальних категорій;
- Високі за пріоритетом зони - для базових і пріоритетних категорій;
- Значна за пріоритетом стіна - для базових категорій і товарів цільового попиту;
- Середня за пріоритетом стіна - для товарів цільового попиту (базових й інколи пріоритетних) або для періодичних;
- Касова зона - для зручних категорій і супутніх товарів;
- Найменш пріоритетна зона - для періодичних та базових категорій



# Аналіз товарних запасів

## *Оборотність товарних запасів.*

*Що таке оборотність? Версій багато: це і «як швидко продається товар», і «скільки днів ми продаємо запас», «швидкість продажів»... Дійсно, приблизно все так і є. Але точне визначення оборотності все ж таке: це співвідношення швидкості продажів до середнього товарного запасу за період. Тобто, кажучи простіше, за скільки часу ми продаємо середній запас, що лежить у нас на складі. Як швидко ми отримуємо гроші, які вклали. Чим вища оборотність, тим краще. Значить, наші кошти повернуться до нас швидше. Це безперечно так. Однак потрібно пам'ятати, що якщо ми занадто швидко продаємо свої запаси, то ми ризикуємо залишитися без товару. Великі запаси забирають собі наш оборотний капітал, і компанія не може розвиватися. Малі ж запаси змушують нас балансувати на межі дефіциту, і ми втрачаємо покупців, змушені завозити товари кожен день і витратити гроші на логістику. Що краще? Це питання стратегічне, кожна компанія вирішує його самостійно. Крайнощі взагалі не корисні, тому кожна компанія для себе встановлює прийнятні норми оборотності, тобто оборотність - індивідуальна.*

# Для підрахунку оборотності потрібно мати три параметри:

**Середній товарний запас за період.** Тобто скільки у нас товарів лежить на складі. Наприклад, за місяць (не плутайте із запасами на «сьогоднішній день»).

**Період.** Це може бути тиждень, місяць, рік. Зазвичай місяць - найбільш використовуваний період. Однак для швидкопсувних товарів (хліб, молоко) період може дорівнювати тижню. Річну оборотність може виставити власник, керівник, що оцінює ефективність роботи компанії в цілому. Однак для тактичного управління запасами зазвичай варто використовувати місяць.

**Товарообіг за період.** Продажі за поточний тиждень, місяць або рік. Важливо: ми підраховуємо запас і продажі однакових товарів (тобто не можна брати всі запаси групи «алкоголь» та порівнювати їх із продажами категорії «горілчані вироби»).



## Необхідно врахувати чотири важливі речі для роботи з оборотністю:



1. Оборотність рахується тільки там, де є товарні запаси. Немає запасів - немає оборотності.



2. Враховуються тільки ті товари, які фізично присутні на вашому складі, ті, які оприбутковані. Якщо товар є, але він не оприбуткований або вже списаний - він не рахується. Якщо товар вже куплений і їде до вас, але ще не приїхав (товар в дорозі) - він теж не рахується (з тієї простої причини, що він може і не доїхати або доїхати, але не в тому вигляді). Товар, який ви вже продали, але він до цих пір не відвантажений клієнтові (наприклад, компанія оптово-роздрібна, продає товар партіями, отримує передоплату) – теж рахувати не можна. Він уже проданий, але він не обернувся.



3. Оборотність рахується в одиницях товару (наприклад, у штуках) або в грошовому вираженні (наприклад, у гривнях). Важливо, щоб і запас, і товарообіг ви рахували в одних величинах. Якщо ви рахуєте в грошових одиницях, то рахувати треба в закупівельних цінах (і запаси, і продажі), оскільки вони, як правило, більш стабільні, ніж роздрібні. Втім, якщо у вашій компанії закупівельні ціни також часто змінюються, то рахувати краще у штуках.



4. Оборотність потрібна в динаміці. Сама по собі, взята з контексту, вона ні про що не говорить. Наприклад, є оборотність 30 днів. Це добре чи погано? Ось якщо вона була 15 днів, а стала 30 - це негативна динаміка, тобто треба вживати заходів. А якщо вона була 60 днів, а стала 30 значить, що все добре, можна рухатися далі в тому ж напрямку.

Надалі ми, кажучи оборотність» і «коефіцієнт оборотності», будемо мати на увазі одне і те ж - число оборотів в разях або днях середнього товарного залишку за якийсь звітний період. Рахувати оборотність можна в днях, можна в разях, можна в штуках, можна в грошах, можна за місяць або за рік, можна за товарними позиціями, за категоріями, за брендами, за постачальниками, за магазинами. Питання в тому, що ви хочете побачити. Якщо потрібно оцінити загальну роботу і порівняти між собою магазини, то варто брати оборотність за рік у гривнях. Якщо ж питання в тому, які товари нам виводити з асортименту, то варто порівнювати між собою товарні позиції всередині однієї категорії в штуках за тиждень.



**Норма оборотності** - це кількість днів або оборотів, за яким, на думку керівництва фірми, може бути реалізований запас товару, щоб торгівлю можна було вважати успішною. У кожній галузі - свої норми. У кожному регіоні - свої норми. Для кожного постачальника - свої норми. Для кожного виду або категорії товарів свої норми.

Закономірність одна: чим оборотність вища тим менше часу товари знаходяться на складі, тим швидше вони перетворюються на гроші.

Важливо пам'ятати: якщо оборотність занадто висока - скажімо, наближається до 1-2 - це говорить про те, що поставка товарів повинна здійснюватися щодня в магазин працює практично без страхового запасу. За найменшого збою в постачаннях чи збільшення попиту на товар ризикуємо залишитися без товару, а дефіцит товару для роздрібного підприємства небезпечний не тільки втраченими прибутками, але й тим, що наявний попит на товар задовільнить конкурент.

**Пам'ятайте:** норма оборотності для одного товару не буде нормою для іншого. Не можна намагатися знайти єдину норму для борошна і м'яса, оскільки ці товари зовсім різні. Якщо порівнювати товари за оборотністю, то це можна робити тільки серед товарів однієї категорії чи подібних між собою. Хліб із печивом порівнювати не треба, а ось печиво однієї фабрики порівняти з печивом іншої фабрики - можна.

