

**ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ АВС- И XYZ-АНАЛИЗОВ
В УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ
РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ПРИМЕРЕ КНИЖНОГО МАГАЗИНА**

В.В. Требинский

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент Б.И. Герасимов

Ключевые слова и фразы: группа товаров; качество ассортимента; спрос на литературу.

Аннотация: Представлена матрица результатов АВС- и XYZ-анализов. Рассмотрены различные категории товаров на примере книжного магазина «Финансист».

С каждым годом в книжном деле увеличивается разнообразие предлагаемых товаров при одновременном снижении тиражей. Исходя из этого, логистическая система розничного книготоргового предприятия должна быть ориентирована на то, чтобы справляться с возрастающим количеством названий книжной продукции при снижении количества экземпляров названий, находящихся в товарных запасах.

Современные книжные магазины, стремясь расширить ассортимент, вовлекают в него товары среднего, а затем и редкого спроса. Но содержание в товарных запасах книг, имеющих малый спрос, обходится дороже, чем пользующихся высоким спросом. При этом очень важна скорость движения книг от производителя к потребителю. Любое замедление оборачиваемости товаров и соответственно финансовых средств требует дополнительных инвестиций.

В связи с этим необходимо тщательно следить за качеством ассортимента, используя оперативные данные о продажах и привлекая такие методы, как АВС- и XYZ-анализы. Определив группу товаров с медленной реализацией, необходимо принять решение о том, что делать с этими невыгодными для предприятия товарами. Возможны следующие варианты: исключить их из ассортимента, держать в минимальном количестве экземпляров, иметь информацию об этих изданиях в каталоге и по индивидуальным заказам покупателей закупать их. Тот или иной вариант выбирается исходя из конкретных условий деятельности предприятия.

Требинский В.В. – аспирант кафедры «Экономический анализ и аудит» ТамбГТУ, г. Тамбов.

ABC-анализ применительно к управлению запасами дает возможность целесообразного и обоснованного распределения управленческих усилий. После разделения на группы для каждой из них определяется своя политика управления запасами, которая включает сервисные нормативы, методы прогнозирования, технику управления, периодичность контроля.

Для разделения запасов на группы можно использовать различные параметры, чаще всего запасы разбиваются по объему продаж. По «правилу 80–20» («правило Парето»): 20 % товарных запасов дают 80 % продаж. Именно эта группа (группа А), включающая относительно небольшое число названий, является определяющей, требующей повышенного внимания. Для нее, в частности, устанавливаются более высокие сервисные нормативы (понятно, что отсутствие таких товаров в продаже приводит к серьезному ущербу), более жесткий контроль (установление минимальных остатков данных товаров, введение штрафных санкций, взимаемых с товароведов, отвечающих за товарные остатки и др.), более точные методы прогнозирования (использование специальных компьютерных программ для расчета необходимых товарных запасов) и т.д. Это означает, например, что продажу таких товаров поддерживают более крупными страховыми запасами. И наоборот, товары, дающие низкий объем продаж (группа С), не требуют значительных страховых запасов, применительно к ним допустим более низкий уровень сервиса, так как они оказывают относительно меньшее влияние на общий уровень обслуживания покупателей.

На основе ABC-анализа выстраивается управление закупками, управление товарными запасами и логистика продаж в торговом зале. Понятно, что общим подходом будет следующий: выделять группе А больше ресурсов (торговой площади, средств на рекламу и т.д.), а группе С – как можно меньше.

Наибольший эффект ABC-анализ дает в комбинации с XYZ-анализом. При XYZ-анализе та же совокупность объектов разбивается на основе их ранжирования в зависимости от характера потребления. Группа X включает ресурсы, которые имеют стабильное потребление, и, следовательно, прогноз их потребления можно сделать с высокой точностью; группа Y – ресурсы, потребность в которых изменяется в соответствии с известными факторами (например, сезонность), со средними возможностями их прогнозирования; группа Z – ресурсы, потребляемые нерегулярно, точность их прогнозирования невелика.

Совмещая результаты XYZ-анализа и ABC-анализа, получаем девять групп ресурсов (рис. 1). Наиболее важной, выгодной является группа AX – ресурсы, дающие наибольший эффект, причем стабильно в течение длительного времени. Наименее выгодной – группа CZ, которую составляют ресурсы, дающие минимальную прибыль, да и то непостоянно. Естественно, что магазину выгоднее всего работать с группами самых прибыльных продуктов. Однако для полного удовлетворения запросов ключевых потребителей поставщику иногда приходится снабжать их малоприбыльными продуктами в значительных объемах. Применение ABC- и XYZ-анализов помогает избегать неэффективных действий, например, обеспечивать высокий уровень сервиса при реализации малоприбыльных продуктов, если их приобретают непостоянные и неключевые потребители.

Категории объектов	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Уменьшение стабильности результатов

Уменьшение объемов прибыли

Рис. 1. Матрица результатов ABC- и XYZ-анализов

Таблица 1

Матрица категорий товаров книжного магазина «Финансист»

Категории товаров	X	Y	Z
A	Учебники и учебные пособия, выпущенные авторами Финансовой академии	Учебники и учебные пособия, выпущенные авторами Финансовой академии, которые не выдаются в библиотеке вуза; пособия для абитуриентов	Учебно-методические комплексы, выпущенные кафедрами Финансовой академии
B	Учебники и учебные пособия, рекомендуемые преподавателями Финансовой академии студентам	Практические, не учебные пособия по экономике, финансам, бухучету и другим тематикам; некоторые виды канцтоваров	Учебники и учебные пособия по непрофильным тематикам Финансовой академии
C	Книги по непрофильным тематикам Финансовой академии	Бланки и декларации	Художественная литература; некоторые виды канцтоваров; книги на иностранных языках

Для практической иллюстрации действия ABC- и XYZ-анализов составим матрицу категорий товаров книжного магазина Финакадемии «Финансист», специализирующегося на учебной, деловой и экономической литературе (табл. 1).

Рассмотрим эти категории товаров более подробно.

Категория AX: учебники и учебные пособия, выпущенные авторами Финансовой академии, являются базовым ассортиментом магазина и регулярно приносят основной доход. При планировании товарных запасов перед товароведом магазина стоит задача, чтобы данные товары в торговом зале никогда не заканчивались.

Категория AY: в эту категорию входят те книги, которые приносят весомый доход, но подвержены влиянию фактора сезонности. На учебники и учебные пособия, выпущенные авторами Финансовой академии, которые

не выдаются в библиотеке вуза, существует очень высокий спрос в первый месяц начала нового семестра. Эти книги заказываются у поставщиков за месяц до начала семестра, чтобы полностью удовлетворить спрос на них. Пособия для абитуриентов пользуются особым спросом в дни открытых дверей. Половина ежегодно выпускаемых пособий продается за два дня в году, когда и проводятся дни открытых дверей.

Категория AZ: учебно-методические комплексы, выпущенные кафедрами Финансовой академии. Эти товары также приносят высокий доход, но точность прогнозирования спроса на них невелика. Поэтому они не присутствуют в качестве товарных запасов на складе, а допечатываются исходя из наличия или отсутствия в торговом зале.

Категория VX: учебники и учебные пособия, рекомендуемые преподавателями Финансовой академии студентам. Эти товары продаются регулярно, но на них меньший спрос, чем в категории А.

Категория VY: в эту категорию входят те товары, которые подвержены влиянию фактора сезонности. В «практические, не учебные пособия по экономике, финансам, бухучету и другим тематикам» входят книги не являющиеся учебными, но которые рекомендуются для изучения. Особый спрос на них возникает перед сессией. Также сюда входят пособия по сдаче годового баланса (пользуются спросом с февраля по апрель), сдачи деклараций по ЕСН, индивидуальным предпринимателям и др. Также в эту категорию входят некоторые виды канцтоваров, такие как ручки, тетради, маркеры, сменные блоки и др., которые в основном пользуются спросом в начале семестра.

Категория VZ: учебники и учебные пособия по непрофильным тематикам Финансовой академии. Сюда входят книги по юриспруденции, маркетингу, управлению персоналом и другим тематикам, спрос на которые спрогнозировать трудно.

Категория SX: не учебные книги по непрофильным тематикам Финансовой академии, приобретаемые с определенной регулярностью. Заказы этих товаров происходят регулярно, исходя из наличия или отсутствия в торговом зале.

Категория SY: в эту категорию входят бланки и декларации по сдаче годового баланса, различным налогам и индивидуальным предпринимателям. Эти товары приносят не высокий доход и пользуются спросом только в сроки сдачи их в налоговые органы.

Категория SZ: художественная литература и книги на иностранных языках приносят очень маленький доход, присутствуют в ассортименте для поддержания его широты, и спрогнозировать спрос на них очень сложно. Также в эту категорию входят некоторые виды канцтоваров, такие как дыроколы, степлеры, лотки для бумаги и т.д.

Результаты построения матрицы категорий товаров помогают правильно организовать политику управления товарными запасами.

На товары, вошедшие в группы AX и VX, необходимо установить минимальный норматив остатков в магазине и на складе. Его поддержание обеспечит постоянное удовлетворение спроса на данную литературу и сократит риск отсутствия товара в торговом зале.

Товары, вошедшие в группы АУ, ВУ и СУ, подвержены фактору сезонности, но также приносят существенный доход. Спрос на них держится на высоком уровне не более месяца. Поэтому их нужно заказывать у поставщиков заранее в объемах, превышающих прогнозируемый спрос. Это необходимо для того, чтобы сократить риск отсутствия товара в торговом зале, так как поставщики в среднем выполняют заказ 3–5 дней, а за это время покупатели приобретут необходимую литературу у конкурентов.

Товары, вошедшие в группы ВZ, СХ и СZ не приносят высокого дохода и необходимы для расширения ассортимента. Поэтому держать данную продукцию в товарных запасах на складе не рентабельно, и необходимо заказывать у поставщиков по мере реализации в торговом зале.

Experience of ABC and XYZ Analyses Application in Assortment Management of Retail Outlet on the Example of Bookshop

V.V. Trebinsky

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: range of goods; quality of assortment; demand for literature.

Abstract: Matrix of the results of ABC- and XYZ-analyses is represented. Different categories of goods on the example of bookshop “Finansist” are studied.

© В.В. Требинский, 2008