

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АВС-АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості використання методу АВС-аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі. На основі вивчення досвіду впровадження методології АВС-аналізу в практику роботи підприємств роздрібною торгівлі України було визначено його недоліки та обмеження в використанні. Розроблено рекомендації щодо ефективного управління асортиментом підприємств роздрібною торгівлі за допомогою АВС-аналізу.

The features of the use of method of ABC-analysis on the enterprises of retail business are considered in the article. On the basis of study of experience of methodology of ABC-analysis introduction of in practice of work of enterprises of retail business of Ukraine his failings and limitations were certain in the use. The developed recommendations are in relation to the effective management of enterprises of retail business an assortment by an ABC-analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток роздрібною торгівлі сприяє впровадженню нових методів управління асортиментом у практику роботи торговельних підприємств. Поява нових форматів у вигляді магазинів самообслуговування призвела до зростання торговельних мереж в Україні, це спричинило появу нових методів управління асортиментом та товарними запасами. У зв'язку з цими тенденціями цікавим є дослідження досвіду впровадження АВС-аналізу в практику великих торговельних мереж України. Вивчення даного досвіду дозволить зробити висновки та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємств роздрібною торгівлі.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженнями проблем функціонування і розвитку роздрібною торгівлі присвячена велика кількість наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, у тому числі О. Азарян, С. Апопія, Л. Балабанової, О. Бузукової, Д. Гілберта, А. Мазарки, Л. Саркіяна, С. Сисоєвої, В. Снегіррової, Л. Радкевич. Не дивлячись на широке вживання АВС-аналізу в логістичних операціях та при управлінні складським господарством, його впровадження у практику роботи підприємств роздрібною торгівлі до недавнього часу було обмеженим. Тому проблематика формування асортименту й планування асортиментної матриці роздрібних магазинів на основі результатів АВС-аналізу не освітлювалася в наукових публікаціях вітчизняних авторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ситуація на ринку роздрібною торгівлі України вимагає нових підходів до управління торговельним підприємством. Дослідження, які проводилися раніше у цій сфері були націлені в основному на вивчення динаміки розвитку підприємств роздрібною торгівлі, структури асортименту і профілю основного споживача. У нових умовах, багато підприємств роздрібною торгівлі зіткнулися з проблемою утримання ринкової долі, що вимагає розробки наукових підходів до управління товарним асортиментом і товарними запасами. У зв'язку з цим було проведено дослідження ефективності впровадження методики управління товарними запасами на основі АВС-аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності методів управління асортиментом підприємств роздрібною торгівлі України на основі використання АВС-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. АВС-аналіз є одним з універсальних методів, який направлений на аналіз і управління асортиментом роздрібних торговельних

підприємств. Як правило, методика АВС-аналізу базується на концепції категорійного менеджменту, який передбачає формування асортименту підприємства на основі вивчення потреб і попиту споживачів. У рамках концепції категорійного менеджменту формування асортименту товарів та його викладення в магазині здійснюється відповідно до принципу спільного вжитку товарів [1, с.120-160; 2, с.300-350]. Тому зростає роль ефективності управління товарними запасами в магазинах, що можливо здійснити за допомогою методу АВС-аналізу.

АВС-аналіз заснований на принципі Парето, який говорить про те, що за 20% наслідків відповідає 80% причин. Правило Парето «20/80» означає, що в будь-якому процесі мале число причин (20%) життєво важливі, а 80% не роблять істотного впливу на результат. Важливим є той факт, що дане правило є емпіричним і конкретна пропорція може виявитися іншою: не 80/20, а, наприклад, 90/10 або 67/33. Правило Парето вказує саме на значне відхилення від пропорції 50/50 в різних системах, а не на конкретну величину відхилення. Але й досі пропорція «20/80» є універсальним терміном. Цінність правила Парето полягає в тому, що ця ідея дозволяє зосередитися на тих 20% результату, які дійсно важливі. По суті, АВС-аналіз – це ранжирування асортименту за різними параметрами. Ранжувати таким чином можна постачальників, складські запаси, покупців, тривалість періоду продажів – все, що має достатню кількість статистичних даних. Результатом АВС аналізу є угруповання об'єктів згідно з мірою впливу на загальний результат.

АВС-аналіз ґрунтується на принципі дисбалансу, при проведенні якого будується графік залежності сукупного ефекту від кількості елементів. Такий графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або АВС-кривою. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжуються і групуються залежно від розміру їх вкладу в сукупний ефект. У логістиці АВС-аналіз, зазвичай, застосовують з метою відстежування обсягів відвантаження певних артикулів і частоти звернень до тієї або іншої позиції асортименту, а також для ранжирування клієнтів за кількістю або обсягом зроблених ними замовлень. У практиці роботи роздрібних підприємств вживання АВС-аналізу необхідне для правильного формування асортименту товарів, які приносять найбільший дохід та формують прибуток магазину й уникнення перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький дохід і малу націнку, тобто не є прибутковими. Вживання АВС-аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі дозволить виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що сприятиме ефективнішому використанню торговельної площі за рахунок раціонального розміщення цих категорій товарів на полицях магазину. Результати АВС-аналізу повинні використовуватися при складанні асортиментних матриць магазинів та планів з проведення заходів мерчандайзингу.

Порядок проведення АВС-аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі повинен складатися з таких кроків.

- 1-й крок. Визначення цілей та завдань аналізу.
- 2-й крок. Визначення дій за підсумками аналізу.
- 3-й крок. Вибір об'єкта аналізу і параметрів аналізу. Зазвичай, об'єктами АВС аналізу є постачальники, товарні групи, товарні категорії, товарні позиції та товарні марки, переважно брендові категорії. Кожен із цих об'єктів має різні параметри опису і виміру: обсяг продажів (у грошовому або кількісному вимірі), дохід (у грошовому вимірі), товарний запас, оборотність.
- 4-й крок. Складання рейтингового списку об'єктів за убаванням значення параметру.
- 5-й крок. Розрахунок частки кожного параметру від загальної суми параметрів з накопичувальним підсумком. Частка з накопичувальним підсумком розраховується шляхом збільшення параметра до суми попередніх параметрів.
- 6-й крок. Виділяються групи А, В і С: привласнюються значення груп вибраним об'єктам.

Пропонується алгоритм визначення рівнів згідно з яким товарний асортимент ранжується та належить до групи А, В та С. Рівні розраховуються емпіричним шляхом на

основі бази даних про обсяги продажів товарів за попередні періоди.

Підраховується загальна кількість продажів в грошовому або товарному вираженні (М) за певний період, і ділиться на загальну кількість позицій в асортименті (N), внаслідок чого виводиться показник (Р) середньої кількості продажів на одну позицію. Таким чином, $P = M / N$. Усі товарні ресурси, кількість продажів у яких в 6 й більше разів перевищує показник Р повинні включатися до групи А. 9 групи С включаються всі товарні ресурси, кількість заявок на які в 2 й більше разів менше від показника Р. Усі останні товарні ресурси включаються до групи В. Ймовірні виникнення попиту на товарні ресурси А, В і С підпорядковані різним законам. Дослідним шляхом встановлено, що в більшості роздрібних торговельних підприємств приблизно 75 % вартості обсягів продажів складають усього близько 10 % найменувань товарного асортименту (група А), 20 % вартості товарного асортименту – 25 % найменувань (група В), 5 % вартості товарного асортименту – 65 % найменувань (група С).

Розбиття рівнів параметрів на групи А, В та С проводиться за допомогою методу «подвійної дотичної» та методу «багатокутника».

Метод «подвійної дотичної». Згідно з даним методом, алгоритм розбиття на групи АВС є наступним. Строїться крива наростаючих підсумків.

Потім знаходяться такі точки А і В на цій кривій, щоб пряма, проведена через початок координат і точку В була паралельна дотичній в точці А, та навпаки: пряма проведена через точки А і останню точку кривої, паралельна дотичній у точці В (рис. 1). Таким чином, крива розбивається на три ділянки: А, В, С.

Особливістю методу є те, що розбиття на групи не залежить від того, як нормовані осі Х та Y.

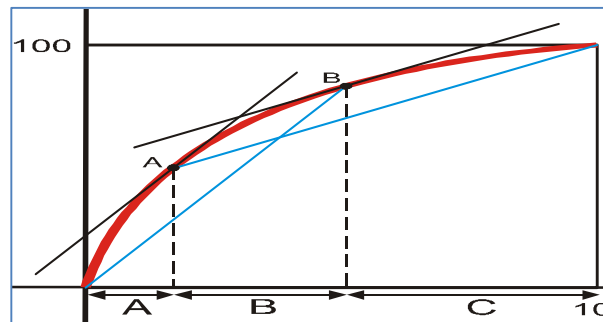


Рис. 1. Метод «подвійної дотичної»

Суть цього методу полягає в тому, що, вибравши дві точки, отримуємо 5-ти косинець. Метод «багатокутника» (він на рис. 2 підфарбований темним кольором).

Потім знаходимо таке положення цих вибраних нами точок, щоб площа між лініями і 5-ти косинцем була мінімальною. Слід шукати точки то тих пір, щоб площа багатокутника була максимальною.

Насправді методи «багатокутника» та «подвійної дотичної» еквівалентні. Математично строго можна довести, що вони тотожні і розбиття на групи завжди буде однаковим для цих методів.

Таким чином, за допомогою описаних вище методів увесь асортимент магазину може бути розбитий на групи А, В і С та розраховані рівні за оборотом та прибутком для кожної з цих груп.

Припустимо, що в рейтинговому списку виділяють три групи – А, В і С, які відрізняються за своєю значимістю і вкладом в оборот або прибуток магазину. Дотримуючись класичного правила Парето, розглянемо розбиття товарів на групи та їх рівні за доходом і прибутковістю.

Товари групи А – це найважливіші товари, які приносять перші 80% результату за доходом та прибутком.

Товари В – «середні» за важливістю, які приносять ще 15% результату.

Товари С – «проблемні» товари, які приносять інші 5% результату.

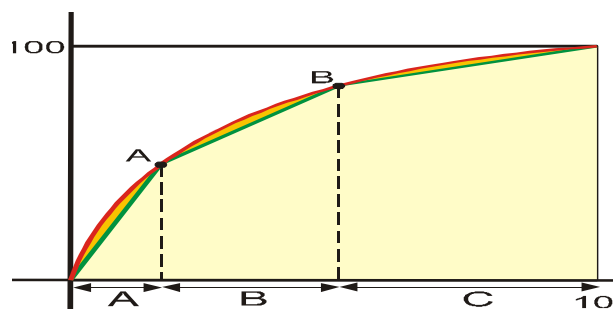


Рис. 2. Метод «багатокутника»

Метод ABC-аналізу дозволяє детальніше класифікувати асортимент і дає додаткові переваги при ухваленні управлінських рішень. На основі цієї методики, можна виділити 9 груп (або більше, якщо в асортименті є товари груп С1 і С2), виходячи з різних поєднань ABC-параметрів. У нашому випадку були поєднані параметри обороту товарів та їхня прибутковість (рис. 3.).

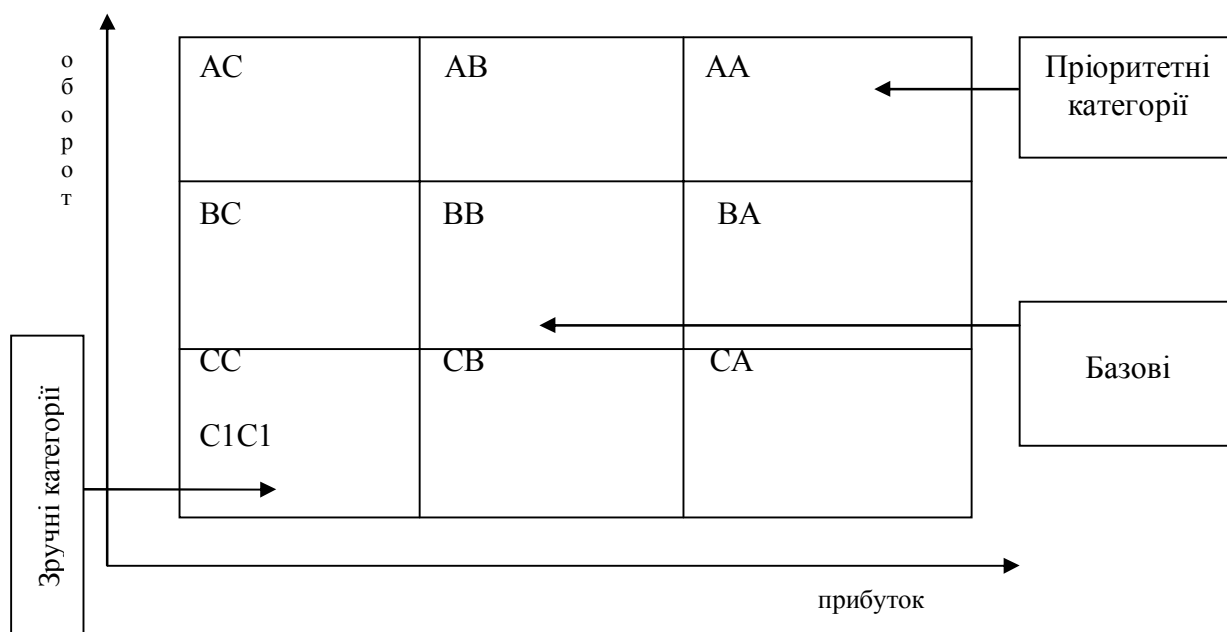


Рис. 3. Поєднання полів матриці за оборотом та прибутком

Такий аналіз можна проводити на різних рівнях: за товарними групами, за товарними категоріями, підкатегоріями, за товарними позиціями всередині кожної категорії, за брендами, за постачальниками.

Аналіз товарів рекомендується починати з аутсайдерів, оскільки саме вони служать сигналом незбалансованого асортименту. Розглянемо рекомендації щодо кожної групи та підгрупи:

- С1С1 – це товари, які приносять менше 1% в обороті та прибутку. Це баласт, який підлягає ретельному аналізу, перш ніж буде прийнято рішення про його ліквідацію. Якщо такий товар є присутнім в асортименті та його частка за кількістю найменувань в асортименті перевищує 5%, то варто оптимізувати асортимент за цією групою.
- СС – це позиції, які не вносять істотного вкладу в результати роботи магазину. Вони є аутсайдерами за прибутком та за оборотом. Перш ніж ці товари будуть вилучені з асортименту, необхідно ретельно проаналізувати, яку роль вони відіграють в загальному асортименті та чому вони показують такі результати. Можливо, справа в поганому викладенні, неправильній ціні або ці товари служать для залучення клієнтів в

магазин або є частиною колекції, наприклад, одягу. Їх вилучення може призвести до загального зниження результатів, оскільки загальна маса товарів тут же розподілиться згідно з тією пропорцією 80-15-5%.

- ВС – це малоприбуткові товари, але вони мають середній рівень оборотності. Щоб не допустити попадання цих товарів у групу СС, необхідно збільшувати прибутковість по них – можливо, надавши цим товарам вищий статус, зобов'язавши продавців детально роз'яснювати переваги товару або розробити заходи щодо просування цих товарів на місцях продажу. Просте підвищення ціни без додаткових заходів з просування призведе тільки до втрати оборотів.
- СВ – це товари з невисоким оборотом, але середньою прибутковістю. У цій групі можливо передбачити акції з метою збільшення обсягів продажу за рахунок надання товару нових привабливих властивостей в очах клієнта, за рахунок додаткового викладення в зонах основного потоку споживачів, а саме кращого місця на полицях магазину.
- ВВ – ці товари стійкі середняки. По них можна усе залишити як є або займатися ними в останню чергу.
- СА – товари з низьким оборотом, але високою прибутковістю. Можливо, це унікальні або рідкісні товари, ексклюзивні або колекційні предмети. Це може бути й новим товаром, який щойно надійшов у продаж із стратегією ціни «зняття вершків». По такому товару треба докладати зусиль для збільшення обсягу продажів – за допомогою спеціальних консультацій продавців або рекламних кампаній.
- АС – це товари з низьким прибутком, але високим оборотом. Це «генератори потоку», тобто товари, які притягають основну частину покупців. У рамках цієї групи важливо не допускати зниження оборотів, щоб товар не перейшов до групи ВС.
- АВ і ВА – товари з високим показником за одним з параметрів - прибутку або обороту і середнім показником за іншим. У цих групах головне, щоб товар стабільно знаходився у своїй ніші та не знижував показники. Ці товарні категорії вимагають постійного моніторингу у конкурентів.
- АА – це «зірка» асортименту, найбільш цінний товар. За цією категорією необхідно ретельно стежити, виділяти таким товарам кращі місця в торговельному залі та підтримувати рекламними акціями й заходами. За цими товарними категоріями слід ретельно відстежувати конкурентне середовище та коливання попиту.

Необхідно звертати увагу, що всередині підкатегорії асортимент ранжується по мірі його значущості в кожному параметрі. Оскільки асортимент товарів, які потрапляють в ту або іншу категорію (базові, пріоритетні й т. ін.) може бути різним для магазинів різного формату (ТЦ або малоформатні магазини), а також залежатиме від району розташування магазину, сезонності та інших чинників, необхідно проводити аналіз руху товарних позицій всередині кожної категорії по магазинах на регулярній основі.

АВС-аналізу притаманні певні обмеження та недоліки, які слід враховувати при його застосуванні на підприємствах роздрібною торгівлі.

1. Обмеження в застосуванні АВС-аналізу :

- АВС-аналіз не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів, тому стає неможливим ухвалення рішень про роль категорій тільки на основі цього аналізу, без урахування даних про сезонність, тренди розвитку, моди, життєвого циклу товару. У такому випадку випадають з поля зору сезонні товари і новинки, відносно яких результати АВС-аналізу будуть некоректними.
- АВС-аналіз за товарними позиціями не працює там, де відбувається щомісячне оновлення асортименту, наприклад в бутиках модного одягу або в бутиках подарунків. У такому випадку там необхідно вести аналіз за торговельними марками, брендами, постачальниками. Стає неможливим використання АВС –аналізу у спеціалізованих магазинах або відділах з продажу книг, дисків та касет, друкованої продукції, журналів та газет. У цих товарних категоріях стає неможливим розбиття на групи, оскільки

оновлення асортименту в них є максимальним та в ряді випадків товар є унікальним та не повторюється.

- АВС-аналіз може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало: статистика менше трьох місяців не дозволяє дати об'єктивну оцінку вкладу товарів в результат компанії (тому усі нові товари, унікальні, сезонні, – потраплять в клас С).
- АВС-аналіз буде неправильним там, де облік товарів ведеться з постійними змінами в товарній номенклатурі: наприклад, один і той же товар оприбутковується під різними кодами або найменуваннями або там, де непорядок в обліку.
- АВС-аналіз буде непотрібним, якщо товарна номенклатура складається із занадто малого числа позицій – менше 10, наприклад. У такому випадку оцінювати вклад кожного товару можна буде без застосування вищезгаданих математичних методів.

2. Існують недоліки впровадження АВС-аналізу в практику роздрібних підприємств на основі використання спеціалізованого програмного забезпечення, а саме:

- Програмне забезпечення не має фільтрів відносно дати постачань і переміщення товарів між магазинами однієї мережі. Тому товари, які знаходяться на шляху до магазину або товари, які закінчилися сьогодні, автоматично потрапляють до групи С.
- Більшість програм з проведення АВС-аналізу не враховують обнуління залишків товарів, що автоматично призводить до того, що вони автоматично потрапляють до групи С.
- Програмне забезпечення не враховує порівняння між категоріями, підкатегоріями та товарними позиціями. Звіт формується за категоріями, підкатегоріями товарів, всередині яких ранжирується сума продажів і прибутковість товарних позицій. Це дозволяє зробити висновки про прибутковість тільки товарних позицій і не дозволяє порівнювати прибутковість товарних підкатегорій.
- За окремими товарними категоріями взагалі неможливе застосування АВС-аналізу, як основи для ухвалення рішень, пов'язаних з управлінням асортиментом. Наприклад, такі товарні категорії, як «книжки», «диски» мають високі показники оновлення асортименту. Коефіцієнт оновлення по них складає 0,7, що свідчить про те, що застосування цієї методики стає некоректним.

Усі перелічені недоліки впровадження АВС-аналізу в роботу підприємств роздрібної торгівлі були зроблені на основі дослідження великих торговельних мереж Одеської області.

На основі виявлених недоліків застосування АВС-аналізу в практиці підприємств роздрібної торгівлі, були розроблені такі рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання цієї методики.

1. У програмному забезпеченні АВС-аналізу необхідно врахувати фільтри по датах постачань товару і періодах пересування товару між магазинами мережі.
2. Необхідно забезпечити параметри порівняння окремих підкатегорій між собою, а не тільки товарних позицій усередині підкатегорій.
3. При формуванні звіту необхідно відсікати товари з нульовим залишком, оскільки вони автоматично потрапляють до класу С та не відбивають реального становища.
4. Основною метою АВС-аналізу є забезпечення збалансованого асортименту в магазинах, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій. Цілі товарних категорій було сформовано відповідно до таких положень:

Унікальні товарні категорії спрямовані на створення і підтримку іміджу магазину та на імпульсні покупки.

Рекомендоване співвідношення в асортиментній матриці – 1-3% від кількості категорій. Ця категорія створює конкурентні переваги [3, с.106-148]. Товари цієї категорії характеризуються відкладеним попитом, коли товар отримується з нагоди якоїсь події і,

зазвичай, не приносить великого обороту і прибутку (випічка, кулінарія, гарячий хліб). Націнка на товари унікальних категорій має бути максимально висока, але загальна ціна на товар не повинна перевищувати рівень попиту і купівельного сприйняття, тобто враховувати реакцію споживача [4; 5, с.10-65].

Пріоритетні товарні категорії спрямовані на підтримку прибутковості та залучення основного потоку покупців. Рекомендоване співвідношення – 20 % від загальної кількості категорій. Основне завдання таких категорій – прибутковість. Товари цієї категорії визначають загальну спеціалізацію магазину.

За товарами саме цих категорій покупці приходять в магазин і вони готові за них платити. Тому при високому попиті на ці товари встановлюють високі націнки. Ці товари знаходяться на етапі зростання ЖЦТ та попит на них стійкий (алкоголь, гастрономія, сигарети, кури-гріль).

Націнка на пріоритетні категорії товарів має бути високою, але з врахуванням рівня цін конкурентів. Слід зазначити, що споживач вважає за краще купувати товари цієї категорії в цьому магазині, але готовий перемкнутися на магазини-конкурентів, якщо співвідношення «ціна-якість» в рамках цієї категорії буде порушено і якщо не буде потрібного покупцеві бренду або товару.

Базові товарні категорії спрямовані на підтримку високої оборотності та залучення основного потоку покупців.

Рекомендоване співвідношення – 40-60 % від загальної кількості категорій. Базові категорії складають основу асортименту магазину.

Ці товари – генератори потоку, вони дають найбільший оборот й від них чекають конкурентоспроможні ціни та наявність потрібного бренду (хліб, молоко, сири, соки, риба, м'ясо, макарони, йогурти).

Основна політика у сфері встановлення цін для базових категорій – орієнтація на конкурентне середовище.

Важливо вибрати всередині всіх товарів, товари – індикатори купівельного попиту. До них належать ті позиції, які мають високий оборот та середні ціни, які покупці пам'ятають і можуть порівняти з іншими магазинами.

Періодичні (сезонні) товарні категорії спрямовані на оновлення асортименту, залучення й утримання покупця. Рекомендоване співвідношення – до 20 % від загальної кількості категорій.

Періодичні категорії – це категорії товарів, що продаються нерегулярно. Обороти та прибутки за цими категоріями мають нерегулярний характер. Товари цієї категорії представлені в двох варіантах.

1. Сезонні товари – це товари, продажі яких залежать від сезону.
2. Періодичні товари – це товари, попит на які обмежений вузьким колом споживачів (діабетичне харчування, морозиво, шампанське, дорогі цукерки), прибуток і виручка по них має епізодичний характер.

Зручні товарні категорії спрямовані на забезпечення постійного купівельного потоку, комплексність купівлі, зручність для покупця. Рекомендоване співвідношення – 5-10 % від загальної кількості категорій. Зручні категорії – це товари, які є допоміжними або супутніми. Ці товари мають низьку оборотність і прибуток, але їх наявність потрібна в асортименті (пластиковий посуд, жуйки, пакети, серветки, батареї та ін.) магазину, оскільки вони підтримують відвідуваність магазину.

Високим ступенем глибини асортименту повинні характеризуватися пріоритетні категорії, що пояснюється їх важливою роллю в асортименті. По цих товарах можна прагнути до максимуму підкатегорій та товарних позицій, оскільки підприємство не ризикує збільшити свій складський запас (рис. 4).

Товари всередині базових категорій також повинні мати значну глибину, оскільки по них покупець судитиме про спеціалізацію магазину. Для оптимізації запасів не рекомендується мати досить глибокого асортименту.

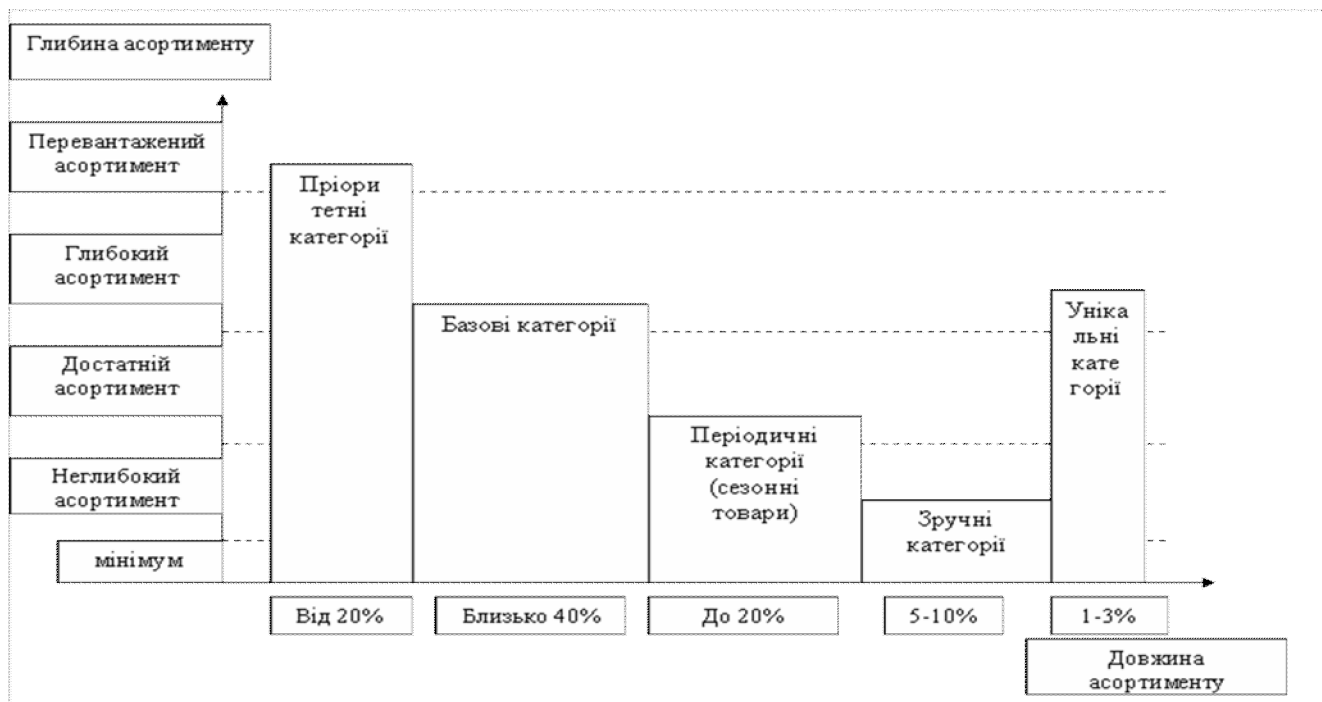


Рис. 4. Збалансування асортименту за довжиною та глибиною згідно результатів ABC-аналізу

Сезонні товари в сезон можуть мати значну глибину. У позасезонний період кількість товарних позицій може знижуватися до межі. Повне виведення сезонних товарів з асортименту не рекомендується для збереження загальної концепції магазину.

Зручні категорії можуть бути представлені в обмеженому обсязі.

Унікальні товари також можуть не мати глибокого наповнення. Проте, якщо такі товари все ж приносять прибуток, то глибина категорії може бути побудована за принципом прибуткових категорій.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження особливостей використання ABC-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України дозволило запропонувати цю методіку з метою формування асортиментної матриці магазинів у межах однієї торговельної мережі.

Результати ABC-аналізу можливо використовувати при формуванні асортименту магазинів та викладенні товарів. Методика ABC-аналізу дозволить формувати збалансований асортимент магазину. У кожній товарній групі мають бути категорії унікальних і зручних товарів. Але в кожній групі бажана наявність пріоритетних і періодичних і базових категорій для того, щоб кожна група в асортименті магазину була прибутковою. Залежно від формату магазину, цільової групи покупців і специфіки магазинів-конкурентів ролі категорій можна варіювати.

Література

1. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. Бузукова. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
2. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям: [монография] / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
3. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
4. Продуктовая розница Украины. Профиль отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.retail.net](http://www.retail.net).
5. Цены и ценообразование: [учеб. для вузов] / под ред. В. Е. Есипова. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.