

Н. Д. Юркевич

Магистрант

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ: ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ПРОБЛЕМЫ

Аннотация. Рассматриваются современные способы управления ассортиментом в сфере розничной торговли (ритейле); возможности, которые предоставляет для этого инновационная экономика и ИТ-сфера, а также проблемы, возникающие перед компаниями.

Ключевые слова: управление ассортиментом, инновации и проблемы, ритейл.

В последние несколько месяцев многие известные розничные бренды в Великобритании и Европе испытывают серьезные финансовые трудности из-за низких продаж. Однако эта картина не является трендом, и некоторые ритейлеры даже процветают в условиях общего спада. Безусловно, основными причинами спада являются технический прогресс и связанный с ним рост интернет магазинов. Кроме того, в Европе наблюдаются меры жесткой экономии со стороны правительства, что тоже негативно влияет на личные расходы населения. Тем не менее, некоторые из проблем могут возникнуть из-за работы самих компаний, а не из-за экономической ситуации.

Однажды один успешный топ-менеджер продуктовой сети сказал: «Розница – это не очень сложно: вам нужно сделать всего три вещи. Первое, это понять, что ваш клиент хочет купить. Второе – это предложить товар по цене, которую клиент готов заплатить. И третье – убедиться, что товар доступен, когда клиент готов прийти за ним» [1]. Эти принципы достаточно справедливы и предполагают, что если у вас правильно построены эти процессы, то все остальное, в том числе и успех, приложится. Однако в современных условиях, когда к товарам и услугам со стороны клиента предъявляются повышенные требования к ассортименту, цене и качеству, этого явно недостаточно для успешного функционирования и развития компании. Кроме этого, компания должна сконцентрироваться на стоимости закупок, эффективности цепочки поставок, собственном персонале и создании интернет портала продаж [1; 4].

Долгое время ключевым фактором успеха, а также основной проблемой для компаний было количество уникальных наименований. В общих чертах это означает, что чем больше товара у вас на полках, тем более успешен ваш бизнес. Однако существует две проблемы, ограни-

чивающие компании в увеличении ассортимента: площадь торгового зала и потеря стоимости товара во времени. Для примера возьмем продуктовый супермаркет. Если у вас небольшая площадь, то вам придется выбирать, от каких групп товаров отказаться, чтобы обеспечить максимальную выгоду. Однако и большая площадь не решит этой проблемы, поскольку каждый товар имеет свой срок хранения, и если не продать его вовремя, то это будут упущенные продажи и нерационально потраченные средства. Кроме того, товар необходимо поддерживать в определенных температурных условиях и вовремя подвозить на склад магазина. Т. е. большое количество наименований предполагает большие затраты на складирование и распределение, большую иерархию и классификацию запасов (а значит и более сложный учет), большее количество поставщиков и больше усилий, направленных на поддержание доступности продукции. Существует немало примеров, когда именно уменьшение ассортиментной матрицы позволяло увеличить обороты и прибыль компании. Работа по уменьшению матрицы позволяет детально узнать, какие продукты являются «лишними» на полке, понять, что же хочет видеть потребитель, сократить административные, транспортные и складские затраты, уменьшить персонал или вынести часть функций на аутсорсинг, и все это без ущерба для уровня обслуживания, или наличия основных товаров на полке. Другим интересным способом работы с наименованиями является строгое ограничение по брендам или формату (монобрендовые магазины и магазины одной группы товаров – сотовые телефоны, например). Это позволяет не тратить ресурсы на поддержание логистической цепочки и налаживать более выгодные отношения с крупными брендами. Использование различных методик управления запасами (например, ABC-анализ) позволяют улучшать общее финансовое состояние компании практически без ущерба для клиента. Также стоит уделить много времени на работу с поставщиками, так как многие бренды работают через целые системы дилеров и оптимальная цепочка может приводить к снижению стоимости закупки товара до 20 %. Наконец, для работы с большим количеством наименований (а современные магазины в среднем содержат от 3 до 10 тыс. наименований [2]), обязательно внедрение ИТ-продуктов, связанных с учетом запасов. Кроме того, современные системы позволяют вносить и обрабатывать информацию о продукте при минимальном человеческом участии (например, система распознавания штрих- и баркодов в системе 1С), что сильно ускоряет процесс и уменьшает человеческий фактор.

Подчиняясь общему тренду современной экономики, сотрудники магазина становятся основной статьей расходов не продукции для компаний и – ценнейшим их активом [5]. Известны случаи, когда рядовых по должности сотрудников, например продавцов-консультантов, сманивают лично директора конкурентов. Однако стоит избегать и лишних

расходов на персонал и максимально увеличивать производительность. Многие западные компании используют так называемый «гибкий труд» – у некоторых сотрудников четко прописываются часы работы, в которые они должны быть на работе, причем эти часы зависят от прогнозируемого количества посетителей. Иными словами, основным критерием является не количество отработанных часов, а именно распределение этих часов в течение недели. Это позволяет не держать много продавцов в «тихие» часы торговли и увеличивать их количество только к пикам продаж. Но при этом, хоть контроль затрат и гибкость труда важны, главным критерием является опыт и подготовка персонала. В Иркутской области, где развита система процентной зарплаты (продавец получает определенный процент с каждого проданного товара), опытный продавец может в обычный месяц получать сравнимую зарплату с руководителем среднего звена. Поэтому ритейлеры должны уделять и уделяют много внимания обучению и удовлетворенности своего персонала. Современные технологии при этом являются отличным инструментом для обучения и развития персонала в магазинах. Модульные системы обучения, быстрые тренинги позволяют сотрудникам тренироваться во время тихих периодов в магазине. Кроме прочих плюсов, это также значительно снижает стоимость обучения.

С появлением чистых интернет магазинов, «традиционным» ритейлерам пришлось запустить собственные онлайн магазины вдобавок к существующей бизнес модели, поскольку оказалось невозможным игнорировать эту инновацию [3]. Некоторые из крупных ритейл сетей вложили внушительные суммы в создание интернет магазинов на старте этой эры, чтобы получить конкурентное преимущество. При этом они пытались сделать интернет магазины независимыми от основной деятельности. Однако в дальнейшем это привело лишь к дублированию маркетинга и закупок, лишним затратам. Если не интегрировать интернет магазин в существующую модель, в самый неподходящий момент может оказаться, что нужного товара не будет в магазине. Раз за разом такие накладки приводят к снижению доверия и репутации магазина. Другая ситуация возможна, если пытаться разделять товарные стратегии для интернет-магазина и обычного магазина. Это приведет к массовому дублированию поставок и колоссальным лишним затратам. Поэтому ритейлерам стоит признать необходимость инвестиций в ИТ для увеличения оборотов и дальнейшего развития в целом. Самые успешные сети одинаково уверенно функционируют на обоих уровнях, и тенденция к увеличению числа интернет-продаж еще не сошла на нет [2].

На сегодняшний день, понимания того, что, по какой цене и в каком количестве должно стоять на полках магазина, недостаточно для успешного функционирования компании. Также необходимо эффективно выстраивать товарную политику и ассортиментную матрицу, рас-

крывать и использовать потенциал собственных сотрудников и выходить на интернет рынки. Ритейлерам необходимо как можно быстрее понять выгоду инвестиций в ИТ, которые позволяют существенно улучшить работу предприятия.

Список литературы

1. Васин И. Ассортиментная матрица [Электронный ресурс] / И. Васин. – URL: <http://www.znaytovar.ru/s/Assortimentnye-matrixy-tovarov.html>.
2. Горелик О. В год по холодильнику [Электронный ресурс] / О. Горелик. – URL: <http://www.newizv.ru/economics/2006-08-16/52111-v-god-po-holodilniku.html>.
3. Ищенко Н. Развитие интернет-торговли может угрожать традиционным игрокам [Электронный ресурс] / Н. Ищенко. – URL: <http://www.vedomosti.ru/companies/news/22912381/onlajn-doros-do-riska>.
4. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
5. Шуплецова И. Глобализация мировых логистических систем [Электронный ресурс] / И. Шуплецова. – URL: <http://www.cs-alternativa.ru/text/2366>.