7.2. ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ

Гришина В.Т., к.э.н., доцент, кафедра управления

Технологический университет, г. Королев

Знание сравнительно небольшого круга показателей, характеризующих товарооборот и ассортимент товаров, способно значительно повысить обоснованность решений по управлению ассортиментом и увеличению продажи. В статье на обширном эмпирическом материале демонстрируются аналитические возможности таких доступных для аналитиков методов анализа, как ***ABC***- и ***XYZ***-анализ. Основой материала служат результаты студенческой работы Соколовой Е.В., подготовленной под научным руководством автора статьи.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Предприятие самостоятельно определяет показатели, по которым судят об эффективности торгового ассортимента и управления им. Эти показатели определяются в зависимости от целей компании, этапа ее развития, особенностей маркетинговой среды, уровня менеджмента и профессионализма специалистов предприятия. Все вместе они образуют некий базовый перечень показателей, которые отражают эффективность торгового ассортимента и применяются при решении вопросов о его расширении / сокращении / обновлении, т.е. в управлении ассортиментом [1].

Охарактеризуем эти показатели и их роль в анализе ассортимента.

Выручка от реализации товаров и услуг – это важнейший показатель, характеризующий как деятельность предприятия, так и результат товарной позиции за определенный промежуток времени. Анализ структуры выручки позволяет определить абсолютный и относительный вклад каждой товарной позиции в общий объем реализации, отклонения от запланированных объемов сбыта, от показателей прошлых периодов. Это прямой показатель продаж по той или иной товарной группе.

Применяя в качестве критерия оптимизации торгового ассортимента показатель «выручка от реализации», необходимо учесть, что он отражает масштаб деятельности, и лишь небольшая часть от общего объема выручки может быть получена в качестве прибыли. Поэтому при анализе ассортимента недостаточно исследовать только этот показатель и, основываясь только на нем, принимать решения по управлению ассортиментом.

Прибыль – это более точный в сравнении с выручкой показатель, позволяющий судить о предпочтительности того или иного товара для организации. Данный показатель позволяет выявить товарные группы или товары, обеспечивающие наибольший вклад в доходы торговой организации.

Как известно, существует несколько видов прибыли.

Валовая прибыль = Выручка – Себестоимость реализованной продукции или услуги.

Прибыль / убыток от продаж (реализации) = = Валовая прибыль – Издержки (в данном случае издержки – это коммерческие расходы и расходы на управление).

Прибыль / убыток до налогообложения = = Прибыль от продаж ± Операционные доходы и расходы ± Внереализационные доходы и расходы.

Чистая прибыль и убытки = Выручка – Себестоимость товара – Расходы (управленческие и коммерческие) – Прочие расходы – Налоги.

Доход = Выручка (оборот) – Себестоимость (закупочная цена) товара или услуг.

Операционная прибыль = Валовая прибыль – – Операционные затраты (операционные затраты – затраты компании на переработку сырья и комплектующих в готовый товар или услугу).

Однако аналитические возможности и показателя прибыли тоже имеют ограничения.

Рост прибыли может достигаться как за счет эффективного управления продажами конкретной товарной позиции, так и за счет большего, по сравнению с другими товарами, инвестируемого капитала. Другими словами, показатель «прибыль», как и показатель «выручка от реализации», не несет информации об эффективности продаж конкретной товарной позиции. И более того, при увеличении объемов сбыта возникает вероятность недоучета издержек, связанных с производством (покупкой) и реализацией товара. В этой связи более показательной является рентабельность.

Рентабельность – это отношение объема прибыли от продажи конкретного вида товаров к величине инвестируемого капитала (или себестоимости). Для предприятий, занимающихся не только продажей, но и производством продукции, необходимо рассчитывать показатель рентабельности производства основных видов продукции. Развитие ассортимента должно осуществляться в направлении повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью. Однако при этом стоит помнить, что к увеличению прибыльности и рентабельности предприятия приводит не только рост наценки, маржи, но и рост товарооборота.

При принятии решений об оптимизации торгового ассортимента на основе вышеописанных показателей необходимо учитывать оборачиваемость товара за тот же период и делать поправки на сезонность спроса.

Располагая показателями выручки, прибыли и рентабельности по товарным позициям, уже можно принимать решения по оптимизации торгового ассортимента.

Однако существует еще ряд показателей, позволяющих углубить анализ ассортимента и в результате повысить обоснованность принимаемых решений. Это такие показатели, как товарооборачиваемость, маржинальный доход, коэффициент маржинального дохода.

Товарооборачиваемость – время обращения среднего товарного запаса за определенный период. Показатель рассчитывается в днях или в количестве оборотов среднего товарного запаса. Снижение рентабельности продаж отдельных товарных групп при одновременном ускорении их оборачиваемости может привести к росту рентабельности де-

ятельности предприятия. Этот показатель в днях рассчитывается по следующей формуле:

$$ТОРТ(дни) = Зср / Тд, \quad (1)$$

где ***ТОРТ(дни)*** – товарооборачиваемость, дни;

Зср – средние товарные запасы за анализируемый период, руб.;

Тд – среднедневный товарооборот за тот же период, руб.

Средние товарные запасы рассчитываются по формуле (2):

$$Зср = ½ З_1 + ... + ½ Зn / n – 1, \quad (2)$$

где ***Зср*** – средний товарный запас за анализируемый период, руб.;

$З_1$, … ***Зn*** – величина товарных запасов на отчетные даты анализируемого периода, руб.;

n – количество отчетных дат.

Товарооборачиваемость в количестве оборотов среднего товарного запаса (в разах) рассчитывается так (3):

$$ТОРТ(раз) = Т / Зср, \quad (3)$$

где ***Т*** – товарооборот за анализируемый период, руб.;

Зср – средний запас товаров за тот же период, руб.

Ускорение товарооборачиваемости – это главная задача любого торгового предприятия. Чем дольше товар находится на складе, тем больше стоимость его обслуживания. Один из способов эффективного управления торговым ассортиментом – грамотное сочетание товаров с высокой рентабельностью, но относительно невысокой товарооборачиваемостью (приносящих значительную прибыль от одной продажи) и товаров с высокой товарооборачиваемостью, но меньшей рентабельностью (приносящих значительный совокупный доход от нескольких продаж).

Маржинальный доход – «величина, равная разнице между общим доходом (общей выручкой) и переменными затратами (по-другому этот показатель рассчитывается как сумма прибыли и постоянных затрат)» [2]:

$$МД = ЧВ – ПЗ, \quad (4)$$

где ***МД*** – маржинальный доход;

ЧВ – чистая выручка (без налога на добавленную стоимость, НДС, и акцизного сбора);

ПЗ – переменные затраты.

Маржинальный доход является источником покрытия постоянных затрат и формирования прибыли. Этот показатель более сложный в расчете, так как предполагает предварительный расчет постоянных издержек, связанных с производством и реализацией каждого вида продукции. Расчет постоянных издержек рекомендуется проводить с учетом их деления на прямые постоянные затраты и косвенные. Прямые постоянные затраты относятся к определенному товару (изделию, услуге), производственному участку или виду деятельности. Косвенные постоянные затраты – это постоянные затраты всего предприятия, их распределение между отдельными видами товаров. Часто используют способ распределения косвенных постоянных затрат между товарами пропорционально их доле в суммарной выручке от реализации предприятия.

После разнесения постоянных затрат на прямые и косвенные производится объединение прямых переменных затрат на данный товар с прямыми постоянными затратами и вычисляется промежуточный маржинальный доход.

При принятии решений по оптимизации ассортимента расчет промежуточного маржинального дохода обязателен для предприятий, выпускающих продукцию: если его величина покрывает какую-либо часть постоянных затрат, то товар должен оставаться в ассортиментном перечне.

В последнее время все чаще используется относительный показатель маржинальности – коэффициент маржинального дохода. Коэффициент маржинального дохода рассчитывается как отношение маржинального дохода к выручке от реализации товара. Он показывает, какая часть выручки от реализации товара идет на покрытие постоянных расходов предприятия и формирование прибыли. При выборе между различными видами товаров этот показатель играет определяющую роль. Чем выше значение коэффициента, тем привлекательнее товар для организации.

Каждое предприятие должно определиться с удовлетворяющей его величиной коэффициента маржинального дохода, а затем отслеживать причины, влияющие на изменение его величины.

Частое отслеживание всех показателей, например, еженедельно или ежемесячно, вряд ли необходимо. Достаточно опираться на расчет (2-3) наиболее важных показателей, но рекомендуется устанавливать зависимость между анализируемыми показателями для того, чтобы прогнозировать их взаимное изменение [1]. Результаты анализа служат основой разработки планов действий по поддержанию или восстановлению баланса ассортимента, по увеличению продаж и повышению прибыли.

Структура ассортимента исследуемой организации состоит из 14 категорий. В табл. 1 она представлена по четырем относительным показателям: доля артикулов в ассортименте, доля в общем количестве покупок, доля в общем объеме оборота и валового дохода.

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРУКТУРЫ ТОРГОВОГО АССОРТИМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ[1]

Товарные категории	Доля в ассортименте, арт,%	Глубина ассортимента, товаров/артикул	Доля в обороте по количеству покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валовых доходов, %
Женская одежда	41,3	5,3	59,8	50,8	53,8
Обувь	13,3	3,4	13	12	17
Товары для детей	8,0	2,5	6	10	5
Другие	8,0	1,4	3	4	3
Сумки, изделия из	8,0	2,4	5	5	6

[1] Примечание к табл. 1: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

Товарные категории	Доля в ассортименте, арт,%	Глубина ассортимента, товаров/артикул	Доля в обороте по количеству покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валовых доходов, %
кожи					
Аксессуары	5,0	3,0	4	5	3
Текстиль для дома	4,0	2,9	3	4	3
Ювелирные изделия	3,0	1,2	1	1	2
Сувениры и интерьер	3,0	1,4	1	2	1
Посуда	3,0	2,0	1	3	1
Очки	1,0	3,1	1	1	2
Часы	1,0	2,6	1	1	2
Парфюмерия и косметика	1,0	3,0	1	1	1
Спортивные товары	0,4	1,4	0,2	0,2	0,2
Итого	100,0	-	100,0	100,0	100,0

По данным табл. 1 видно, что в ассортименте организации преобладает одежда, занимающая 41,3% в его структуре. Это самая широкая категория, глубина модельного ряда также самая высокая (5,3 товара / артикул). Женская одежда приносит 59,8% оборота в числе покупок, 50,8% оборота в рублях и 53,8% валового дохода. Категория женской одежды – основа ассортимента компании, и ее эффективность должна анализироваться и поддерживаться регулярно.

Следующая по значимости позиция принадлежит обуви: 13,3% в ассортименте, 13% в количестве покупок, 12% в объеме оборота и 17% в объеме валового дохода. Ассортимент обуви необходимо активно развивать, так как доля валового дохода превышает долю оборота в рублях, что говорит о ее высоком потенциале. Остальные категории находятся на стадии развития и не занимают заметной доли в структуре ассортимента.

Как было отмечено, категория «женская одежда» стратегически важна для компании. От эффективно подобранного ассортимента внутри этой категории во многом зависит благополучие и прибыльность компании, поэтому проанализируем этот ассортимент.

Женская одежда представлена 67 товарными группами, включающими все виды одежды: верхнюю, повседневную, нижнее белье, домашнюю одежду (табл. 2).

Таблица 2

СТРУКТУРА АССОРТИМЕНТА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ ОРГАНИЗАЦИИ[2]

%

Женская одежда, уровень 2	Доля в ассортименте, арт.	Доля в обороте по числу покупок	Доля в обороте, руб.	Доля в общем объеме валовых доходов
Платья	26	25,4	30,8	34,0
Блузки	6	6,6	4,3	4,8
Юбки	5	5,4	4,0	3,8
Брюки	5	5,2	4,2	4,4
Пальто	5	4,2	8,6	7,3
Куртки	4	4,2	7,7	5,7
Футболки	5	4,1	2,4	2,2
Джинсы	4	3,7	4,4	4,4
Джемперы	3	3,3	2,1	2,3
Жакеты	2	2,4	2,8	2,0
Домашние туники	0	2,2	1,4	1,5
Купальники	2	2,2	1,9	2,5
Кардиганы	2	2,0	1,7	1,5
Топы	2	2,0	1,1	0,7
Рубашки	2	1,6	1,4	1,1
Костюмы	1	1,6	2,0	2,0
Трусы	2	1,4	0,5	0,6
Бюстгальтеры	1	1,3	0,7	1,1
Комплекты	1	1,2	1,0	1,2
Комбинезоны	1	1,1	0,9	1,0
Сарафаны	1	1,0	0,7	0,6
Шорты	1	1,0	0,7	0,3
Спортивные костюмы	1	1,0	1,1	1,3
Жилеты	1	0,9	0,9	0,7
Боди	0	0,9	0,8	0,9
Майки	1	0,9	0,4	0,4
Водолазки	1	0,9	0,5	0,6
Кофты	1	0,8	0,5	0,6
Корректирующее белье	0	0,7	0,5	0,7
Халаты	1	0,7	0,4	0,5
Поло	1	0,7	0,4	0,6
Леггинсы	1	0,7	0,3	0,4
Брюки спортивные	0	0,6	0,3	0,4
Свитеры	1	0,6	0,6	0,3
Пиджаки	1	0,6	0,7	0,8
Толстовки	1	0,6	0,3	0,3
Другое	0	0,5	0,4	0,5
Комплекты белья	1	0,5	0,3	0,4
Чулки и колготки	0	0,5	0,1	0,2
Пуловеры	1	0,5	0,4	0,5
Сорочки и пеньюары	0	0,4	0,2	0,2
Пижамы	0	0,4	0,2	0,2
Ночные сорочки	1	0,4	0,2	0,3
Дубленки и шубы	1,0	0,4	3,4	2,3
Болеро	1,0	0,3	0,2	0,2
Носки и гольфы	1,0	0,3	0	0,1
Капри	1,0	0,3	0,1	0,2
Домашние костюмы	1,0	0,3	0,1	0,2
Термобелье	0	0,2	0,1	0,3
Сорочки	0	0,2	0,1	0,2
Бриджи	0	0,2	0,1	0,1
Корсеты	0	0,2	0,1	0,1
Эротические костюмы	0	0,2	0,1	0,1
Шорты спортивные	0	0,1	0	0
Плавки	0	0,1	0	0,1
Эротические аксессуары	0	0,1	0	0
Пуховики	0	0,1	0	0,3
Парео	0	0,1	0	0

[2] Примечание к табл. 2: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

Женская одежда, уровень 2	Доля в ассортименте, арт.	Доля в обороте по числу покупок	Доля в обороте, руб.	Доля в общем объеме валовых доходов
Фуфайки	0	0	0	0
Домашние брюки	0	0	0	0
Бермуды	0	0	0	0
Ветровки	0	0	0	0
Комбинации	0	0	0	0
Плащи	0	0	0	0
Спортивные комбинезоны	0	0	0	0
Жилеты из меха	0	0	0	0
Жакеты из меха	0	0	0	0
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0

Оценить эффективность каждой товарной группы женской одежды, с помощью ***ABC***- и ***XYZ***- анализа выделить товарные группы, ассортимент которых нуждается в оптимизации, – это основные задачи анализа.

За базу данных берутся отчеты организации о продажах за определенный период: для ***ABC***-анализа – общий объем оборота за этот период; для ***XYZ***-анализа – в разрезе по месяцам.

Для анализа взяты наиболее показательные для оценки эффективности ассортимента величины:

- количество покупок;
- оборот в рублях;
- валовый доход в рублях.

Использованы и такие показатели, как:

- количество артикулов в ассортименте;
- количество проданных штук товаров;
- показатель себестоимости (закупочной цены товара) для расчета валового дохода;
- средняя сумма покупки в рублях;
- средняя цена продажи одного товара в покупке;
- количество товаров в одной покупке
- маржинальный коэффициент товарной группы.

ABC*-анализ ассортимента категории «женская одежда»*. Последовательность действий при ***ABC***-анализе выглядит так [3]:

- определение показателей для группировки – количество покупок, оборот в рублях, доход в рублях;
- расчет доли каждой товарной группы в общем объеме по каждому показателю;
- составление ранжированных списков (по убыванию) по каждому из показателей;
- расчет доли по каждому показателю с накопительным итогом;
- группировка по каждому из показателей по правилу Парето – оптимальность (группа А – 80%, группа В – 15%, группа С – 5%);
- совмещение статусов ***ABC*** по трем показателям – количество покупок / оборот / доход – в итоговом столбце;
- представление сводных результатов анализа в таблице (табл. 3).

По данным табл. 3 видно, что структура ассортимента по статусам ***ABC*** разбилась на девять групп.

Группа ***AAA*** включает 13 товарных групп и занимает 19% в общем их количестве. В данную группу входят: платья, пальто, блузки, юбки, брюки, куртки, джинсы, жакеты, футболки, джемперы, костюмы, купальники, кардиганы. Группа ***AAA*** приносит 70% оборота по количеству покупок, 77% оборота в рублях и 78% валового дохода. Следовательно, ассортиментная политика компании, структура ассортимента близка к оптимальной, так как соотношение 19 / 78 почти соответствует правилу Парето-оптимальность, согласно которому 20% ассортимента должны обеспечивать 80% дохода (20 / 80).

Таблица 3

РЕЗУЛЬТАТЫ *ABC*-АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ[3]

Группы	Количество товарных групп	Доля в общем числе групп,%	Доля в обороте по числу покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валовых доходов, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
AAA	13	19,0	70,0	77,0	78,0	2 846	30,0
ABB	6	9,0	9,8	6,0	6,0	2 090	30,0
CAA	1	1,0	0,3	3,5	2,0	31 145	19,9
CBB	1	1,0	0,5	0,5	0,5	3 727	29,0
CCC	26	39,0	4,2	2,0	2,0	1 462	29,0
BBB	10	15,0	8,6	7,1	7,9	2 456	32,0
BBC	2	3,0	1,6	1,3	0,6	2 349	15,0
BCB	2	3,0	1,2	0,9	1,0	3 011	32,0
BCC	6	10,0	3,8	1,7	2,0	1 349	34,0
Итого	67	100,0	100,0	100,0	100,0	2 726	29,0

Позиции товаров группы ***AAA*** являются лидерующими и имеют важное значение, образуя базовый ассортимент организации.

Группа ***ABB*** включает шесть товарных групп (домашние туники, рубашки, топы, комплекты, бюстгалтеры, трусы) и занимает 9% в общем объеме ассортимента, приносит 10% оборота по количеству покупок, 6% по обороту в рублях и 6% по доходу.

Можно говорить, что эта группа востребована покупателями, так как статус по количеству покупок – ***A***. Однако статусы ***B*** по обороту в рублях и доходу указывают на то, что средняя цена товара в данных группах (см. табл. 3) относительно невысокая, 2 090 руб., и доля этой группы в общем ассортименте также невысока, что не позволяет ей достигнуть статуса ***A*** по показателям «оборот в рублях» и «доход». Вместе с тем, данная группа важна, так как эти позиции потребители всегда будут добавлять в свою корзину как дополнение к основным покупкам. Мерой по оптимизации ассортимента этой группы может быть его некоторое расширение и снижение закупочной цены с целью увеличения доходности товаров. Расширение ассортимента не должно быть значительным, чтобы не понизить среднюю сумму покупки по всей категории. Часто компании сохраняют статус ***B*** по обороту в рублях в подобных товарных группах за счет других групп товаров.

Группа ***CAA*** включает одну товарную группу (дубленки и шубы) и занимает 1% в общем объеме ассортимента. По количеству покупок (доля 0,3%) у группы статус ***C***, по обороту в рублях (3,5%) – статус ***A***, по доходу (2,3%) – тоже статус ***A***. Группа важна для организации и должна быть широко представлена в активный для этой категории сезон. Она прино-

[3] Примечание к табл. 3: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

сит хороший оборот и доход в соотношении со своей долей в ассортименте, благодаря высокой средней цене на товар и высокой маржинальности на 1 ед. товара (в абсолютном значении). Повысить статус ***C*** по количеству покупок в данной группе обычно не удается, так как потребители не покупают сразу несколько дубленок и шуб. Он восполняется высокими показателями оборота и доходности.

Группа ***CBB*** включает одну товарную группу (пуловеры), имеет долю в 1% от общего ассортимента, приносит 0,5% оборота по количеству покупок, 0,5% оборота в рублях, 0,5% дохода. Данная группа требует значительной оптимизации, замещения или исключения из ассортимента. Группа получила статус ***C*** по количеству покупок, так как имеет достаточно высокую среднюю цену единицы товара (3 727 руб.), при этом маржинальность невысокая (29%).

Для этой группы необходимо снизить среднюю цену на товар, так как покупатели не готовы покупать пуловеры по цене почти в 4 000 руб., добиться снижения закупочной цены с целью увеличения доходности. Возможно, необходимо найти новых поставщиков с новыми брендами и более привлекательными ценами. Если такие мероприятия невозможны, то эту группу товаров целесообразно исключить из ассортимента.

Группа ***CCC*** включает 26 товарных групп, составляет 39% от общего объема ассортимента, приносит 3,7% оборота по количеству покупок, 2% оборота в рублях и 2% дохода. Данная группа не может быть значимой, так как по всем трем показателям получает самый низкий статус. Анализ ассортимента данной группы показывает, что в нее входят либо сезонные товары (парео, жакеты из меха, ветровки), либо товары с низкой средней ценой (носки и гольфы, шорты, ветровки), либо специальная одежда (спортивные комбинезоны, спортивные шорты), либо товары с низкой маржинальностью (жилеты из меха). Организация должна уделить особое внимание оптимизации ассортимента именно этой группы, детально изучив показатели каждой группы.

Группа ***BBB*** включает 10 товарных групп, занимает 15% от общего объема ассортимента, приносит 9% оборота по количеству покупок, 7% оборота в рублях, 8% дохода. Товары данной категории пользуются средним спросом и имеют потенциал для развития. Можно перевести часть товаров в группу ***AAA*** и увеличить оборот и доходность категории. Средний маржинальный доход в данной группе в относительном значении один из самых высоких. Если повысить количество заказов, то удастся повысить и оборот в рублях, и доходность данной группы. Для оптимизации данного ассортимента возможны следующие меры:

- расширение ассортимента за счет включения более популярных брендов, более модных, интересных моделей;
- разработка мотивационных инструментов для продвижения данных товаров.

Группа ***BBC*** включает две товарные группы (шорты, свитеры), составляет долю 3% ассортимента, приносит 1,6% оборота по количеству покупок, 1,2% оборота в рублях и 0,6% дохода. Данная группа характеризуется низкой маржинальностью (15%) и требует снижения закупочной цены.

Группа **BCB** включает две товарные группы (халаты, другое), составляет долю 3% ассортимента, приносит 1% оборота по количеству покупок, 1% оборота в рублях, 1% дохода. Ассортимент данной группы можно оптимизировать либо путем активизации продвижения, либо путем частого обновления ассортимента и представления самых интересных моделей.

Группа ***BCC*** включает шесть товарных групп, занимает 9% ассортимента, приносит 4% оборота в по числу покупок, 2% оборота в рублях и 2% дохода. Это товары с невысокой средней ценой и чаще всего являются дополнением к основному товару в покупке (чулки и колготки, леггинсы, майки, комплекты белья). В данном ассортименте важно следить за маржинальностью товаров и постоянно оптимизировать этот показатель, сокращая закупочную цену.

Таким образом, ***ABC***-анализ показал, что ассортимент женской одежды компании имеет эффективную структуру: группа ***AAA***, объединяя 19% ассортимента, приносит 77% оборота в рублях и 78% дохода. Данный ассортимент, включающий платья, пальто, блузки, юбки, брюки, куртки, джинсы, жакеты, футболки, джемперы, костюмы, купальники, кардиганы, является базовым для компании, пользуется устойчивым спросом и должен быть всегда полноценно представлен.

ABC-анализ выявил сезонные товары, которые также важны для компании (группа ***CBB***) и должны присутствовать в активные для данных товаров сезоны, когда приносят высокий оборот и доход.

Предпринятый анализ выявил группы товаров, ассортимент которых требует оптимизации. Это группы ***CBB, BBB, BBC, BCB, BCC***. Они нуждаются в специальной программе продвижения, способной выделить преимущества данных товаров и привлечь внимание покупателей.

ABC-анализ позволил также обнаружить группу товаров с наихудшими показателями (группа ***CCC***). Основное внимание по оптимизации ассортимента в организации должно быть уделено именно этой группе, необходимы пересмотр ценовой политики, пересмотр линейки брендов, оптимизация закупочной цены, исключение из ассортимента.

XYZ*-анализ ассортимента женской одежды*. Для полноты оценки эффективности ассортимента примен*им* ***XYZ***-анализ.

Показатели для анализа взяты те же, что и при ***ABC***-анализе: количество покупок, оборот в рублях, доход в рублях.

В соответствии с методикой ***XYZ***-анализа на основе рассчитанных по каждому показателю в разрезе каждой товарной группы коэффициентов вариации формируются группы в диапазонах 10% < / 10-25% / / > 25%. В нашем случае группы сформированы в диапазонах 15% < / 15-30% / >30% в связи с отсутствием групп товаров с коэффициентом до 10% [3]. В результате получены 11 групп (табл. 4).

Группы ***XXY, XXZ, XYY*** включают семь товарных групп (брюки, платья, юбки, домашние туники, джинсы, толстовки, пиджаки) имеют наименьшие показатели коэффициента вариации по количеству покупок (менее 15%), наименьший или средний коэффициент вариации по обороту в рублях (< 15-

30%). Товары составляют 10% общего ассортимента компании, приносят 43% оборота по числу покупок, 46% оборота в рублях и 50% дохода. Эти группы получают статус ***X*** по обороту в рублях (группы ***XXY, XXZ***), следовательно, можно говорить об устойчивых продажах этих товаров в последующих периодах. Группа ***XYY*** (пиджаки) показывает статус ***Y***, спрос на данный товар будет не стабильным.

Таблица 4

СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ *XYZ*-АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ[4]

Группы	Количество товарных групп	Доля в общем числе групп, %	Доля в обороте по числу заказов, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валовых доходов, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
XXY	4	6,0	38,0	40,0	44,0	2 725	32,0
XXZ	2	3,0	4,0	5,0	5,0	3 120	29,0
XYY	1	1,0	1,0	1,0	1,0	4 390	30,0
YXY	2	3,0	8,0	6,0	6,0	1 878	31,0
YYY	7	10,0	5,0	2,0	2,0	1 716	27,0
YYZ	4	7,0	8,0	6,0	6,0	2 287	28,0
YZZ	9	13,0	13,0	15,0	13,0	3 618	25,0
ZYY	1	1,0	1,0	0	1,0	1 980	35,0
ZYZ	2	3,0	2,0	1,0	1,0	801	37,0
ZZY	1	1,0	0	0	0	341	65,0
ZZZ	34	52,0	20,0	24,0	21,0	3 140	27,0
Итого	67	100,0	100,0	100,0	100,0	2 736	29,0

Группы ***YXY, YYY, YYZ, YZZ*** включают 22 товарные группы, имеют средний коэффициент вариации по количеству покупок (15-30%), составляют 33% от общего ассортимента компании, приносят 34% оборота в заказах, 30% оборота в рублях, 28% дохода. Эти группы включают либо товары сезонного спроса (топы, футболки), либо товары, спрос на которые в течение года непостоянный. По обороту в рублях группа ***YXZ*** (блузки и рубашки) получает статус ***X***, показывая стабильность в продажах.

Группа ***YZZ*** получает статус ***Z*** по обороту в рублях. Оборот этих товаров зависит от сезонности (куртки), некоторые товары относятся к специфическим категориям не для всех покупателей (спортивные костюмы, корректирующее белье), поэтому предсказать доход на данные товары сложно.

Группы ***ZYY, ZYZ, ZZY, ZZZ*** включают 38 товарных групп, имеют высокий коэффициент вариации по количеству покупок (более 30%), приносят 23% оборота в числе покупок, 24% оборота в рублях и 23% дохода. Спрос на товары данных групп трудно спрогнозировать. По данным товарам необходимо сформировать некоторый резерв на складе и постоянно контролировать спрос. По показателю оборот в рублях коэффициент вариации также средний или высокий, что подтверждает нестабильность спроса.

Представляет интерес статус ***XYZ*** по показателю дохода, по которому ни одна товарная группа не получила статус ***X***.

По данному показателю выделяются следующие группы.

1. Группы ***XXY, XYY, YXY, YYY, ZYY, ZZY*** получают статус ***Y*** со средним коэффициентом вариации (15-30%). Группа включает 16 товарных групп (24% от общего ассортимента компании), приносит 54% дохода. Статус ***Y*** говорит о том, что доход от данных товарных групп не всегда стабилен. Возможно, это происходит за счет пересмотра закупочных цен, сезонных распродаж, при которых теряется доходность товаров. Необходимо регулярно контролировать ценообразование на данные товары и потери во время распродаж.
2. Группы ***XXZ, YYZ, YZZ, ZYZ, ZZZ*** имеют высокий показатель коэффициента вариации (более 30%), включают 51 товарную группу (76% от общего ассортимента компании), приносят 46% дохода. Очевидна нестабильность доходов от большей доли ассортимента компании, что также можно объяснить высокой сезонностью спроса на данные товары и особенностями некоторых категорий.

Наиболее полную оценку эффективности ассортимента способен показать совмещенный ***ABC-*** и ***XYZ***-анализ по каждой товарной группе. В табл. 5, 6 и 7 товарные группы представлены по своим статусам ***ABC*** и ***XYZ*** отдельно по каждому из анализируемых показателей.

На основе данных табл. 5-7 можно сделать ряд следующих выводов. Необходимо увеличить закупку товарных групп ***AX*** и ***AY***, обеспечивающих оптимальное соотношение ликвидности и прибыльности. При этом нужно снизить закупку товаров группы ***CZ***. Товары групп ***BX*** и ***BY*** (рубашки, пиджаки, топы, кофты, туники, трусы), нуждаются в некотором запасе. Стоит обеспечить наличие их на складе и поддержание в базовом ассортименте.

Товарные группы ***AZ*** и ***BZ*** неплохо продаются, но спрос на них переменчив и не поддается прогнозированию. Чтобы не потерять потенциальный доход и не понести убытки, необходимо перевести данную группу на особую систему заказов. Например, их можно завозить часто, но небольшими партиями.

Таблица 5

ПОКАЗАТЕЛИ ГРУПП ABC-XYZ ПО КОЛИЧЕСТВУ ПОКУПОК[5]

Группы	Количеств товарных групп	Доля в общем числе групп, %	Доля в обороте по числу покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валового дохода, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
AX	5	8,0	42,0	45,0	48,0	2 718	32,0
AY	9	13,0	26,0	24,0	22,0	2 774	26,0
AZ	5	7,0	12,0	14,0	14,0	2 785	29,0
BX	2	3,0	1,0	1,0	1,0	3 237	29,0
BY	9	13,0	7,0	5,0	5,0	2 008	32,0
BZ	9	13,0	7,0	5,0	5,0	2 229	29,0

[4] Примечание к табл. 4: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

[5] Примечание к табл. 5: расчет выполнен по данным Отчетов компании о продажах.

Группы	Количество товарных групп	Доля в общем числе групп, %	Доля в обороте по числу покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валового дохода, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
CY	4	6,0	1,0	1,0	1,0	1 794	32,0
CZ	24	37,0	4,0	5,0	4,0	4 189	23,0
Итого	67	100,0	100,0	100,0	100,0	2 713	29,0

Таблица 6

ПОКАЗАТЕЛИ ГРУПП *ABC-XYZ* ПО ОБОРОТУ[6]

Руб.

Группы	Количество товарных групп	Доля в общем числе групп, %	Доля в обороте по числу покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валового дохода, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
AX	5	7,0	46,0	48,0	52,0	2 563	32,0
AY	3	4,0	8,0	6,0	6,0	2 344	28,0
AZ	6	9,0	17,0	27,0	21,0	4 497	25,0
BX	2	3,0	4,0	3,0	3,0	3 089	27,0
BY	4	6,0	5,0	3,0	3,0	1 593	29,0
BZ	13	20,0	11,0	9,0	10,0	2 279	31,0
CX	1	1,0	1,0	0	0	2 028	27,0
CY	8	12,0	3,0	2,0	2,0	1 725	32,0
CZ	25	38,0	5,0	2,0	3,0	1 419	32,0
Итого	67	100,0	100,0	100,0	100,0	2 713	29,0

Таблица 7

ПОКАЗАТЕЛИ ГРУПП *ABC-XYZ* ПО ВАЛОВОМУ ДОХОДУ[7]

Группы	Количество товарных групп	Доля в общем числе групп, %	Доля в обороте по числу покупок, %	Доля в обороте в руб., %	Доля в общем объеме валового дохода, %	Средняя цена товара, руб.	Маржа, %
AY	4	6,0	43,0	43,0	47,0	2 508	32,0
AZ	10	15,0	28,0	37,0	34,0	3 754	26,0
BY	6	9,0	8,0	6,0	5,0	2 573	27,0
BZ	13	19,0	12,0	9,0	10,0	2 061	34,0
CY	6	9,0	2,0	1,0	1,0	1 346	33,0
CZ	28	42,0	7,0	4,0	3,0	1 628	26,0
Итого	67	100,0	100,0	100,0	100,0	2 713	29,0

Закупку товаров со статусом ***CY*** (домашняя одежда, нижнее белье) следует осуществлять только при наличии свободных денежных средств.

Товары ***CZ*** (аксессуары, эротические костюмы, фуфайки, домашняя одежда) невыгодны для организации и их можно исключить из ассортимента, распределив высвобожденные средства между более перспективными группами товаров.

Анализ товарооборачиваемости. Анализ товарооборачиваемости выполнен на основе структуры ассортимента, представленной в табл. 1. Период для анализа – полгода.

Последовательность действий при анализе товарооборачиваемости выглядит следующим образом [2]:

- расчет фактических товарных остатков в руб. на конец каждого месяца;
- расчет фактического оборота в руб. на конец каждого месяца;
- расчет общего и среднего товарного запаса в руб.;
- расчет общего товарооборота в руб. за тот же период;
- расчет товарооборачиваемости в днях и в разах для каждой категории;
- расчет среднего коэффициента маржинальности для каждой категории;
- определение приоритетов по товарооборачиваемости каждой категории.

В результате получены следующие данные (табл. 8):

Таблица 8

ТОВАРООБОРАЧИВАЕМОСТЬ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ[8]

Товарные группы	Оборачиваемость, дни	Оборачиваемость, разы	Маржа, %	Приоритеты
Текстиль для дома	17	102	35,0	1
Сумки и изделия из кожи	21	82	41,0	2
Женская одежда	25	71	29,0	3
Ювелирные изделия	27	66	33,0	4
Парфюмерия и косметика	27	69	29,0	5
Часы	35	51	38,0	6
Сувениры и интерьер	36	50	38,0	7
Аксессуары	42	45	41,0	8
Посуда	42	42	36,0	9
Обувь	67	27	33,0	10
Товары для детей	73	24	40,0	11
Очки	90	19	36,0	12
Спортивные товары	158	11	45,0	13
Итого	40	45	32,0	-

По данным табл. 8 можно сделать вывод, что наиболее высокую оборачиваемость имеют такие категории, как текстиль для дома, сумки и изделия из кожи, женская одежда. Категории ювелирные изделия, часы, сувениры, аксессуары, посуда имеют более низкую оборачиваемость, но высокую маржу. Категория «косметика» имеет невысокую маржу, но ее оборачиваемость вполне может быть покрыта маржой других категорий. Категории обувь, товары для детей показывают невысокую товарооборачиваемость по сравнению с другими категориями и требуют пересмотра закупок. Категории очки и спортивные товары показывают самую низкую оборачиваемость.

Предпринятый анализ торгового ассортимента организации позволяет сформулировать ряд выводов и предложить мероприятия по развитию и оптимизации ассортимента.

[6] Примечание к табл. 6: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

[7] Примечание к табл. 7: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

[8] Примечание к табл. 8: расчет выполнен по данным отчетов компании о продажах.

Целесообразно сохранить структуру ассортимента с преобладанием в ней одежды и обуви, так как это самые доходные для компании товарные категории.

Компании необходим регулярный анализ рынка для выявления зарождающегося спроса на новые категории и оперативного включения новинок в свой ассортимент или более активно развивать существующие категории. По прогнозам, в перспективе будет расти спрос на товары категорий спорт и хобби, бытовая техника и электроника, товары для дома. Именно эти категории необходимо вводить в ассортимент и активно развивать.

Формирование ассортимента стратегически важной для организации категории женская одежда должно осуществляться в соответствии с тенденциям рынка женской одежды в Российской Федерации и предпочтениями целевого потребителя, основные из которых могут быть обозначены так:

- развитие ассортимента верхней одежды и нательного белья;
- развитие ассортимента одежды комфортного стиля;
- акцент в товарном предложении на модель и цену, а не на бренд.

Необходим регулярный детальный анализ ассортимента категории женская одежда и разработка мероприятий по поддержанию его эффективности. Основные мероприятия могут быть следующие:

- поддержание базового ассортимента, товары которого демонстрируют наилучшие показатели по обороту, доходности и предсказуемости спроса потребителей;
- сокращение закупочных цен на товарные группы, показывающие высокие показатели по обороту, но низкие по доходности;
- расширение ассортимента товарных групп, имеющих хорошие показатели по доходности, но незначительную долю в ассортименте;
- многовариантное прогнозирование объемов закупки сезонных товаров;
- пересмотр ценовой политики или линейки брендов в товарных группах с низкими показателями по обороту и доходности или исключение их из ассортимента, увеличение доли брендов локального производства и сокращение доли премиальных брендов.

Формирование ассортимента должно осуществляться с учетом тенденций в демографии страны. Основной ассортимент должен быть подобран для женщин в возрасте от 20 до 54 лет. При этом, учитывая экономическую и политическую ситуации, следует сократить долю ассортимента товаров, импортируемых из Европы, ввиду их ценовой неконкурентоспособности на российском рынке.

Литература

1. Балакирев С. Создание ассортиментной матрицы торгового подразделения [Электронный ресурс] / С. Балакирев. URL: http://www.marketing.spb.ru.
1. Бузукова Е. Закупки и поставщики [Текст] / Е. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010.
2. Рыжикова Т.Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик [Текст] : учеб. пособие / Т.Н. Рыжикова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
3. Тутукин Е.Б. Финансы организаций (предприятий) [Текст] : учеб. / Е.Ю. Тутукин. – М. : Дашков и К, 2016. – 540 с.

Ключевые слова

Основные показатели; методы анализа; торговый ассортимент; товарная категория; группировка; товарооборачиваемость; управление ассортиментом; закупка.

Гришина Вера Тихоновна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Принимаемые решения по управлению ассортиментной политикой предприятия всецело зависят от уровня анализа предыдущего опыта, его объективности и глубины. Использование не одного, а нескольких методов анализа, каждый из которых развивает результаты предыдущего, – это эффективный подход к анализу, способный повышать уровень обоснованности коммерческих решений. Указанное свидетельствует об актуальности статьи Гришиной В.Т.

Научная новизна и практическая значимость. Научная новизна материала статьи усматривается в комплексном применении методов анализа реализуемого ассортимента, которое открывает новые методические аспекты анализа. Убедительна демонстрация возрастающих аналитических возможностей такого подхода на обширном эмпирическом материале. Нельзя не отметить его доступность для специалистов-практиков, легко реализуемую информационную обеспеченность анализа.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Романович В.К., д.э.н., профессор, кафедра менеджмента и торгового дела АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Мытищи.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ