

расположена гостиница, обеспечивая рост налоговых отчислений в бюджет и стимулируя развитие смежных отраслей экономики, в результате чего увеличится число рабочих мест.

Список литературы:

1. Негативное влияние окружающей среды Ростовской области на здоровье человека и его про-

филактика средствами экологического туризма/Вершинина Л.П.// Международный научный журнал. Механизмы регулирования экономики №2 (46) 2010 - 210 с.

2. Всемирная организация здравоохранения [электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://www.who.int/ru/>

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ - ПРЯМОЙ ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНЫМ ПРОДАЖАМ

Капрова Вера Григорьевна

старший преподаватель

Тольяттинского государственного университета,

г. Тольятти (Россия)

Дубовая Юлия Валериевна

студентка 4 курса

Тольяттинского государственного университета

г. Тольятти (Россия)

ASSORTMENT MANAGEMENT – A DIRECT WAY TO EFFECTIVE SALES

Капрова Вера Григорьевна

an assistant professor

Togliatti state university,

Togliatti (Russia)

Dubovaya Yulia Valerievna

a student of the 4th course

Togliatti state university,

Togliatti (Russia)

АННОТАЦИЯ

В статье представлена методика применения классических, но и сегодня важных и популярных, приемов ABC- и XYZ-анализ, предназначенных для дифференциации и совершенствования ассортимента товаров организации. Также исследуется сочетание этих методов, в целях наиболее полного выявления товаров, являющихся «звездами» ассортимента. Эти приемы рассмотрены на примере применения их в практике администрирования товарной политики розничного магазина.

ANNOTATION

The article submits the method of application classical, but also important and popular nowadays, techniques of ABC- and the XYZ analyses intended for differentiation and upgrading of the range of goods of the organization. The combination of these techniques are also analyzed for the purpose of the most complete detection of the goods which are the «stars» of the assortment. These techniques are examined on the example of their application in practice of administration of a commodity policy of a retail store.

Ключевые слова: ассортиментный портфель; товарная политика; ранжирование; ABC – анализ; XYZ – анализ.

Keywords: an assortment portfolio; a commodity policy; ranging; ABC- analysis; XYZ-analysis.

Общеизвестно, что в коммерческой деятельности продажи определяют всё. Одни уверены, что основа продаж – это квалифицированные менеджеры; другие считают, что все решает наличие современной CRM-системы; третьи убеждены, что успешный сбыт обеспечивают маркетинговые коммуникации. В современных торговых компаниях значительная часть усилий руководства должна быть сосредоточена на управлении ассортиментом. Для успешного ведения бизнеса любая компания должна обеспечить результативный запас товаров на своих складах. Оптимальный товарный запас должен быть высоколиквидным и иметь высокую оборачиваемость. Также товарный запас должен иметь высокий уровень доходности. При этом ключ

к эффективному управлению продукции заключается в мотивации отделов, которые непосредственно имеют отношение к продажам. При успешной мотивации этих отделов, они смогут решать серьезные задачи, создать сильную закупочную структуру, сделать продажи эффективными и улучшить показатели компании.

Ассортиментом признается семейство видов, разновидностей и сортов товаров, которые агрегированы или сочетаются по определённому признаку. Ассортимент должен оказывать максимально притягательное воздействие на покупателей. Базисными особенностями совместимости товаров являются производственный, сырьевой и потребительский признаки.[3]

Номенклатура товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети, являет собой торговый ассортимент. Он, как правило, представлен двумя ключевыми товарными отраслями продовольственных и непродовольственных товаров. Каждая из отраслей состоит из товарных групп, в состав которых входят товары, сгруппированные по ряду признаков. Такими признаками могут быть, например, однородность сырья и материалов, потребительское назначение, степень сложности ассортимента.

Благодаря тому, что ассортимент - это последовательная дифференциация товаров, интегрированных по наиболее общим признакам, создают условия для изучения, планирования, прогнозирования, учета и потребительского спроса по отдельным видам товаров и их группам.

Исходя из этого, предприятиям требуется формировать такой ассортиментный перечень товаров, который обеспечивал бы бесперебойность товарооборота. Претворение в жизнь этого принципа базируется на ассортиментной концепции предприятия.

Ассортиментная концепция состоит из целенаправленного формирования наиболее подходящей ассортиментной структуры товарного предложения, принимающее за основу потребительские требования конкретных субъектов рынка, обеспечивающее наиболее эффективное использование финансовых, материальных, технологических, трудовых ресурсов. Главной целью ассортиментной концепции является разработка соответствия объемов, структуры рыночного спроса и товарного предложения по конкретным видам товара, номенклатуре, группам.

В современных торговых компаниях значительная часть усилий руководства должна быть сосредоточена на управлении ассортиментом и запасами. Так как любые запасы – это вложенные инвестиции, то и контроль над ними крайне необходим.

Товарный запас характеризуют такие показатели как ликвидность и оборачиваемость:

❖ ликвидность – это скорость превращения запасов в деньги: насколько быстро текущий запас товара можно продать;

❖ оборачиваемостью называется возможность получения прибыли от вложений в единицу продукции.

Не менее важным показателем является индекс доходности.

У эффективного товарного запаса все выше названные показатели должны быть высокими. Имея высокий индекс доходности, это означает одно из двух: или товар продается по достаточно высокой цене, или – быстро.

Немало важным аспектом является формирование ассортимента. Недостатки и достоинства ассортимента можно выявить, используя ABC- и XYZ-анализ.

ABC - анализ это инструмент, позволяющий изучить ассортимент товаров, определить их рейтинг по заданным признакам, а затем определить ту часть ассортимента, которая гарантирует наибольший эффект. Как правило, ассортимент анализируется по двум ключевым параметрам. В их роли могут выступать, например, объем продаж и получаемая прибыль. В основе ABC - анализа лежит правило Парето, называемое еще правилом «20» на «80», согласно которому 20% ассортиментных позиций обеспечивает 80% прибыли.

Однако необходимо помнить, что анализируемое правило выступает как эмпирическое, а конкретные пропорции могут оказаться иными, например 10/90 или 35/65. Правилем Парето только устанавливается заметное отклонение от пропорции 50/50 для различных систем, а не его конкретная величина. [1]

В нашем исследовании рассматриваемый метод позволяет найти наиболее значимые позиции в ассортименте, выделить в нем отстающие группы, таким образом, определив базовый ассортимент организации. По существу, ABC - анализ выступает в качестве инструмента ранжирования ассортимента по определенным критериям. Результатом такого распределения, становится создание трех рейтинговых групп товаров: А, В и С, отличающихся по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль организации.

К группе А можно отнести товары, на долю которых, рассчитанную нарастающим итогом, выпадает до 80% от общей суммы параметров. Эти изделия можно назвать «звездами» ассортимента организации и тщательно планировать их наличие. Следующая за группой А идет группа В, содержащая товары сумма долей с накопительным итогом которых составляет до 95% от общей суммы параметров. Изделия, отнесенные к этой группе, менее значимы для организации и нуждаются в рядовом контроле и налаженном учете. Остальные товары составляют группу С, сумма долей с накопительным итогом которых составляет более 95% от общей суммы параметров. Можно сказать, что это товарные «аутсайдеры» и к ним возможно применение упрощенных методов планирования, учета и контроля.

Графическое изображение ABC - анализа можно представить в виде кривой, показанной на рисунке 1. [1]

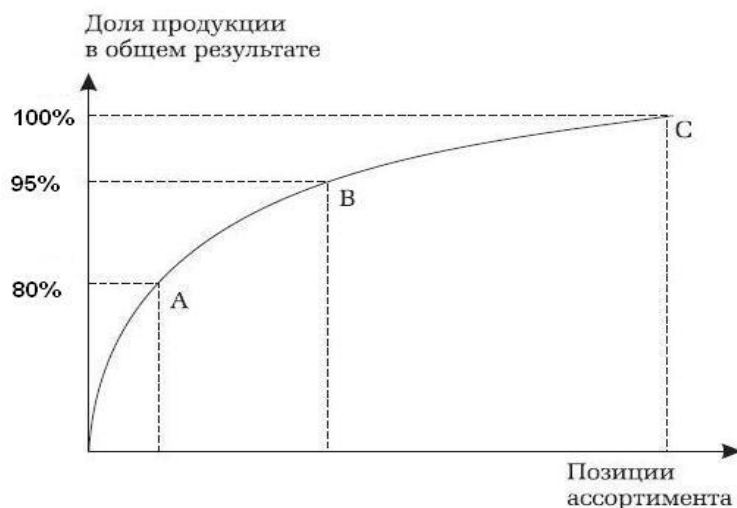


Рисунок 1. Распределение категорий товаров в общем ассортименте

Алгоритм проведения ABC - анализа состоит из следующих этапов:

1) Определение предметов анализа: поставщик, клиент, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица, и т.п.

2) Выявление критериев, по которым будет проводиться анализ объекта. В качестве меры могут выступать, в стоимостном выражении, объем продаж; средний товарный запас; доход, прибыль, а также количество единиц продаж или число заказов, выраженные в натуральных показателях. ABC - анализ можно провести и по вкладу товаров ассортимента в прибыль компании.

3) Калибровка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

4) Очерчивание границ групп А, В и С.

Алгоритм причисления выбранного объекта к соответствующей группе следующий. Сначала рассчитывается доля параметра от общей суммы пара-

метров избранных объектов. Затем эта доля определяется с накопительным итогом. И в заключении, выбранным объектам присвоить код группы.

Но оценка по группам дает лишь обобщенное восприятие групп. Практика показывает, что ABC - анализ дает больше информации и позволяет управлять ассортиментом эффективнее, если его проводить по категориям.

В качестве примера рассмотрим ABC - анализ по разновидностям внутри группы, которая является частью ассортимента крупного гипермаркета и реализующего товары по низким ценам. В таблице 1 показан результат дифференцирования ассортимента товаров методом ABC - анализа.

Признак, по которому выполнялась дифференцирование ассортимента товаров - прибыль организации. В приведенном примере рассмотрена статистика по прибыли за летние и осенние месяцы 2016 года, доля в прибыли и доля с накопительным итогом.

Таблица 1.

Результат расчета дифференциации ассортимента товаров методом ABC - анализа				
Наименование товара	Прибыль	Доля	Доля с накопительным итогом	Группы
Виски Бурбон Мэйкерс	225680	16%	16%	А
Виски Джек Дэниэлс	242000	17%	33%	А
Виски Чивас Ригал	171140	12%	45%	А
Виски Джемесон	135050	9%	54%	А
Коньяк Курвуазье	94870	7%	60%	А
Вино Алма Гранде	173430	12%	72%	А
Арманьяк Файн	123300	9%	81%	В
Виски Джим Бим	91392	6%	87%	В
Коньяк Дагестан	98280	7%	94%	В
Коньяк Рос	91840	6%	100%	С

По данным проведенного анализа можно сделать вывод, что в ассортименте преобладают товары группы А. Нужно отметить, что именно эту группу организация должна держать под жестким контролем, ведь она приносит максимальную прибыль. Если ресурсы группы А не будут должным образом подвергаться мониторингу, прогнозироваться, контролироваться, то организация начнет

нести потери. В группе В товары более стабильны. Они приносят хорошую прибыль. Товарная категория «Коньяк Рос» относится к группе С и, следовательно, товары данной группы приносят организации не большой доход.

Таким образом, ABC - анализ визуализировал данные, на основе которых можно оптимизировать

ассортимент. Этот анализ очень эффективен в сочетании с XYZ - анализом.

XYZ – анализ представляет собой статистический метод, который дает возможность анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров организации, используя инструменты централизации и ранжирования ассортиментного ряда. С помощью такого анализа организация может оценить, насколько стабильны или, напротив, нестабильны спрос. Известно, что чем стабильнее спрос на товар, тем легче планировать его движение и снижается необходимость создавать избыточный страховой запас. [1]

Исходя из значения коэффициента вариации за конкретный временной период, товары подразделяются на три ключевые группы - X, Y, Z. В позицию

X включаются товары с коэффициентом вариации не выше 10%. Вариативность спроса на такие объекты незначительна и, следовательно, по ним можно оптимизировать запасы, уверенно прогнозировать продажи. К позиции Y можно отнести товары с коэффициентом вариации 10 - 25%, а значит, на основе выявленного колебания в спросе, возможность прогнозирования продаж среднего уровня достоверности. Товары, включаемые в позицию Z, имеют коэффициент вариации выше 25% и относятся к изделиям с нерегулярным потреблением. По таким товарам сложно оценить какие-либо тенденции и, как результат, невысокая точность прогноза продаж.

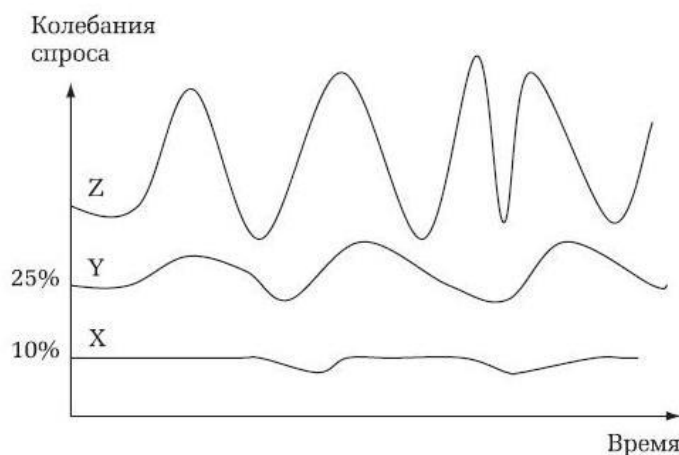


Рисунок 2. Графическое представление поведения товаров по группам X, Y, Z [1]

Алгоритм проведения XYZ - анализа состоит из следующих этапов:

- 1) Определение коэффициента вариации для анализируемых ресурсов.
- 2) Группировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента вариации.
- 3) Сортировка по категориям X, Y, Z.
- 4) Графическое представление результатов анализа.

Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых значений ресурса.

Расчет коэффициентов вариации по всему ассортименту (номенклатуре) товаров производится по формуле 1.[1]:

$$x_i = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1)$$

где x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период;

– среднеарифметическое значение параметра по оцениваемому объекту анализа;
 n – число периодов

В качестве примера продолжим рассматривать товары по разновидностям внутри группы, являющейся частью ассортимента крупного гипермаркета. В таблице 2 показан результат дифференцирования этих товаров методом XYZ-анализа.

XYZ - анализ был произведен по данным за летние и осенние месяцы 2016 года.

Таблица 2.

Результат расчета дифференциации ассортимента товаров методом XYZ - анализа									
Наименование товара	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Коэффициент вариации, V	Группа	
Вино Алма Гранде	15	19	18	16	17	19	9%	X	
Виски Чивас Ригал	20	21	19	17	18	26	16%	Y	
Коньяк Курвуазье	11	15	12	13	19	16	21%	Y	
Арманьяк Файн	10	10	13	14	12	14	15%	Y	
Коньяк Дагестан	9	9	9	9	10	7	11%	Y	
Коньяк Рос	20	25	23	21	19	21	10%	Y	
Виски Бурбон Мэйкерс	10	15	10	17	18	20	28%	Z	
Виски Джек Дэниэлс	9	10	13	6	13	17	34%	Z	
Коньяк Джемесон	11	13	16	13	6	19	34%	Z	
Виски Джим Бим	9	10	15	15	14	19	27%	Z	

Результаты данного анализа показали, что в ассортименте товаров присутствует только одна позиция со стабильной величиной потребления, которую можно отнести к позиции X. Лидируют товары группы Y - с менее стабильным спросом, на них могут оказывать влияние различные явления, такие как сезонность, тренд, акции и т.д. Самый высокий коэффициент вариации оказался у товаров «Виски Джек Дэниэлс» и «Коньяк Джемесон» - 34%, включаемые в позицию Z. Это характеризует их как товары с нерегулярным потреблением, низкой точностью прогнозирования спроса.

Для полной прикладной адекватности обычно используют сочетание ABC - и XYZ - анализа, что позволяет в ассортименте организации выявлять безусловных «звезд», к которым относят товары категории AX, и отстающих, относящихся к категории CZ. Интегрированный ABC - XYZ анализ позволяет всесторонне исследовать ассортимент, понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров. [2]

Таблица 3.

Матрица совмещения ABC- и XYZ - анализа

Группа	X	Y	Z
A	Товары группы AX и BX отливаются высоким товарооборотом и стабильностью продаж. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этих групп стабилен и хорошо прогнозируется.	Группы товаров AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода и, как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие нужно увеличить страховой запас.	Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас организации значительно увеличится. По этим группам товаров следует пересмотреть систему заказов.
B			
C	Для товаров группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой запас.	По товарам группы CY можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у организации финансовых возможностей.	В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары непостоянного спроса, поставляемые под заказ и пр. Часть из них можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или трудно реализуемые запасы, из-за которых организация несет потери.

Соединяя данные двух (таблицы 1 и таблицы 2), методом наложения результатов один на другой, получаем матрицу совмещения результатов ABC- и XYZ-анализа, представленного в таблице 4. В итоге такого совмещения получаем состав объектов

анализа, сформированный по двум признакам. С одной стороны - это ABC-анализа, показывающий градус влияния рейтинговых позиций в ассортименте на конечный результат деятельности предприятия. С другой - XYZ-анализа, отображающий

стабильность, прогнозируемость такого результата. Это необходимое средство для наращивания эффективности системы товародвижения предприятия.

Таблица 4.

Наименование	Результат расчета совмещения ABC - и XYZ - анализа						Совмещение
	Прибыль, млн. руб.	Доля	Доля с накопительным итогом	Группа	Коэффициент вариации, V	Группа	
Виски Бурбон Мэйкерс	225680	16%	16%	A	9%	X	AX
Виски Джек Дэниэлс	242000	17%	33%	A	16%	Y	AY
Виски Чивас Ригал	171140	12%	45%	A	21%	Y	AY
Виски Джеме-сон	135050	9%	54%	A	15%	Y	AY
Коньяк Курвуазье	94870	7%	60%	A	11%	Y	AY
Вино Алма Гранде	173430	12%	72%	A	10%	Y	AY
Арманьяк Файн	123300	9%	81%	B	28%	Z	BZ
Виски Джим Бим	91392	6%	87%	B	34%	Z	BZ
Коньяк Дагестан	98280	7%	94%	B	34%	Z	BZ
Коньяк Рос	91840	6%	100%	C	27%	Z	CZ

Анализ показал, что только одна позиция отвечает требованиям, которые предъявляются к группе AX ABC - XYZ-анализа. Лидирующие позиции в ассортименте занимают товары группы AY, которым характерен высокий товарооборот и умеренная стабильность расхода. Также присутствуют три позиции группы BZ, к которой относятся товары с низкой прогнозируемостью продаж. В целом можно сделать вывод, что в товарном ассортименте преобладают товары, которые нуждаются в регулярном контроле, прогнозе, обновлении. Необходимо постоянно повышать их эффективность. Товарный ассортимент требует модернизации и совершенствования, чтобы поддерживать конкурентоспособность и не терять свои сильные стороны.

Деятельность по формированию ассортимента имеет комплексный характер. Игнорирование одного из направлений деятельности может свести к нулю все остальные усилия.

При этом ключ к эффективному управлению продукцией заключается в мотивации отделов, которые непосредственно имеют отношение к продажам. Это отдел управления товарными запасами и отдел маркетинга.

Для сотрудников каждого отдела должны быть применены своя система мотивации. Мотивация менеджеров по управлению ассортиментом должна быть сосредоточена на увеличении объема продаж и зависеть от показателей маржинальной прибыли и ликвидности. Для эффективной работы менеджера по управлению ассортиментом нужно иметь

опыт продаж, аналитический склад ума и знания в области маркетинга.

Мотивация сотрудников отдела по управлению товарными запасами должна включать в себя такие показатели как:

- индекс доходности;
- оборачиваемость товарных запасов.

Крайне необходимо, чтобы доход сотрудников по товарному запасу зависел от количества неликвидов на складе (соотношение «запасы-продажи»). Требования к сотрудникам составляют следующие: эти люди должны иметь системное мышление, быть внимательными в процессе работы, знать статистику и быть готовыми к рутинной работе с цифрами.

При успешной мотивации этих отделов, они смогут решать серьезные задачи, создать сильную закупочную структуру, сделать продажи эффективными и улучшить показатели компании.

Список литературы:

1. Бузукова Е. А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа // Управление продажами. 2006. № 3. С. 166–185.
2. Голубков Е.П. ABC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. №3. С. 12-23.
3. Киселев В.М. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие // В. М. Киселев, Е. И. Мазанько. — Кемерово; М.: Издательское объединение «Российские университеты»: Кузбассвузиздат-АСИПТ, 2006. — 206 с.