

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ВИХІДНИХ ХАРАКТЕРИСТИК В АВС-АНАЛІЗІ АСОРТИМЕНТУ

Як відомо, АВС-аналіз проводиться, щоб структурувати різні аспекти бізнесу за рівнем значущості для компанії. Цей аналіз є одним з методів раціоналізації і може застосовуватися для будь-якого підприємства і в будь-якій сфері його діяльності. З нього слідує універсальний висновок – немає сенсу вкладатися в підвищення ефективності за всіма напрямками, адже більшість дій не дасть потрібного результату, а деякі вимагатимуть неспівмірних зусиль. АВС-аналіз ґрунтується на емпіричному законі В. Парето, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату (цей закон ще називають «правило 20/80»). Закономірність Парето може використовуватися як базова установка в аналізі факторів ефективності будь-якої діяльності і оптимізації її результатів: якщо правильно обрати мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від запланованого повного результату, при цьому подальші поліпшення можуть бути невиправдані.

Найчастіше метод АВС-аналізу використовують для оптимізації номенклатури товару (асортименту) і його запасів з метою збільшення обсягу продажу і прибутку. Закон Парето стосовно товарного асортименту формулюють так: «20% товарних позицій забезпечують 80% доходу компанії». АВС-аналіз асортименту – це універсальний метод категоризації асортиментних позицій на групи різної ефективності.

Методика АВС-аналізу не є складною, розрахунки можна виконати вручну або з використанням різних програмних продуктів (передусім, системи EXCEL). Найбільші труднощі викликає вибір й обґрунтування вихідних характеристик – мети, об'єкту, параметру оцінювання та Парето-пропорції.

Мета аналізу залежить від існуючої проблеми з асортиментом. Найбільш поширеними цілями є такі:

- визначити групи товарів, що приносять найбільший прибуток;
- оптимізувати асортимент;
- виділити товари-лідери та аутсайдери;
- управляти запасами та постачанням;
- порівняти показники з попереднім періодом, проаналізувати зміни;
- визначити товари для вивільнення торговельних полиць;
- визначити товари для планування промоакцій та інші.

Об'єктом аналізу є асортимент товарів, обраних для дослідження. Під асортиментом ми розуміємо перелік асортиментних (товарних) позицій, тобто конкретних найменувань товарних одиниць. Це може бути: товарний асортимент окремого магазину або всієї торгової мережі; товари, які входять в певну товарну групу або категорію; складські запаси тощо. Категорійні менеджери найчастіше аналізують продажів товарів, управляючи магазинами – оборот, маркетологи – входження товарів в чеки.

Для якісного контролю продажу і пошуку слабких позицій в асортименті АВС-аналіз необхідно проводити не по всій товарній номенклатурі підприємства, а за товарними категоріями. Дійсно, аналіз по всій товарній номенклатурі, наприклад, продуктового магазину або мережі не має сенсу, адже він покаже, що треба залишити в магазині тільки найпопулярніші групи – хліб, молоко і алкоголь. Натомість, в розрізі окремої товарної групи легко відстежити товари групи С (аутсайдери за оборотом), яких доцільно позбутися.

Параметр оцінювання асортименту тісно пов'язаний з об'єктом та метою аналізу. Товари можуть оцінюватися за такими параметрами:

- обсяг доходу (грн);
- кількість продажу (шт.);
- валовий прибуток (грн);
- загальний маржинальний прибуток (грн);
- питомий маржинальний прибуток (грн);
- рентабельність (%);
- торговельна націнка (%);
- кількість чеків з певним товаром (од.);
- виторг на одну гривню капіталу (грн);
- виторг від одного клієнта (грн);
- товарні залишки на складі (грн, шт.) та інші.

В класичному (одновимірному) АВС-аналізі у якості параметра найчастіше обирається обсяг доходу або рівень прибутку. Проте дані, отримані за одним параметром, не завжди корисні, тому перевагу надають багатовимірному АВС-аналізу (крос-аналізу), коли одночасно використовується кілька критеріїв. Такий підхід не простий, але використання більшої кількості параметрів дає змогу глибше дослідити існуючу ситуацію.

Парето-пропорція – це співвідношення кількості найменувань та обсягу доходу. Усереднені значення 80/20, запропоновані принципом Парето наприкінці XIX ст., стосувалися структури розподілу доходів серед італійських домогосподарств, якій і було властиво зосередження 80% доходів у 20% сімей. Але для інших сукупностей ця пропорція може бути недоречною і неефективною. Так, якщо стратегією підприємства є продаж вузької лінійки високодоходних товарів, то при застосуванні до нього класичної пропорції доходності 80:15:5 виявиться, що найбільш чисельна група – це група А, а групи С взагалі не існує. В такому випадку потрібно зменшити нижню межу пропорції, щоб визначити коло товарів, які формують принаймні не більше половини доходів. Аналогічна дія

рекомендується тоді, коли ставиться мета суттєвого скорочення асортименту – до групи С у таких випадках варто включати не менше 15% найменувань.

Тому проблема вибору Парето-пропорції в кожному конкретному випадку вирішується індивідуально. При цьому менеджери орієнтуються, в першу чергу, на специфіку і широту асортименту товарної групи, цілі й критерії аналізу, власний досвід тощо. Залежно від цих або інших факторів межі груп можуть суттєво варіюватися. Наприклад, зустрічаються такі співвідношення:

A – 75%, B – 20%, C – 5%;

A – 70%, B – 20%, C – 10%;

A – 50%, B – 35%, C – 15%;

A – 50%, B – 30%, C – 20%;

A – 40%, B – 40%, C – 20%.

Немає однозначної відповіді, які групові рамки обрати в кожному конкретному випадку. Загальною орієнтиром є усвідомлення того, що важливими є не числові значення самі по собі, а факт їхньої істотної відмінності, а також те, що витрачені зусилля і результат не пропорційні один одному.

Наголосімо, що АВС-метод не має сенсу для тих компаній, в яких обсяг продажу за типами товарів суттєво не відрізняється, адже їх неможливо класифікувати на групи А, В і С, дотримуючись рекомендованих критеріїв.