

Комерційна діяльність у РИТЕЙЛІ

Лекція з навчальної дисципліни
“Управління ритейл-технологіями”

ПЛАН

01

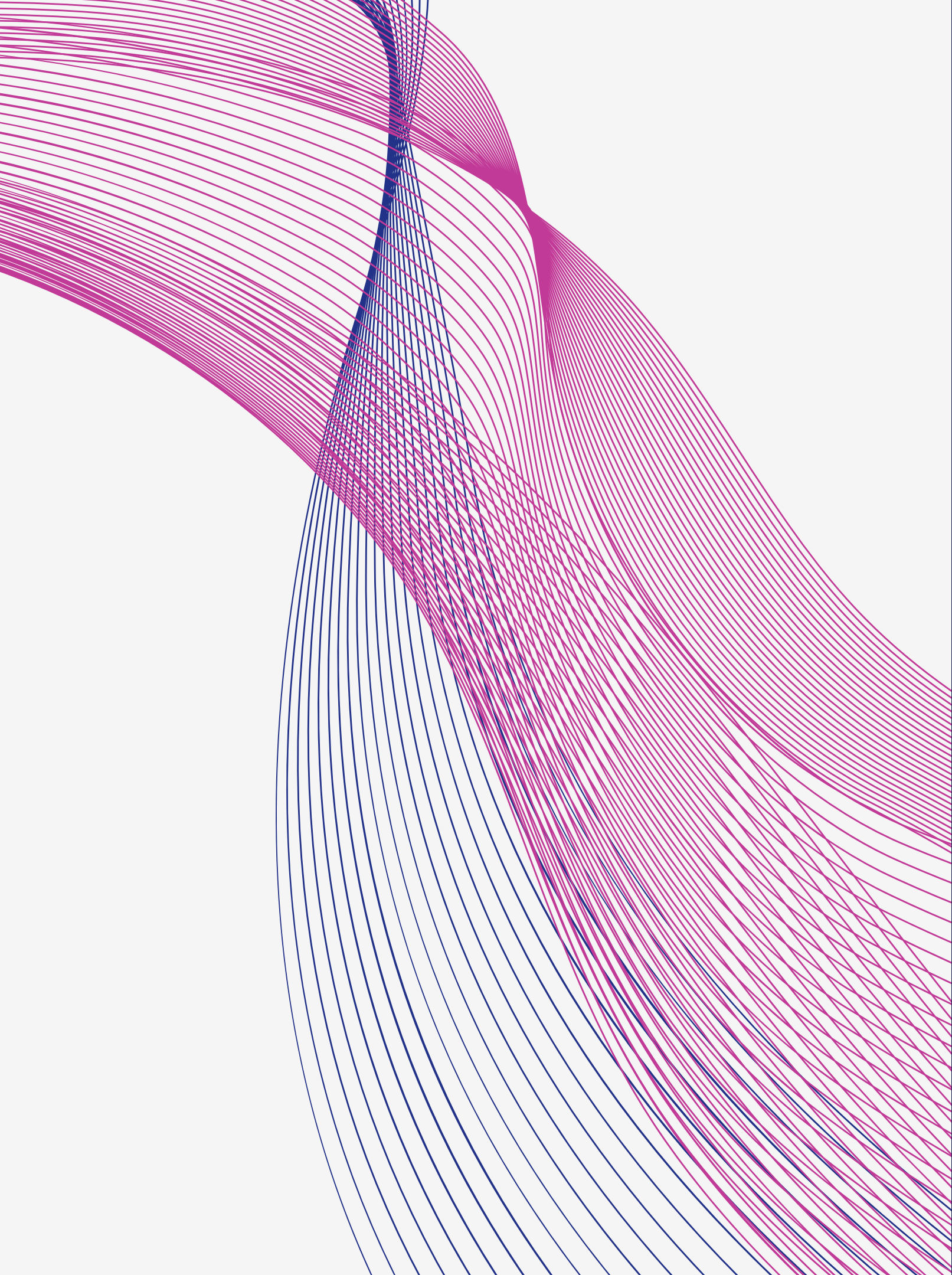
Категорійний
менеджмент як
метод управління
асортиментом

02

Формування
стратегії
переговорної
компанії

03

Власна
торговельна
марка



Одним із універсальних і поширених методів аналізу асортименту є метод АВС-аналізу.

АВС-аналіз ґрунтується на принципі Парето, який говорить про те, що за 80% наслідків відповідає 20% причин. Правило 80/20 означає, що в будь-якому процесі мале число причин (20%) -життєво важливі, а 80% не роблять істотного впливу на результат.

Управлінці і люди творчих професій знають, що 20% результатів (перші і останні 10%) віднімають 80% часу і сил. Принцип Парето можна застосувати практично до будь-якої сфери бізнесу:

- 80% матеріальних благ припадають на 20% населення (відповідно, решта 30% людей задовольняються 1/5 частиною матеріальних багатств людства).
- за 20% робочого часу робиться 80% роботи.
- 20% клієнтів приносять компанії 80% доходу.
- 80% товарних запасів поставляють 20% постачальників.
- 20% товарних запасів займають 80% складу.
- 20% дефектів викликають 80% проблем.
- 80% обсягу продажів забезпечують 20% продавців.

Важливо, що це правило є емпіричним, тобто конкретна пропорція для конкретної ситуації може бути іншою: не 80/20, а, наприклад, 90/10 або 67/33. Правило Парето вказує саме на відхилення від пропорції 50/50 в різних системах, а не конкретну величину відхилення. Але пропорція 80/20 все ж є універсальним терміном і ми приймаємо її для простоти формулювання.

Для нас цінність правила Парето полягає в тому, що ця ідея дозволяє зосередитися на тих 20%, які дійсно важливі. По суті, ABC-аналіз це ранжування асортименту за різними параметрами. Ранжувати таким чином можна і постачальників, і складські запаси, і покупців, і тривалі періоди продажів - все, що має достатню кількість статистичних даних.

У рейтинговому списку виділяють три групи: А, В і С - які відрізняються за своєю значущістю і вкладом в обіг або прибуток магазину (в залежності від обраного результату; під словом «результат» ми будемо мати на увазі або прибуток, або обіг):

Товари А - найважливіші товари, що приносять перші 50% результату. Товари В середні за важливістю, що приносять ще 30% результату. Товари С - проблемні товари, що приносять інші 20% результату.

Таке співвідношення відсотків якраз і обумовлено правилом Парето: ми виділяємо головні 80% результату (у нас це виділено як 50 + 30, але можна використовувати й інші пропорції, наприклад, 70 + 10, або 65 + 15) і решту 20%.

Методологія АВС-АНАЛІЗУ

- Вибрати об'єкт аналізу і параметр, за яким будуть порівнюватися об'єкти.
- Скласти рейтинговий список об'єктів за спаданням значення параметра.
- Розрахувати долю параметра від загальної суми параметрів вибраних об'єктів.
- Розрахувати цю долю з накопичувальним підсумком.
- Присвоїти значення групам вибраних об'єктів.
- Визначити, які об'єкти відносяться до груп А, В та С

Група А

Об'єкти, сума долі з накопичувальним підсумком яких складає перші 50% від загальної суми параметрів

Група В

Наступні за групою «А» об'єкти, сума долі з накопичувальним підсумком яких складає від 50 до 80% від загальної суми параметрів.

Група С

Об'єкти, що залишилися, сума долі з накопичувальним підсумком яких складає від 80 до 100%.

Загальні РЕКОМЕНДАЦІЇ

Група А

Група А - товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 50% від загальної суми параметрів. Ці об'єкти вимагають ретельного планування, постійного (можливо, навіть щоденного) і скрупульозного обліку і контролю. Ці товари становлять 50% обігу або прибутку, і відповідно, чим вища вартість товару, тим дорожчі помилки в їх аналізі. Необхідний періодичний підрахунок запасів із жорсткими допусками.

Повна інвентаризація за цими групами повинна проходити не рідше ніж раз на квартал. Можливо так само за цими товарами проводити вибірккову інвентаризацію з періодичністю раз на місяць.

Неприпустимим є істотне відхилення інформації про запаси, зафіксованої в базі даних, від інформації, отриманої при проведенні інвентаризації.

По групі А необхідно постійно відстежувати попит, обсяги партій, що замовляються, і розмір страхового запасу. Необхідно ретельно відстежувати і скорочувати терміни оборотності товару: чим коротша тривалість циклу, тим нижча потреба в оборотних коштах.

Загальні РЕКОМЕНДАЦІЇ

Група В

Група В - наступні за групою А товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 50% до 80% від загальної суми параметрів. Ці об'єкти менш важливі для компанії і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку (можливо, щомісячного). Для них застосовуються ті ж заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з великими прийнятними допусками.

Загальні РЕКОМЕНДАЦІЇ

Група С

Група С - інші товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80% до 100% від загальної суми параметрів. Ці товари характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю. Однак, незважаючи на їх помірну малоцінність, вони складають 20% обігу (або прибутку) і вимагають періодичного контролю.

Для товарів групи С обсяги партій замовлень і страхового запасу можуть бути великими, бо зберігання великих партій товарів категорії С не тягне за собою істотних витрат. А скорочення групи С або нестача номенклатури у групі С призведе до того, що через деякий час ті товари, які залишилися, розподіляться за тим же законом. При цьому загальний результат діяльності може знизитися на 30-50%. Інвентаризацію запасів групи С можна проводити раз на пів року, при цьому з великими прийнятними допусками (аж до зважування замість підрахунку).

Загальні РЕКОМЕНДАЦІЇ

Група D

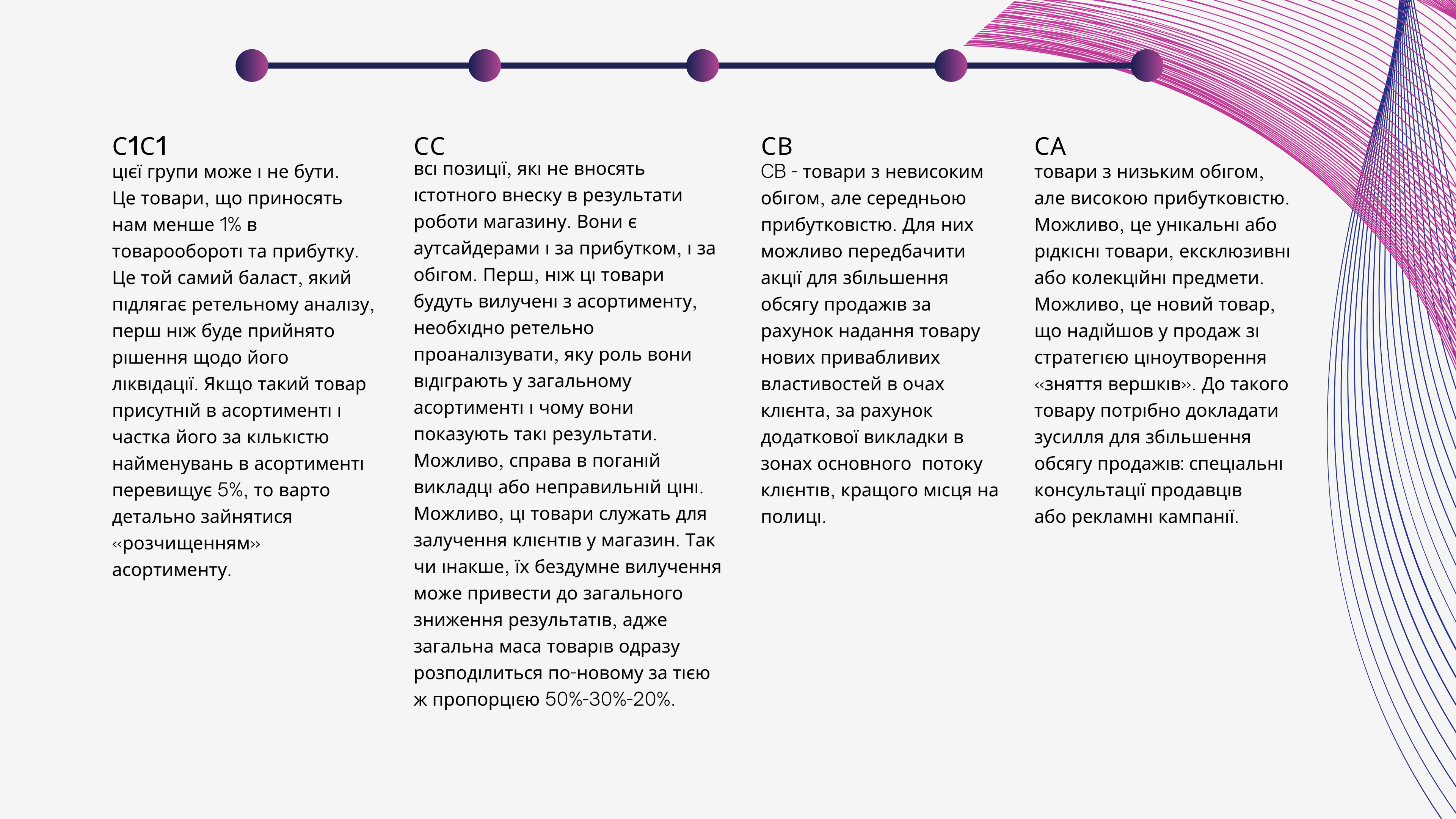
Група C може бути деталізована на підгрупи C1 і C2 (в деяких книгах ще називають групою D). Наприклад, існують товари, частка яких в обігу або прибутку менше 1% назвемо їх C1. Товари, частка яких в обігу або прибутку дорівнює нулю, будемо умовно називати C2. Такі товари також доцільно виділяти, оскільки вони показують «мертвий» товарний запас. Це не означає, що ці товари не потрібні - можливо, вони є частиною експозиції або запасними деталями, але в будь-якому випадку ці товари підлягають окремому аналізу.

Було б помилково механічно прибирати з асортименту усі товари, які потрапили в аутсайдери - можливо, їхня роль в асортименті виправдана. Можливо, в кінці списку ми побачимо щось подібне до «батарейки». Так, ці позиції продаються мало і не приносять нам прибутку, але це не означає, що їх не повинно бути в нашому магазині.



Такий аналіз можна проводити:

1. За категоріями в асортименті: ми побачимо, що є закономірність між групою товарів і роллю категорії. Наприклад, категорії з показниками (перша буква аналіз на основі суми реалізації, друга – суми націнки) АА, ВА будуть в основному пріоритетними, а ВА і СА будуть унікальними, ВВ, ВС і СВ базовими і періодичними, СС і певні категорії з АС і ВС – зручними. Важливо відзначити, що як підтверджує крос-категоріальний аналіз унікальні і періодичні категорії можуть перебувати в будь-якому місці списку. Тому приймати рішення за ролями категорій тільки на основі АВС-аналізу по двох (СР – сума реалізації та СН – сума націнки) параметрах недостатньо – потрібно співвіднести дані прибутку і обігу з можливою роллю в асортименті.
2. За товарними позиціями всередині кожної категорії. Аналізуючи всі товари, рекомендуємо почати з аутсайдерів, адже саме вони є сигналом незбалансованого асортименту:.



С1С1

цієї групи може і не бути. Це товари, що приносять нам менше 1% в товарообороті та прибутку. Це той самий баласт, який підлягає ретельному аналізу, перш ніж буде прийнято рішення щодо його ліквідації. Якщо такий товар присутній в асортименті і частка його за кількістю найменувань в асортименті перевищує 5%, то варто детально зайнятися «розчищенням» асортименту.

СС

всі позиції, які не вносять істотного внеску в результати роботи магазину. Вони є аутсайдерами і за прибутком, і за обігом. Перш, ніж ці товари будуть вилучені з асортименту, необхідно ретельно проаналізувати, яку роль вони відіграють у загальному асортименті і чому вони показують такі результати. Можливо, справа в поганій викладці або неправильній ціні. Можливо, ці товари служать для залучення клієнтів у магазин. Так чи інакше, їх бездумне вилучення може привести до загального зниження результатів, адже загальна маса товарів одразу розподілиться по-новому за тією ж пропорцією 50%-30%-20%.

СВ

СВ - товари з невисоким обігом, але середньою прибутковістю. Для них можливо передбачити акції для збільшення обсягу продажів за рахунок надання товару нових привабливих властивостей в очах клієнта, за рахунок додаткової викладки в зонах основного потоку клієнтів, кращого місця на полиці.

СА

товари з низьким обігом, але високою прибутковістю. Можливо, це унікальні або рідкісні товари, ексклюзивні або колекційні предмети. Можливо, це новий товар, що надійшов у продаж зі стратегією ціноутворення «зняття вершків». До такого товару потрібно докладати зусилля для збільшення обсягу продажів: спеціальні консультації продавців або рекламні кампанії.



BC

малоприбуткові товари, але мають середній рівень оборотності. Щоб не допустити потрапляння цих товарів в групу CC, необхідно збільшувати їхню прибутковість - можливо, надавши цим товарам більш високий статус в очах клієнта, або давши завдання продавцям детально роз'яснювати переваги товару. Просте підвищення ціни без додаткових заходів із просування призведе тільки до втрати обігу.

BB

товари - стійкі середняки. Можна все залишити без змін або займатися ними в останню чергу

AC

товари з низьким прибутком, але високим обігом. Найімовірніше, це «генератори потоку», тобто товари, які залучають основну частину покупців. Зазвичай на такому товарі не намагаються заробити, тому що саме за ним йде основний потік відвідувачів. Тут важливо не допускати зниження обігу, щоб товар не перейшов до групи BC.

AB I BA

товари з високим показником одного з параметрів - прибутку чи обігу, і середнім показником іншого. За цими групами головне, щоб товар стабільно знаходився у своїй ніші і не знижував показники. Вимагає постійного моніторингу в конкурентів.

AA

це «зірка» вашого асортименту, найбільш цінний товар. За ним необхідно ретельно стежити, виділити найкраще місце в торговому залі і підтримувати рекламними акціями та заходами. Для нього потрібно ретельно відстежувати конкурентне середовище і коливання попиту.

Мінуси АВС-АНАЛІЗУ

При численних плюсах методу АВС-аналізу існують обмеження в застосуванні даного аналізу:

- АВС-аналіз не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів (ось чому ми не можемо приймати рішення щодо ролей категорій на його основі: у нас «випадають» з поля зору сезонні товари);
- АВС-аналіз за товарними позиціями не працює там, де відбувається щомісячне оновлення асортименту. В такому випадку необхідно вести аналіз за торговельними марками, брендами і структурою на рівні категорій.
- АВС-аналіз може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало - статистика менше трьох місяців не дозволяє дати об'єктивну оцінку внеску товарів в результат компанії (тому нові товари, унікальні, сезонні потрапляють до групи С);
- АВС-аналіз буде неправильним там, де облік товарів ведеться з постійними змінами з товарною номенклатурою. Наприклад, один і той самий товар оприбутковується під різними кодами або найменуваннями або там, де непорядок в обліку;
- АВС-аналіз буде непотрібним, якщо товарна номенклатура складається з надто малого числа позицій - менше 10-ти, наприклад. У такому випадку оцінювати внесок кожного товару можна буде і без застосування вищевказаних математичних методів.

Рейтинговий аналіз асортименту XYZ-АНАЛІЗ

XYZ-аналіз - математично-статистичний метод, що дозволяє аналізувати і прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших товарів. ABC-аналіз показує нам внесок товару в результат магазину, а XYZ-аналіз показує стабільність або нестабільність попиту. Чим стабільніший попит на товар, тим легше ми ним управляємо, тим нижче потреба в товарних запасах, тим легше планувати рух продукту. Таким чином, ми маємо додаткові знання для прийняття рішень щодо перебування товару в нашій асортиментній матриці.



XYZ-АНАЛІЗ

ТОВАРИ X

Тиждень тому продали 20 буханок хліба, три дні тому - 19 буханок, сьогодні - 20, завтра продажі також дорівнюватимуть 19-20 штук. Товар продається стабільно. Це товар X. Категорія X - це товари, які характеризуються стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів. Відхилення від середніх продажів незначні (в ту чи іншу сторону). Відхилення від середнього значення називається коефіцієнт варіації. Для товарів X коефіцієнт варіації не перевищує 10%. Коливання попиту незначні, попит на них стійкий, отже, можна за цими товарами робити оптимальні запаси і використовувати математичні методи прогнозу попиту і оптимального запасу.

ТОВАРИ Y

Цукерки: тиждень тому продали 20 упаковок, три дні тому - 12 упаковок, сьогодні - 17, завтра - 23 упаковки. Це категорія Y - товари, які мають коливання в попиті і, як наслідок, середню прогнозованість продажів. Коефіцієнт варіації становить 10-25%. Відхилення від середньої величини продажів існує, але воно коливається в розумних межах в межах 25%.

ТОВАРИ Z

Дорогий елітний коньяк: тиждень тому продали 2 пляшки, три дні тому - 0, сьогодні прийшла людина і купила ящик (напевно, в офіс на подарунки) - 12 штук, а завтра продажі будуть рівні 1 пляшці. Товар нестабільний, відноситься до категорії Z. Категорія Z - товари з нерегулярним споживанням, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу продажів невисока. Коефіцієнт варіації перевищує 25% і може бути більше 100%. Це може бути група товарів, які привозили на замовлення клієнтів, або недавно надійшли в продаж, або унікальні товари, особливі, схильні до сезонного попиту тощо.

Так само, як і у випадку з ABC-аналізом, це рекомендовані поєднання, й іноді можна робити допуск коефіцієнта варіації у груп X - до 15%, груп Y - 15-40%, груп Z - від 40%.

Методологія XYZ-АНАЛІЗУ

- Вибрати об'єкт аналізу і параметр, за яким буде проходити порівняння об'єктів;
- Визначити кількість періодів, за якими буде проводитись аналіз;
- Визначити коефіцієнт варіації (V) для кожного об'єкта аналізу;
- Скласти рейтинговий список об'єктів за приростом значення KB;
- Визначити, які об'єкти відносяться до груп X, Y, Z:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100$$

Група X - об'єкти, значення V яких не перевищує 10%.

Група Y - об'єкти, значення V яких складає 10-25%.

Група Z - Об'єкти, що залишилися, V яких перевищує 25%.

**НЕОБХІДНІСТЬ XYZ-АНАЛІЗУ У ВИВЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ПРОДАЖІВ.
XYZ-АНАЛІЗ ВИВЧАЄ ВІДХИЛЕННЯ, СТРИБКИ, НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ЗБУТУ**

ВАЖЛИВО:

якщо в ABC-аналізі у нас завжди будуть товари А, В і С, то в XYZ-аналізі певних товарів може не бути. Наприклад, продажі стабільні і товарів Z немає взагалі (що є дуже доброю ознакою, оскільки можемо регулювати величину товарного залишку на основі статистики, попит постійний, товар є на складі). Або може бути гірше, коли немає товарів X, що говорить про нестабільний попит або збої в постачаннях товару.

Обмеження XYZ-АНАЛІЗУ

У реальному житті на продажі і прибутковості товарів у магазині впливає величезна кількість факторів: сезонність попиту, регулярність поставок, коливання цін на аналогічні товари у конкурента, наявність або відсутність спеціальних заходів з просування і т. д. Всі ці фактори будуть викликати коливання продажів, і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації.

Результати XYZ-аналізу будуть достовірні, тільки якщо аналізується досить тривалий період часу. Важливо, щоб період, взятий для аналізу, в кілька разів перевищував оборотність товару у днях. Наприклад, якщо період оборотності дорогого шампанського становить 4 місяці, то для аналізу потрібно брати період не менший 12 місяців.

Якщо ж асортимент оновлюється часто, то потрібно також використовувати інформацію про життєвий цикл товару і дивитися тенденцію розвитку всіх нових позицій.

Також важливо з'ясувати причини потрапляння товару в групу Z: було це спричинене на справді непередбачуваністю попиту, або просто товар нерегулярно потрапляв в магазин. В такому випадку необхідно вводити інший параметр для аналізу, а саме запити або звернення клієнтів. Саме ранжування за зверненнями може зробити картину більш реальною. Однак і тут потрібно відзначати, чи йде запит від різних покупців, чи це повторення одного запиту. Тому якщо магазин існує в умовах постійного дефіциту, то цей вид аналізу навряд чи покаже справжню картину.

Часто цей вид аналізу використовується в складській логістиці, де важливо визначити частоту попиту для ефективного розподілу простору на складі. В такому випадку товари групи X розташовуються в «гарячій» зоні відвантаження, а товари груп Y і Z - у більш віддалених місцях.

Суміщений ABC-XYZ- АНАЛІЗ

Саме суміщений аналіз дозволяє повністю розглянути асортимент і зрозуміти, як ми можемо управляти тими чи іншими групами і категоріями товарів. Він простий та інформативний.

- Перший крок: Провести ABC-аналіз за прибутком чи обігом.
- Другий крок: Провести XYZ-аналіз.
- Третій крок: Поєднати отримані результати.
- Четвертий крок: Побудувати спільну матрицю.

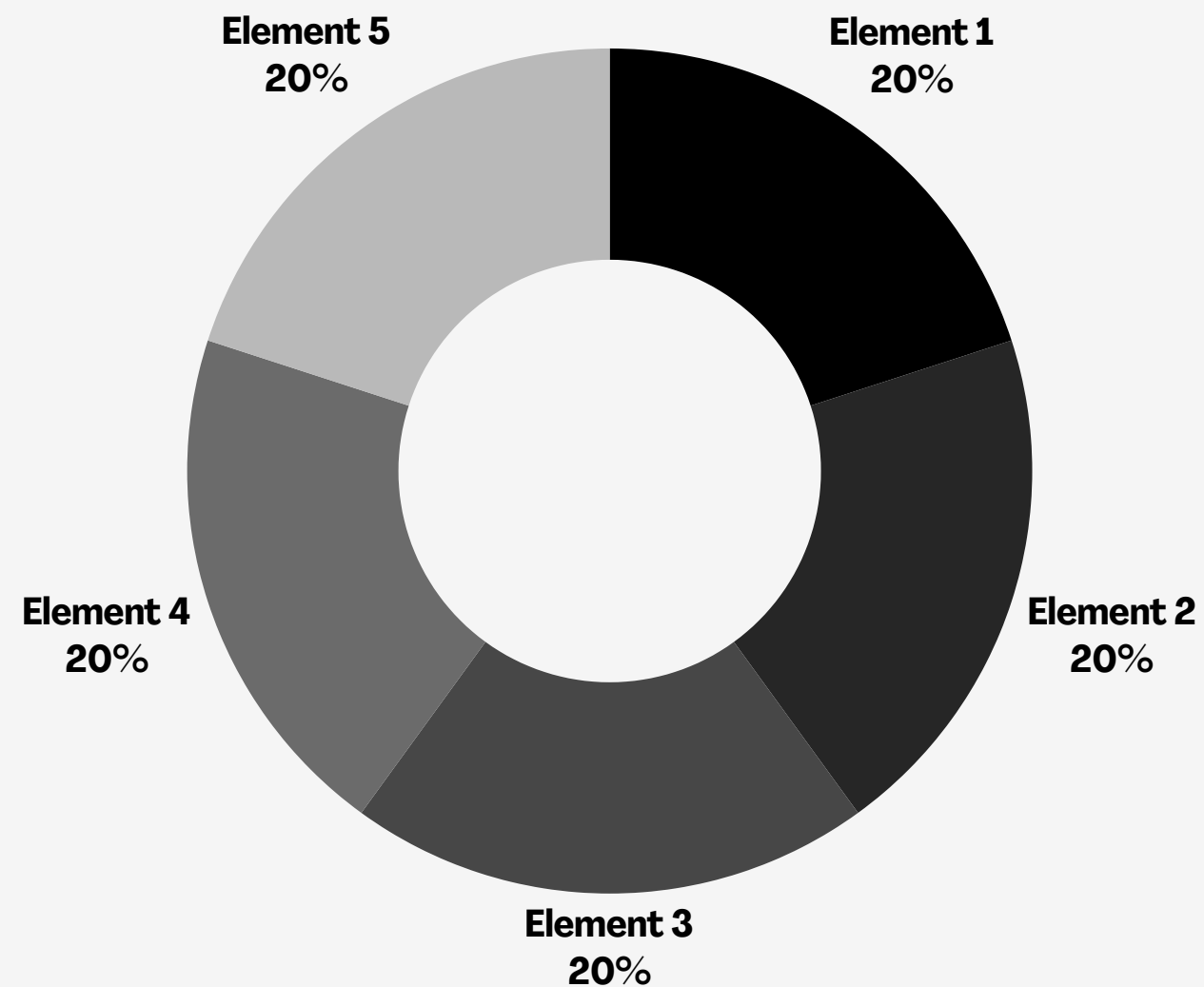
В результаті такого суміщення ми отримаємо 9 груп об'єктів аналізу за двома критеріями - ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність / прогнозованість цього результату (XYZ).

Це незамінний інструмент для підвищення ефективності системи руху магазину товару.



ПОЄДНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ABC І XYZ-АНАЛІЗІВ

ТОВАРНІ ГРУПИ	Група X	Група Y	Група Z
Група A	AX (значний вклад в результат, продажі стабільні)	AY (значний вклад в результат, продажі коливаються)	AZ (значний вклад в результат, продажі нестабільні)
Група B	BX (середній внесок в результат, продажі стабільні)	BY (середній внесок в результат, продажі коливаються)	BZ (середній внесок в результат, продажі нестабільні)
Група C	CX (малий внесок в результат, продажі стабільні)	CY (малий внесок в результат, продажі коливаються)	CZ (малий внесок в результат, продажі нестабільні)



Перше, на що потрібно звертати увагу, це товари груп А і В. Вони забезпечують основний обіг магазину і важливо, щоб вони завжди були в наявності. Дуже часто закупівельний або категорійний менеджер чи інша особа, що відповідає за закупівлі, робить надлишковий запас для групи А, справедливо вважаючи, що якщо цей товар скінчиться, то магазин втратить значну частину обігу. Використання суміщеного ABC-XYZ-аналізу дозволить нам оптимізувати закупівельну політику і регулювати складський запас. За допомогою цих даних можна розподілити зусилля персоналу зі спостереження над різними групами товарів.



AX

високий обіг і стабільний попит. Ми можемо прогнозувати продажі товарів цієї групи. Важливо мати запас на складі, але він не обов'язково повинен бути надмірним. Ймовірно, для товарів цієї групи потрібно передбачити резервного постачальника на випадок, якщо основний постачальник зірве терміни постачання, але звернення до резервного постачальника за цим видом товарів буде досить рідкісним. Страховий запас для деяких товарів може бути невисоким, але можна до мінімального запасу додати 10% на коливання попиту. Теоретично, можна з цим товаром користуватися системою поставок JIT (just in time). Однак треба розуміти, що збій в постачаннях такого важливого для магазину товару може мати негативні наслідки, а при роботі на мінімальному страховому запасі поставки по системі «точно в термін» - це балансування на грані між вигодою і провалом.

BX

середній обіг і стабільний попит. Можна прогнозувати продажі товару, і небажано, щоб товар був відсутній у продажах. Запас товару може бути не надмірним, але до мінімального страхового запасу можна додати 10-15%, адже нам важливо забезпечити попит покупців і їхні очікування. У цій групі товарів можна використовувати систему «точно в термін», що б не створювати надмірний запас. У такому випадку товар групи B важливий для обігу, але збій в його поставках не такий критичний, як в попередньому випадку, тому ми можемо собі дозволити спокійно працювати за системою JIT. Так само правильним буде мати резервного постачальника, який зможе оперативно доставити важливий для нас товар.



важливі для товарообігу магазину, але мають середню прогнозованість попиту. Якщо ми не забезпечимо наявність цих товарів у магазинах, то втратимо значний обіг. За цими групами можливе збільшення складського запасу (від 10 до 25% - відповідно до коефіцієнту варіації). Їх важливо постачати меншими, але більш частими партіями. Роботу з ними добре б доручити сильному менеджеру, адже ціна помилки в постачанні цих товарів велика.



важливі для товарообігу магазину, але погано прогнозовані. Запас доведеться тримати великий через високі коливання попиту. За ним можна передбачити резервних постачальників, які зможуть в разі необхідності постачати товар швидко. Головна вимога до таких постачальників - оперативність доставки. Важливий постійний контроль за залишками таких товарів. З цими групами повинен працювати найдосвідченіший фахівець, щоб зуміти вчасно відреагувати на попит. Так само необхідно проаналізувати, в чому причина таких коливань - можливо, це товар з яскраво вираженою сезонністю (паски до Великодня, новорічні іграшки), або постачання цих товарів не регулярні. Можливо, якщо є товар, що вимагає консультативного продажу, коливання в продажах залежать від того, який саме продавець працює в дні хороших і поганих продажів.



товар-баласт, який, тим не менш, користується стійким попитом. Робити надлишкові замовлення з цього товару немає необхідності, так само як і використовувати резервного постачальника. Досить буде перевести цей товар на систему постачання JIT або на систему фіксованого замовлення. Можна збільшити інтервал між поставками і знизити до межі страховий запас. Навіть якщо товар закінчиться, сильної шкоди обігу компанії це не принесе. Немає сенсу доручати роботу з цим товаром новачкові - новачок не навчиться приймати самостійних рішень, позаяк замовляти товар CX можна цілком механічно.



товар умовно «малоцінний» і має коливання в продажах. Політика щодо цього товару подібна до попередньої групи, але можна трохи збільшити суму страхового запасу, тоді оборотні кошти будуть заморожені у відносно невеликому запасі. І ці товари можна віддати недосвідченому менеджеру для тренування навички реагування на попит. Навіть якщо він допустить помилки, то великої шкоди це не спричинить.



товари, що вносять малий внесок у прибуток та мають значні коливання в продажах. Необхідно ретельно проаналізувати ці товари перед тим, як прийняти рішення про їх виведення з асортименту. Можливо, це товари-новачки, вони ростуть, і тоді за ними потрібно постійно спостерігати. Якщо це товари, які давно перебувають в асортиментній матриці, то саме вони є першими кандидатами на виведення. Такі товари привозяться в основному під замовлення і не повинні займати місце на складі, їх цілком можна виставляти тільки в торговому залі. За товарами цієї групи потрібно так само ретельно стежити і швидко приймати рішення, інакше відсутність контролю утворює неліквіди і надлишки товару. Такі товари підлягають в першу чергу розпродажу, зниженню цін, йдуть в якості подарунків або призів покупцям.

АКСІОМИ РИТЕЙЛУ

01

Споживач спочатку вибирає торговельний заклад, і тільки тоді продукт.

02

Довіра формується спочатку до торговельного закладу, і тільки тоді до продукту

03

При покупці неякісного продукту негативне відношення виникає до торговельного закладу, а лише потім до виробника.

04

Споживач купляє не продукт, а набір продуктів (асортимент), що задовольняють єдину потребу.

05

Ознайомлення з новим товаром відбувається в торговому залі.

06

Ритейлер може переорієнтовувати споживача на аналогічний продукт, виробник не може змусити споживача відвідувати інший магазин (мережу).

ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

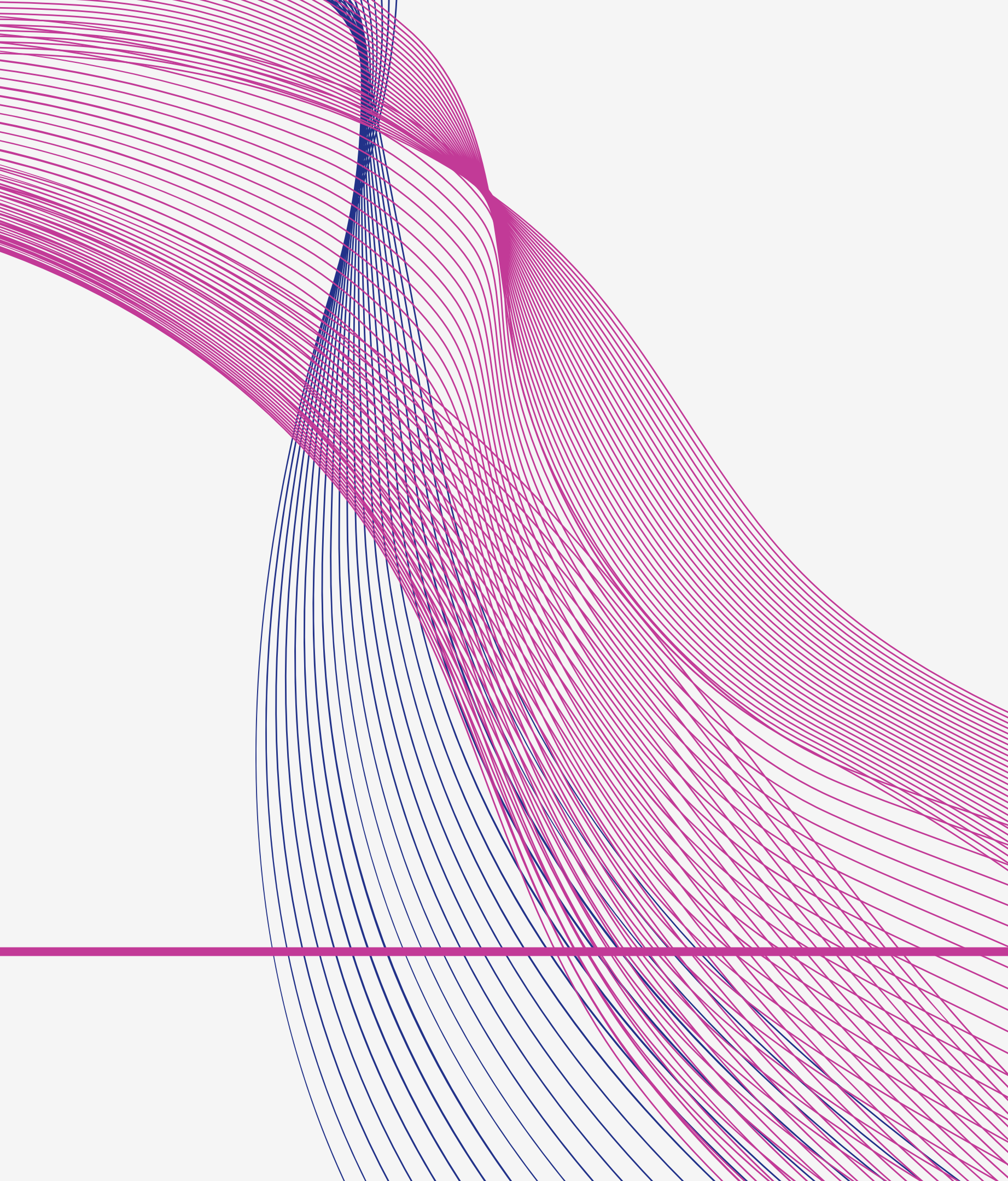
послідовність кроків, які за
правильного виконання
дозволяють налагодити роботу
з асортиментом.

- **Крок 1. Структурування асортименту:**
створюється дерево асортименту, товарний класифікатор, формується асортиментна матриця та асортиментний мінімум із врахуванням торговельних форматів магазинів.
- **Крок 2. Формування (виділення) категорій:**
визначаються категорії і те, до якої групи вони належать.
- **Крок 3. Визначення структури категорії:**
категорія аналізується на предмет товарів та властивостей, що характерні саме для неї (бренд, ціна, розмір, колір та інші властивості товарів).
- **Крок 4. Балансування за шириною:**
визначається роль категорії на основі крос-категорійного аналізу. Приймається рішення про розвиток асортименту (варто заводити нові категорії чи збільшувати продажі старих, скорочувати чи розвивати асортиментну матрицю).

ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

послідовність кроків, які за правильного виконання дозволяють налагодити роботу з асортиментом.

- **Крок 5. Балансування за глибиною:**
оцінюються товари всередині категорії, їх пропорція і цінові сегменти. Визначаємо, які цілі необхідно скоригувати під час оптимізації асортименту.
- **Крок 6. Ціноутворення під час управління категоріями:**
знаючи ролі категорій, призначаємо їм ту чи іншу цінову стратегію. Оцінюємо необхідність цінового коригування всередині самої категорії.
- **Крок 7. Аналіз товарних запасів:**
ABC і XYZ-аналізи, структурний аналіз, оборотність, оптимізація площі та ін.
- **Крок 8. Категорійний мерчандайзинг і стимулювання продажів:**
виконуємо дії щодо викладки категорії і товарів за ролями і цілями. Можна оцінювати ефективність використання торгових площ. Розробляємо методи стимулювання продажів у залежності від цілей компанії.



2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПЕРЕГОВОРНОЇ КАМПАНІЇ

З метою якісної підготовки та реалізації переговорної кампанії необхідно:

1. Проаналізувати наявні комерційні умови в розрізі категорій та постачальників.
2. Визначити найбільш впливові на формування доходів категорії та постачальників.
3. Поставити план переговорної компанії за показниками відтермінування оплати за товар, ретро-бонусу та маркетингового бюджету.
4. У процесі переговорів використовувати правила, які забезпечать їх ефективне проведення .
5. Після кожного раунду переговорів необхідно звіряти з планом проміжні результати.
6. При досягненні поставленого плану або альтернативного варіанту, що призводить до підвищення ефективності категорії, - підписати та імплементувати умови: зробити матриці асортименту, категорійні планограми, прописати додаткові місця продажу і т. д.
7. Щоквартально проводити зустрічі з постачальниками з метою обговорення використання маркетингового бюджету та звірки виконання обома сторонами домовленостей.

10 ПРАВИЛ ЗАКУПІВЕЛЬНИКА



1. Ніколи не виявляйте ентузіазму стосовно партнера у переговорах.
2. Негативно реагуйте на першу пропозицію.
3. Просіть неможливого.
4. Не кваптеся іти на компроміс 50/50, нехай продавець робить роботу сам у вас буде можливість маневру.
5. Не йдіть на поступки без чого-небудь натомість.
6. Правильно ведіть переговори, якщо постачальника представляють дві людини, одна з яких «хороша», а інша - «погана».
7. Не соромтеся використовувати нелогічну аргументацію.
8. Увесь час повторюйте те саме заперечення (зіпсована пластинка).
9. Завжди пам'ятайте, що 80% угод робляться на останньому етапі.
10. Ніколи не забувайте, що ми повинні володіти вичерпною інформацією про постачальника і його запити.

3. Власна ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА

Власна торговельна марка (private label) - товари і послуги, вироблені іншим виробником на замовлення власника марки. Це марка, що належить компанії, яка безпосередньо не бере участі у виробництві товарів, що виготовляються під цією маркою.



Переваги ДЛЯ ВЛАСНИКА МАРКИ

- розширення товарної пропозиції;
- зниження вартості товару за рахунок відсутності посередників;
- забезпечення унікальності пропозиції, диференціації від конкурентів;
- можливість створювати товари для тимчасового, сезонного попиту, а також під короткотривалі маркетингові проєкти;
- можливість впливу на рівень цін.

Переваги ДЛЯ ВИРОБНИКА

- зростання обсягів виробництва і збуту;
- гарантія збуту;
- фінансування виробництва за рахунок залучених коштів від власника ВТМ;
- економія щодо будь-яких закупівель та постачання за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- завантаження надлишкових виробничих потужностей.

СЕГМЕНТИ ВТМ

1. БАЗОВІ ВТМ

Низька ціна та низька якість порівняно із брендами виробників (національними брендами). Кожен ритейлер, як правило, починає розвивати ВТМ із цього сегмента. Проте сьогодні цей сегмент не є популярним, оскільки ритейлери переживають, що низька якість ВТМ може негативно вплинути на сприйняття магазину загалом.

2. БРЕНДИ-КОПІЇ

Якість практично на рівні із брендами виробників, водночас ціна нижча. Такі ВТМ намагаються бути максимально подібними до відомих брендів виробників як візуально, так і за функціональними та смаковими властивостями. Вони є основою асортименту ВТМ у більшості ритейлерів сьогодні.

3. ПРЕМІУМ ВТМ

Можуть бути навіть якіснішими за бренди виробників, водночас ціна на рівні або трохи вища / нижча. Такі ВТМ дають вибір (розширення асортименту) для більш вибагливих клієнтів та є точкою диференціації від конкурентів. Також вони є високомаржинальними.

4. ЦІННІСНІ НОВАТОРИ

Висока якість та низька ціна порівняно із брендами виробників, відповідно, найвища цінність для клієнта. Такого результату можливо досягнути завдяки відсутності великих рекламних бюджетів, наявності інноваційної складової у продукті, а також свідомому заниженні маржі. Дані ВТМ - це стійка конкурентна перевага для ритейлера. Якщо він створюватиме власний бренд, який буде інноваційним та перевершуватиме за якістю національні бренди, то такий товар буде важливим для споживача. За ним клієнт піде саме в цей магазин, їхатиме в інший кінець міста і стане купувати його на постійній основі в цього ритейлера.

VTM як індекс незалежності ритейлера

**% VTM у товарообізі – це індекс
незалежності мережі.**

**У світі є мережі, у яких цей
індекс досягає 90% (ALDI).**

В Україні – це 5-15%.

5 порад щодо збільшення прибутку товарів VTM

- 1. Викладка високомаржинальної
продукції VTM у найкращих місцях
(золота полиця, подвійний фейсинг).**
- 2. Виділення усіх товарів VTM
шелфтокером «Власна марка» та
спеціальним цінником.**
- 3. Встановлення шелфтокерів
«Новинка» на нові позиції терміном 1
місяць.**
- 4. Використання додаткових місць
продажу (бренд-зони: промоторці,
прикасова зона).**
- 5. Просування за допомогою
маркетингових активностей (акції,
участь у мережевому буклеті).**