Тихонов Н.А.
соискатель кафедры антикризисного
управления и корпоративного менеджмента
РЭУ им. Плеханова

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ТОРГОВОЙ СЕТИ

В предлагаемой статье детально рассматриваются этапы внедрения в розничной сети категорийного мерчендайзинга. Подробным образом описывается проведение категорийного анализа продаж, осуществление зонирования торгового зала на основе полученных данных.
Ключевые слова: *категорийный мерчендайзинг, планограмма, категорийный анализ, зонирование, совокупный доход, ABC-анализ, весовой коэффициент.*

Tikhonov N.A.
Competitor of a scientific degree of the
candidate of science
Department "Crisis management and corporate
management"
REU of Plekhanov

STAGES OF IMPLEMENTATION OF CATEGORY MERCHANDISING IN THE TRADE NETWORK

Abstract: In this article we discussed in detail the stages of implementation in retail merchandising categorical. Conduct described in detail categorical sales analysis, implementation of zoning salesroom on the basis of the data.
Keywords: categorical merchandising, planograms, category analysis, zoning, the total income, ABC-analysis, weight coefficient.

«Всякая перемена, даже перемена к лучшему, всегда сопряжена с неудобствами».
(Ричард Хукер) [4, с.580]

По мере развития розничной сети руководство сталкивается с вопросом оптимизации торгового пространства. С одной стороны выкладка в магазинах может быть аккуратной, размещение категорий в целом соответствует общепринятым нормам, но конкурентное преимущество тает на глазах. Всему виной отсутствие категорийного мерчандайзинга.

Категорийный мерчандайзинг – это комплексное управление оптимизацией полочного пространства на поартикульном уровне в рамках одной категории товара.

Занимаясь вопросами внедрения категорийного мерчандайзинга, или оптимизации торгового пространства, руководство сети сталкивается со следующим вопросом: «каким образом внедрить категорийный подход к управлению торговым пространством с минимальными издержками и что необходимо делать для сохранения конкурентного преимущества». В предлагаемой статье приводится поэтапная схема внедрения в торговой сети процесса оптимизации торгового пространства с внедрением поартикульных планограмм, построенного на принципах категорийного мерчандайзинга.

Первый этап. На данном этапе необходимо понять, на каком уровне развития находится организация. Для решения данной задачи, организация должна действовать исходя из двух возможных ситуаций.

Ситуация первая. У торговой сети внедрён категорийный менеджмент, весь товар поделён на логичные и понятные покупателю категории, но по разным причинам не было внедрено категорийного мерчандайзинга. Данная ситуация относительно простая, для решения возникших проблем достаточно просто внедрить категорийный мерчандайзинг, который будет базироваться на уже действующем категорийным менеджменте. В данной ситуации следует переходить на второй этап.

Ситуация вторая. У торговой сети товар завозится хаотично, не разделён на категории, категорийный менеджмент отсутствует, точных аналитических данных по ситуации с продажами ассортимента нет.

Прежде чем внедрять мерчандайзинговые концепции и концепцию оптимизации торгового пространства необходимо произвести ряд подготовительных работ. Прежде всего, произвести разделение всего ассортимента на категории, причём категории могут частично, или полностью не соответствовать общепринятым классификаторам, или ГОСТам. Довольно часто, в российских компаниях товар делится на разные категории, или товарные направления, товарные категории, названия могут меняться от компании к компании. Существенным недостатком такого деления является их отстранённость от того, как данную категорию видят покупатели. В учебнике «Категорийный менеджмент» Сысоевой С.В. и Бузуковой Е.А. говорится, что суть категорийного подхода это выделение категорий так, как их видит покупатель, а не так, как удобно закупщику или товароведу. Другими словами, категорийный подход позволяет реагировать на запросы потребителя; зачастую потребители в своём сознании группируют товары иначе, чем закупщик-профессионал. Закупщик слишком хорошо знает свой товар (что, безусловно, правильно) и зачастую оперирует брендами и поставщиками, которые могут быть не известны покупателю. Покупатель часто приходит в магазин за товаром, а не за брендом. Таким образом, прежде чем начинать оптимизацию торгового пространства, необходимо произвести разделение всего ассортимента на понятные, логичные категории с точки зрения покупателя, даже вопреки общепринятой логики и классическому товароведению. [3] Подробную пошаговую инструкцию по выделению категорий можно найти в учебнике

«Категорийный менеджмент» Сысоевой С.В. и Бузуковой Е.А. После того, как весь ассортимент разделён на категории, следует переходить ко второму этапу.

Второй этап. Оптимизацию полочного пространства следует начать с категорийного анализа. Для проведения категорийного анализа необходима база данных, подготовленная исходя из разделения всего ассортимента на категории и особенностей функционирования сети. Существенно упрощает данную работу наличие взаимосвязанных баз данных базирующихся на основе ORACLE или 1С. Так, например, бизнес-решения ORACLE помогают справиться с обработкой растущего товарного ассортимента, повысить эффективность мероприятий по стимулированию сбыта, снизить стоимость и сложность управления материальными потоками, решить проблемы работы с большими объемами данных и налаживания прямых взаимоотношений с потребителями. [6] На данном этапе, принимается во внимание то обстоятельство, что организация обладает базами данных базирующихся на основе ORACLE или 1С и все товары разделены на категории соответствующие ожиданиям потребителей.

Категорийный анализ следует начать с выгрузки данных. Для этого в фильтре отчёта следует выбрать все категории, все магазины, работающие в одном регионе (если в связи с особенностями деятельности организации внутри региона магазины поделены на форматы, в которых часть категорий отсутствует, исходя из недостаточности площади, то следует взять для отчёта все магазины в одном регионе одного формата) работающие более одного года (или иного другого периода за который берётся анализ). Автором рекомендуется для проведения категорийного анализа брать период равный году, так как это оптимальный вариант для анализа с учётом сезонных колебаний. Если в течение года открывались новые магазины, их не стоит учитывать в данном анализе, так в них не учитывается сезонность, и их продажи будут портить общую статистику. После выгрузки, если в базе данных не указана категория товара, то каждому артикулу она привязывается при помощи функции «VLOOKUP». Далее делается сводная таблица, в которой строки это категории товара, а столбцы необходимые для анализа показатели. [5, с.108 – 109] Пример такой таблицы представлен в таблице 1.

Таблица 1. Продажи гипермаркета по категориям за год

№	категория	Продажи шт	Выручка, руб	ВД, руб
1	Молоко и молочная продукция	62 764	2 196 758	170 908
2	Колбасы	9 349	2 804 994	317 806
3	Деликатесы и сыры	8 413	2 524 127	223 890
4	Пекарня	29 658	1 186 354	178 902
5	Мясо и мясная продукция	11 442	2 288 536	182 625
6	Заморозка	8 343	1 251 538	162 074
7	Фрукты/Овощи	44 061	3 084 278	238 723
8	Рыба и морепродукты	14 349	2 869 982	134 889
9	Птица	17 140	1 199 865	115 067

10	Консервированные продукты	33 082	2 315 782	224 168
11	Кондитерские изделия	103 584	5 179 200	458 359
12	Крепкий алкоголь	10 348	4 656 931	278 950
13	Бытовая химия	30 196	1 509 827	93 760
14	Бакалея	110 256	2 756 404	207 833
15	Вина	7 773	3 109 404	341 102
16	Табак	73 193	3 659 675	90 028
17	Напитки	117 614	3 528 421	155 251
18	Косметика	27 662	4 149 439	349 383
19	Офисная техника	697	697 171	21 194
20	Радио/ТВ	497	746 516	4 927
21	Периодические издания	95 136	1 427 053	235 749
22	Бытовая электроника	457	549 240	95 183
23	Сделай сам	2 079	727 727	92 640
24	Предметы домашнего хозяйства	8 678	1 735 686	314 680
25	Бытовая тезника	300	901 652	52 837
26	Авто аксессуары	4 672	700 818	82 907
27	Домашний текстиль	1 707	853 583	133 330
28	Женская одежда	326	326 679	29 532
29	Мужская одежда	553	553 077	73 836
30	Детская одежда	115	115 039	13 747
31	Нижнее белье	8 349	667 983	161 852
32	Обувь	293	293 556	10 069
33	Садовый инвентарь	1 067	533 393	75 315
34	Игрушки	3 542	1 062 710	219 131
35	Товары для спорта	731	256 157	18 853
ИТОГО:		848 426	62 419 555	5 559 499

источник: данные базы данных центра оптовой торговли

Как видно из таблицы 1, деление идёт по категориям товара, к каждой категории есть данные о продажах в штуках, деньгах и доходе, или совокупном доходе.

Совокупный доход – это валовая прибыль с учётом дополнительных поступлений от поставщика.

Под дополнительными поступлениями от поставщика подразумеваются «ретро-бонусы» и всевозможные маркетинговые и рекламные поборы со стороны торговой сети.

«Ретро-бонусы» – премия за покупку товара, то есть плата поставщиком/производителям торговой сети определённого процента от объёма поставки.

Несмотря на то, что пункты 6 и 12 статьи 9 ФЗ «ОБ ОСНОВАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» от 28.12.2009 №381-ФЗ запрещает при заключении договора поставки продовольственных товаров понуждать к заключению договора возмездного оказания услуг, направленных на продвижение продовольственных товаров, [1] почти все торговые сети заключают подобные договоры исходя из пункта 11 упомянутой статьи.

Также почти всегда, на основании пункта 4 статьи 9 ФЗ «ОБ ОСНОВАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» от 28.12.2009 №381-ФЗ с поставщиков взимаются так называемые «ретро-бонусы», которые в указанном законе именуются вознаграждением, выплачиваемым хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность, в связи с приобретением им у хозяйствующего субъекта, осуществляющего поставки продовольственных товаров, определенного количества продовольственных товаров. [1]

Продажи по трём характеристикам взяты не случайно. Если выгрузить отчёт по одной из характеристик (продажи в штуках, деньгах или в доходе), на основе полученных данных посчитать долю категории в общей площади магазина и осуществить зонирование, то, как следствие однобокого взгляда на продажи, получится некорректное распределение категорий по площади ТЗ. Рассмотрим все варианты проведения анализа по одной из характеристик.

Во первых, если выгрузить продажи в штуках, то больше всего площади будет занимать высокооборачиваемый товар. При проведении такого анализа больше всего места должен занимать товар, который продаётся больше всех в штуках, но приносящий относительно небольшой оборот в деньгах. Для примера возьмём спички и алкоголь, спички стоят дёшево, продаются много, а места занимают мало, а алкоголь, в штуках продажи могут быть значительно меньше, зато имеют хорошие обороты и совокупный доход.

Если выгрузить продажи в деньгах, то больше всего площади занимает товар с высокой стоимостью, но возможно пользующиеся периодическим спросом.

И наконец, если выгрузить продажи исходя из дохода, то на лидирующие позиции выходят товары с высокой наценкой, но не всегда пользующиеся спросом, или делающие высокий оборот в деньгах. В практике торговли часто бывает что дешёвый (трафикообразующий) товар, пользующийся высоким спросом, имеет минимальную наценку и практически не приносит дохода. Если в такой ситуации применить анализ именно по доходу, то, скорее всего данная категория займёт последние места и будет рекомендовано или удалить её из ассортимента, или сократить её площадь выкладки, что в свою очередь приведёт к понижению лояльности покупателей к организации. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что для оптимального расчёта долей необходимо учитывать все три показателя.

Для проведения анализа к этой таблице следует добавить ещё четыре столбца – три столбца это процент (доля) по каждому из показателей (продажи в штуках, деньгах, совокупном доходе), а четвёртый столбец это доля весов каждого из показателей, о расчёте данного столбца будет описано ниже, пример подобной таблицы представлен в таблице 2. [5, с.110 – 111]

Таблица 2. Продажи гипермаркета по категориям с учётом веса каждого показателя за год

№	категория	Продажи шт	Выручка, руб	ВД, руб	% Продажи шт	% Выручка, руб	% ВД руб	40/40/20
1	Кондитерские изделия	103 584	5 179 200	458 359	12,21%	8,30%	8,24%	9,85%
2	Напитки	117 614	3 528 421	155 251	13,86%	5,65%	2,79%	8,36%
3	Бакалея	110 256	2 756 404	207 833	13,00%	4,42%	3,74%	7,71%
4	Периодические издания	95 136	1 427 053	235 749	11,21%	2,29%	4,24%	6,25%
5	Табак	73 193	3 659 675	90 028	8,63%	5,86%	1,62%	6,12%
6	Косметика	27 662	4 149 439	349 383	3,26%	6,65%	6,28%	5,22%
7	Молоко и молочная продукция	62 764	2 196 758	170 908	7,40%	3,52%	3,07%	4,98%
8	Фрукты/Овощи	44 061	3 084 278	238 723	5,19%	4,94%	4,29%	4,91%
9	Крепкий алкоголь	10 348	4 656 931	278 950	1,22%	7,46%	5,02%	4,48%
10	Консервированные продукты	33 082	2 315 782	224 168	3,90%	3,71%	4,03%	3,85%
11	Вина	7 773	3 109 404	341 102	0,92%	4,98%	6,14%	3,59%
12	Колбасы	9 349	2 804 994	317 806	1,10%	4,49%	5,72%	3,38%
13	Рыба и морепродукты	14 349	2 869 982	134 889	1,69%	4,60%	2,43%	3,00%
14	Деликатесы и сыры	8 413	2 524 127	223 890	0,99%	4,04%	4,03%	2,82%
15	Пекарня	29 658	1 186 354	178 902	3,50%	1,90%	3,22%	2,80%
16	Бытовая химия	30 196	1 509 827	93 760	3,56%	2,42%	1,69%	2,73%
17	Мясо и мясная продукция	11 442	2 288 536	182 625	1,35%	3,67%	3,28%	2,66%
18	Предметы домашнего хозяйства	8 678	1 735 686	314 680	1,02%	2,78%	5,66%	2,65%
19	Птица	17 140	1 199 865	115 067	2,02%	1,92%	2,07%	1,99%
20	Заморозка	8 343	1 251 538	162 074	0,98%	2,01%	2,92%	1,78%
21	Игрушки	3 542	1 062 710	219 131	0,42%	1,70%	3,94%	1,64%
22	Нижнее белье	8 349	667 983	161 852	0,98%	1,07%	2,91%	1,40%
23	Домашний текстиль	1 707	853 583	133 330	0,20%	1,37%	2,40%	1,11%
24	Авто аксессуары	4 672	700 818	82 907	0,55%	1,12%	1,49%	0,97%
25	Сделай сам	2 079	727 727	92 640	0,25%	1,17%	1,67%	0,90%
26	Бытовая тезника	300	901 652	52 837	0,04%	1,44%	0,95%	0,78%
27	Бытовая электроника	457	549 240	95 183	0,05%	0,88%	1,71%	0,72%
2	Садовый	1 067	533 393	75 315	0,13%	0,85%	1,35%	0,66%

8	инвентарь							
29	Мужская одежда	553	553 077	73 836	0,07%	0,89%	1,33%	0,65%
30	Офисная техника	697	697 171	21 194	0,08%	1,12%	0,38%	0,56%
31	Радио/ТВ	497	746 516	4 927	0,06%	1,20%	0,09%	0,52%
32	Женская одежда	326	326 679	29 532	0,04%	0,52%	0,53%	0,33%
33	Товары для спорта	731	256 157	18 853	0,09%	0,41%	0,34%	0,27%
34	Обувь	293	293 556	10 069	0,03%	0,47%	0,18%	0,24%
35	Детская одежда	115	115 039	13 747	0,01%	0,18%	0,25%	0,13%
ИТОГО:		848 426	62 419 555	5 559 499	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

источник: данные базы данных центра оптовой торговли, [46, с.111]

Исходя из таблицы 2, категория «напитки» по продажам в штуках занимает 13,86%, по продажам в деньгах 5,65 %, а по валовому доходу (ВД) всего 2,79% то есть, если бы при анализе использовались продажи только в штуках, то «напитки» бы заняли первое место и получили больше всех площади, а если по ВД, то они бы и в 10 не попали, получив всего 3 % от площади ТЗ. Для избегания подобных проблем следует использовать некий показатель, который учитывает все три предыдущие. Для этого каждому из показателей (продажи в штуках, деньгах, совокупном доходе) следует дать некий вес важности для организации. Данные пропорции могут отличаться от организации к организации, часто используется 40/40/20, какие-то организации используют 30/30/40, также не редки случаи использования пропорции 20/40/40. Данная пропорция зависит от организации, её вида деятельности, сегмента, приоритетов и позиционирования. Если организация делает больший упор на продажи в штуках, то большее значение отдаётся именно оборачиваемости товара, как правило, это характерно для организаций эконом сегмента, или организаций для которых большое значение имеет оборот в штуках. Предпочтение продажам в деньгах, как правило, отдают организации, для которых продажи в штуках не столь важны, например, организации торгующие премиальным товаром, где важно наличие элитарных дорогих товаров. При придаче большего значения ВД магазин больше становится похожим на магазин для состоятельных граждан, и как следствие продажи в среднем и низких ценовых сегментах будут снижаться.

По мнению автора, оптимальным значением для организаций, в частности для сетевых организаций оптовой торговли, является соотношение 40/40/20, так как при данном сочетании в равных степенях учитываются продажи в штуках и в деньгах, что для оптовой торговли является важным. Благодаря такому коэффициенту и самый оборачиваемый товар и дорогостоящий, но имеющий достаточные обороты уравниваются. При этом

создаётся некий баланс между не дорогим, но высокооборачиваемом товаром и дорогим, но менее оборачиваемом товаром. Меньшее значение отдаётся валовой прибыли, так как, продавая оборачиваемый и востребованный товар, а также высокодоходный то и прибыль будет достаточной. Следует учесть, что данное соотношение не догма и подвержена изменению с течением времени, исходя из сложившейся ситуации. Как правило, данное соотношение утверждается высшим руководством торговой сети. Применяя данные веса, организация получает относительно объективную картину доли категорий в продажах сети за период и как следствие долю, которую она должна занимать в ТЗ в идеальных условиях. Далее необходимо долю каждой категории умножить на общее количество стеллажей в торговом зале. При результате менее одного стеллажа на категорию, следует провезти анализ целесообразности нахождения в сети данных категорий. [5, с.112] Для решения поставленной задачи необходимо ответить на вопрос является ли данная категория необходимой исходя из позиционирования сети, и её специализации, или данная категория в ассортимент попала случайно, как эксперимент и ничего общего с позиционированием не имеет, а продаётся «по привычке». Обычно в такой ситуации сотрудники даже не могут вспомнить, когда и почему ввели данную категорию и от них можно услышать: «она была всегда, иногда даже кто-то что-то покупает». Естественно держать категорию «по привычке» не целесообразно и необходимо от таких категорий избавляться. Так, например, для магазина торгующего канцелярскими товарами продажи телевизоров и магнитофонов не является приоритетной, или сеть занимающаяся продажами продовольственных товаров имеет в своём ассортименте специализированные товары для спорта или дачи которые занимают драгоценное место, естественно необходимо избавляться от такого ассортимента. Так из таблицы 2 видно, что категории обувь и детская одежда продаются хуже всех, так убирать их, или оставить? В данном случаи необходимо поступать исходя из формата магазина. Так как в данном примере рассматривается центр оптовой торговли, то для магазинов с достаточной площади данные товары должны быть, в случаи если строятся магазины меньшей площади, то к вопросу размещения непродовольственных товаров следует подойти очень осторожно, если удалять то все аналогичные категории, например одежду (мужскую, женскую и детскую). В любом случаи надо помнить, что каждый сантиметр торговой площади приносит доход и, оставляя малопродающиеся товары, организация теряет оборот. С этой точки зрения интересен опыт компании METRO C&C в Европе, где центры оптовой торговли представлены в 3 основных форматах:

– eco;
– junior;
– classic.

У магазинов формата ECO торговая площадь составляет менее 6 000 м^2. Они ориентированы на клиентов группы HoReCa (отели, рестораны и

кафе/бары). В них представлен широкий ассортимент продовольственных товаров, по которым ведутся основные продажи, при этом ассортимент не продовольственных товаров полностью отсутствует.

У магазинов формата Junior торговая площадь составляет от 6000 до 10 000 м^2. Они ориентированы на клиентов групп HoReCa и Traders (организации мелкого и среднего бизнеса, как правило, это «магазины у дома»). В них представлен широкий ассортимент продовольственных товаров и определенный ассортимент непродовольственных товаров, магазины данного формата представлены в России. Основные продажи ведутся по продовольственным товарам.

Магазины формата Classic имеют торговую площадь более 10 000 м^2, в России таких магазинов всего три. Они ориентированы на клиентов групп HoReCa и Traders. В них представлен самый широкий выбор продовольственных, а также непродовольственных товаров. В магазинах этого формата ведутся равномерные продажи по всем группам товаров. [2]

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод, что в каждой ситуации необходимо принимать оптимальное решение в отношении слабо продающихся категорий товара, опираясь на аналитику продаж по разным критериям, на формат магазина и позиционирование сети. В любом случаи решения подобного рода должны приниматься высшим руководством сети, так как данное решение имеет стратегическое значение для развития торговой сети. При оставлении какой-либо категории необходимо помнить о минимальной представленности категории – один артикул это не категория, покупателю нужен выбор.

Третий этап. На третьем этапе на основе категорийного анализа происходит зонирование торгового зала. Зонирование должно основываться на поведении покупателей, их предпочтениях. При зонировании учитываются классические правила мерчандайзинга – движение покупательского потока справа налево, правило золотого треугольника и т.д. По мнению автора, начинать процесс зонирования следует с категорий, которые имеют минимальную долю. Категорийный анализ – показывает идеальную картину, однако на практике невозможно добиться полного соответствия доли категории в выкладки и доли категории в продажах. Поэтому очень часто бывает, что категории, которые по продажам должны занимать один стеллаж, по минимальной представленности ассортимента занимают 2 – 3 стеллажа. Главное при зонировании, чтобы в одном стеллаже не было много разных категорий товаров, иначе покупатель будет дезориентирован. После размещения не больших по доле категорий, следует приступить к размещению категорий, с большей долей, при этом необходимо стараться сохранить пропорцию в распределении доли хорошо продающихся категорий товара.

Выделяется несколько типов зонирования:

– *общее*, применимо для гипермаркетов, это продовольственные не продовольственные товары;

– *групповое* – более мелкий тип по сравнению с предыдущим, используется в универсамах, супермаркетах или в гипермаркетах на уровне группы товаров, например, напитки, консервы, бакалея и т.д.;
– *категорийное* – используется в небольших магазинах, или в более крупных при делении на уровне категории, так товарная группа «напитки» делится на лимонады, пиво, водку и т.д.

Четвёртый этап. На данном этапе происходит зонирование внутри категории товара. Рассчитав на предыдущем этапе количество стеллажей, которое должна занимать та, или иная товарная категория, аналогичным образом со вторым этапом, проводим анализ категорий. Также выгружается аналитика, за аналогичный период, затем применяя правила из третьего этапа каждой категории товара входящей в товарную категорию отдаётся количество стеллажей максимально приближенное к доле в продажах по разным показателям. Далее берётся каждая категория товара, и анализируются продажи внутри категории на поартикульном уровне.

Пятый этап. На данном этапе происходит поартикульный анализ продаж. Аналогичным образом со вторым этапом рассчитывается доля в доходе компании каждого артикула. При помощи ABC-анализа принимается решение о выводе того или иного артикула. На данном этапе, необходимо учитывать время, которое продавался каждый из артикулов. Для проведения поартикульного анализа, рекомендуется период брать равный полугоду, причём не стоит учитывать при решении вопроса о выводе, те позиции, которые продавались менее указанного периода. Таким образом, исключаются товары новинки и товары, которые по разным причинам временно не продавались в сети. Значительно упростит принятие решения о выводе артикулов из сети, наличие информации в учётной программе, или в базе данных, о дате заведения артикула в систему. При отсутствии данной возможности, эту информацию необходимо запрашивать у отдела закупок, что усложняет данный процесс и затягивает его во времени, однако это очень важно, так как при ошибочных данных можно исключить необходимый покупателю товар-новинку из ассортимента организации. После того, как выявлен не эффективный товар, отделу закупок даётся рекомендация к выводу данного товара из ассортимента, идеальный вариант, если отдел оптимизации имеет возможность блокировать не эффективный ассортимент самостоятельно, сообщая отделу закупок информацию по закрытию контрактов.

После пятого этапа, возможно, внедрение категорийного мерчандайзинга в организации остановится. Достаточно прописать некие общие правила выкладки, и данный ассортимент отправляется в ТЗ. Этот подход имеет существенный недостаток – ассортимент сбалансирован, востребован, но имеется ограниченное полочное пространство где необходимо правильно распределить артикулы. Сотрудники на местах, которые воспринимают ситуацию по разному, к тому же они не станут заниматься просчётом фейсинга каждого артикула, в результате избыточные

фейсы для одних товаров и постоянный «Out of stock» для других, к тому же это прекрасный повод для коррупции на местах, так как поставщик может заинтересовать сотрудников магазинов выложить именно их товар в приоритетном порядке.

Out Of Stock – временное отсутствие товара на полке, вызванное отсутствием нового артикула в планограмме, несвоевременной или неполной поставкой товара, поставкой бракованного или не заказанного товара, ошибками при заказе, а также резким увеличением спроса. [7]

По мнению автора, если организацией принято решение внедрять категорийный мерчандайзинг, то необходимо внедрять и поартикульные планограммы, а не ограничиваться отдельными этапами оптимизации ассортимента, что тоже безусловно хорошо.

Шестой этап. На данном этапе происходит разработка поартикульных планограмм. Для этого рекомендуется использование специальных программ, таких как «Spaceman», которые позволяют с минимальными трудозатратами эффективно управлять полочным пространством. Главное достоинство таких программ, это возможность оперативно вносить любые изменения в планограмму. Также ощутимым преимуществом является возможность выложить каждый артикул с долей, которую он должен занимать, например, если артикул «А» должен занимать 7% от общего линейного пространства, то можно выкладку в данной программе сделать так, что его фактическая доля на полке будет примерно 7%.

Планограмма строится по тому же принципу, по которому было осуществлено зонирование – вначале те артикулы, которые обязательно должны быть представлены в минимально возможном фейсинге для презентации товара, затем более продающиеся артикулы, которые распределяются в соответствии доли пропорционально свободному месту. Не всегда организации могут позволить себе специализированные программы типа «Spaceman», возможно делать примерные планограммы в приложениях MS WINDOWS: «POWER POINT», «EXCEL», то такие планограммы хуже читаются, менее наглядны, процесс разработки более трудоёмок, но, не смотря на это, по ним тоже возможно осуществлять выкладку. Если необходимо разработать точные планограммы, то целесообразнее использовать «POWER POINT». В данной программе есть возможность задать точные размеры каждого артикула, но, тем не менее, данные планограммы, не представляют возможность для проведения анализа фактической доли в выкладки, с их помощью нельзя просчитать количество штук одного артикула на полке, а сам процесс очень долгий и трудозатратный. Целесообразность применения специализированных программ для разработки планограмм была рассмотрена автором в предыдущих статьях.

Седьмой этап. На данном этапе происходит внедрение планограмм. При внедрении планограмм, руководство сети обязано донести до начальников магазинов информацию об обязательном внедрении

планограмм, исключив иллюзию, что это носит рекомендательный характер и не обязательно к исполнению. После того, как планограмма согласована и отправлена в магазин, начальникам магазина даётся время на её внедрение. В дальнейшем, главной задачей отдела оптимизации торгового пространства является контроль над поддержанием утверждённой планограммы со стороны магазинов сети. При внедрении планограмм следует объяснить сотрудникам, отвечающим за выкладку, что с момента внедрения они должны выкладывать товар только по планограммам, так же следует подробно объяснить правила замещения временно отсутствующих позиций. При внедрении планограмм организация может столкнуться с другими проблемами, нейтрализация которых также была рассмотрена автором в предыдущих статьях.

Восьмой этап. На данном этапе осуществляется текущее обновление поартикульных планограмм и происходит пересмотр доли внутри категории на основе проведения анализа продаж. Обновление планограмм, в категориях товара подверженных изменениям должно происходить раз в месяц, в момент изменения ассортимента. Производить изменения чаще одного раза в месяц не целесообразно, так как это неудобно с оперативной точки зрения. Другими словами торговый персонал не будет успевать за обновлениями с центрального офиса. Для того чтобы в сети не было ситуаций когда товар в торговую точку поступил, а планограммы отражающей его местоположение нет, необходимо внедрение в сети регламента ввода/блокировки артикулов, которая возможна только один раз в месяц. Выше уже было описано, что отдел оптимизации торгового пространства должен принимать решения о блокировки не эффективного ассортимента, также рекомендуется, чтобы данный отдел принимал окончательное решение и по заведению артикулов, которое должно происходить один раз в месяц. В виду того, что на практике обновление планограмм и изменение ассортимента редко когда совпадают, даже при наличии «категорийного менеджера», в крупных торговых сетях обновление поартикульных планограмм происходит один раз в 2 – 3 месяца. Обновление поартикульных планограмм в категориях не подверженных частым изменениям, должно происходить по мере необходимости. Естественно, при каждом обновлении ассортимента соотношение долей артикулов, или брендов не должно меняться, однако с течением времени ситуация меняется, и возникает необходимость проведения анализа продаж с последующим перераспределением площади артикулов. Автором рекомендуется подобный анализ проводить один раз в полгода, вопервых, это достаточный срок для того чтобы покупатели привыкли к новой выкладки и новому ассортименту, а во вторых достаточное время, чтобы показать динамику изменения предпочтений покупателей выраженную в изменениях продаж на поартикульном уровне. Методика проведения подобного анализа была описана на втором этапе. Изменение соотношений долей категории рекомендуется осуществлять не чаще одного раза в год, так как более частое изменение негативно скажется на совершении покупок, и

как следствии понижении лояльности со стороны покупателей. При проведении такого анализа возможно два варианта:

– соотношение долей изменилось значительно (отклонение более одного стеллажа), в данной ситуации рекомендуется осуществить перезонирование отдела;

– соотношение долей изменилось не значительно (отклонение менее одного стеллажа), следует оставить всё на прежнем уровне.

Таким образом, следуя рекомендациям, приведённым в вышеизложенных восьми этапах, организация может произвести оптимизацию торгового пространства, с внедрением поартикульных планограмм с минимальными трудозатратами. При этом следует учитывать, что при внедрении концепции оптимизации полочного пространства организация может столкнуться с проблемой отсутствия необходимых программных продуктов и достаточного наличия торгового оборудования, автором рекомендуется не экономить на данных немаловажных составляющих общего эффекта от внедрения поартикульных планограмм. Также при осуществлении данного процесса организация может столкнуться с необходимостью проведения серьёзных изменений в ассортименте организации и её организационной структуре.

Литература:

[1] ФЗ «ОБ ОСНОВАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» от 28.12.2009 №381-ФЗ

[2] Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / кол. авторов; под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. – М.: КНОРУС, 2008. – 424 с

[3] Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице (+CD). – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.: ил. – (Серия «Розничная торговля»)

[4] Душенко К.В. Большая книга афоризмов. – Изд. 8-е, исправленное. – М.: Из-во Эксмо, 2006. – 1056 с.

[5] Тихонов Н.А. Методика проведения категорийного анализа продаж. Научно-практический журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №12 (28), декабрь 2013.

[6] официальный интернет-сайт компании «ORACLE», режим доступа http://www.oracle.com/ru/industries/consumer/overview/index.html

[7] интернет-ресурс многопрофильной консалтинговой компании в сфере торговли Trade Help http://trade-help.com/torgovie-tehnologii/otsutstvie-tovara-na-polke-yavlenie-pod-nazvaniem-out-of-stock.html