

# Ассортиментная матрица

Часто в аптеке возникает ситуация, когда ЛП с одинаковым действующим веществом примерно в одной ценовой категории представлены разными производителями, при этом на курс лечения ни одного из них не хватает. Или другой пример: в товарной группе антисептиков зеленка или йод представлены всеми производителями. А ведь каждая позиция нуждается в ценнике и месте хранения. Суммируя товарный остаток по всем идентичным позициям (одинаковые по ценовому сегменту, действующему веществу, но отличные по производителю), приходим к выводу, что общего товарного запаса хватит на 3 мес. Основной аргумент, выдвигаемый в оправдание: в базе активного (действующего) ассортимента не должно быть нулевых позиций. Но почему возникают такие ситуации? Обычно виновником этого является ассортиментная матрица или ее отсутствие



В прошлом номере журнала «Фармацевт Практик» мы анонсировали начало нового курса обучения категорийному менеджменту, в ходе которого будут проведены серии мастер-классов по категорийному менеджменту и маркетинговым активностям. С расписанием мероприятий можно ознакомиться в конце обучающего материала

Ассортиментная матрица — это документ (оформленный в виде таблицы), в котором представлен полный перечень товарных позиций, активных для реализации с учетом ценовой и ассортиментной политики, формата аптеки и ее месторасположения. Создание ассортиментной матрицы — это вторая важная составляющая в категорийном менеджменте. Напомним,

ранее мы разбирали важность ведения товарного справочника или каталога товаров. К созданию ассортиментной матрицы нужно подходить системно, с прохождением определенных этапов.

## 1. Формат аптеки, особенности позиционирования

- Площадь торгового зала.
- Месторасположение, специфика («спальный» район, территория лечебного учреждения, проходная предприятия).
- Финансовые возможности (работа с товаром, взятым под реализацию или по предоплате).
- Ценовое позиционирование.
- Активность конкурентов (маркетинговая и стратегическая).

## 2. Портрет потенциального покупателя, определение емкости спроса

- Сегментирование покупательского спроса по товарным категориям.
- Оценка предложений конкурентного окружения (количественное измерение).
- Частота покупок у конкурентов.

## 3. Сравнительный анализ ассортиментной политики конкурентного окружения

- Товарные категории, представленные у конкурентов (детское питание, изделия медицинского назначения, медтехника и др.).
- Услуги и сервисы для населения, которые предлагают конкуренты.
- Оценка эксклюзивности предложения (чем наши товары отличаются от продукции конкурентов?).

## 4. Определение групп товаров или товарных позиций, которые будут выступать ценовыми маяками в категориях

- Составление промплана (работа с поставщиками, активизация маркетинговых договоров).
- Разработка ассортиментной политики до SKU (наименование).

## 5. Анализ баланса товарного ассортимента

Финализация ассортимента.

- Распределение товарных категорий в полочном пространстве (доля в категории).

Однажды сформировав ассортимент (создав ассортиментную матрицу), не следует успокаиваться. Даже если все сделано правильно, этот документ нужно время от времени корректировать, поскольку расфокусировка ассортимента из-за неправильно составленной или вовремя не подкорректированной ассортиментной матрицы приводит к замораживанию оборотных средств, недостатку финансов на новую закупку, снижению товарооборота. И хотя в аптеке имеется достаточное количество товарного запаса (суммарно исходя из товарного запаса и выручки), нет возможности закупить необходимую продукцию. А со временем сокращаются продажи и, как следствие, уменьшается прибыль. Матрица — это динамичная структура, которая постоянно меняется, «худеет» или «толстеет», у которой бывают сезонные отклонения или праздничные/акционные дни. Производитель видит ассортиментную матрицу в качестве инструмента пенетрации: по его мнению, матрица способна решить вопросы с товарными остатками и вводом позиций. Аптечная сеть рассматривает данный документ как «диплом о получении прибыли». В теории эффективный ассортимент выгоден всем игрокам бизнеса.

К сожалению, на практике все происходит по-другому. Аптечная сеть не может обеспечить одинаковый уровень продаж во всех торговых точках, да и со всей продукцией, доступной на рынке, ей нет смысла работать. И то, что продается во Львовской области, не обязательно будет востребовано в Харьковской или Одесской. Если аптечная сеть и ввела сквозной ассортимент во все свои торговые точки, то это еще не является гарантией роста продаж. Рост будет, но только в связи с первой закупкой. Автоматическая обработка заказов настроена так, что в процессе сравнивают общий остаток по сети, а товарный запас — с реализацией. И при низком

### Преимущества эффективного ассортимента

Аптечная сеть	Производитель
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение оптимального ассортимента</li> <li>• Источник дифференциации сетей</li> <li>• Увеличение товарооборота и рыночной доли сети</li> <li>• Повышение прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение оперативных издержек</li> <li>• Уменьшение запасов</li> <li>• Снижение показателя <i>out-of-stock</i> (отсутствие в торговой точке заявленного товара)</li> <li>• Увеличение прибыли</li> </ul>

# ПАНТЕСТИН -ДАРНИЦЯ®

товарообороте заказ конкретной торговой точки по отдельной позиции может не попасть в обработку — даже при нулевом остатке в этой конкретной аптеке. Возможны и такие накладки, как отказ в заказе, может не сработать рекомендация перевезти товар из другой торговой точки. Аптечная сеть тратит время и несет дополнительные расходы, при этом для производителя позиция теряет оборачиваемость.

Именно поэтому следует проводить регулярный анализ ассортиментной матрицы. В новых аптеках это рекомендуют сделать уже через 3 мес после открытия, в стабильно работающей точке в составе крупной сети — один раз в полгода. Пересмотр ассортиментной матрицы — это обязательный системный процесс, который необходимо проводить для каждой товарной категории и группы, что позволяет достичь оптимизации ассортимента в каждой отдельно взятой аптечной точке для успешного ведения бизнеса. В данном случае это процесс определения и поддержания оптимального портфеля товаров, которые должны быть представлены в конкретной категории в конкретной торговой точке. Оптимизация ассортимента включает в себя точное определение количества товаров, которое должна содержать категория в каждом сегменте.

Несмотря на простоту данного понятия, это достаточно сложный процесс, в котором задействовано много переменных, и все их необходимо определять, анализировать и учитывать.

- Требования, предъявляемые к уровню товарного запаса, — количество товара на полке, которое позволяет избежать ситуаций out-of-stock.
- Размер имеющегося полочного пространства, доступного для отдельно взятой категории, в совокупности с требованиями к товарному запасу определяет максимальное количество продукции, которая может быть включена в категорию физически.
- Показатели продаж подкатегорий и товаров в аптеке(-ах) с учетом сезона. С помощью анализа внутренних данных продаж можно обнаружить неходовые и в некоторых случаях дублируемые товары.
- Готовность покупателей приобретать товары-«суррогаты»: это также помогает убрать из ассортимента «дубли».
- Роль категории в стратегии торговой сети способствует формированию оптимального портфеля продуктов.
- Предпочтения целевой аудитории аптеки в отношении конкретной категории.

По результатам обработки этих данных можно сделать четкие выводы о том, какие товарные группы нужно развивать прежде всего, а какие — уменьшить для достижения баланса, обеспечивающего рост продаж и, соответственно, прибыли.

Ассортиментную матрицу каждой товарной позиции необходимо пересматривать в следующих случаях:

- в начале сезона;
- в конце сезона;
- при маркетинговой активности в отношении позиции или позиций-конкурентов;
- при дефектуре по позиции;
- при появлении аналогов позиции;
- в случае открытия торговой точки у конкурента;
- при карантине по позиции или позиции-конкурента;
- при выполнении плана *sell-in* (товара поставщика);
- при изменении ценовой политики сети.

**В следующем номере мы рассмотрим важность введения стандартов внесения позиций в базу и определим, как это связано с ассортиментной матрицей. На конкретных примерах разберем связь между спецификацией и ассортиментной матрицей**

Юлия Клименюк, бизнес-тренер

СУЧАСНЕ  
ПІДПИСАННЯ  
ТОВАРНИХ  
КАТЕГОРІЙ  
У ПЕРІОДИ  
РОЗВИТКУ

У НОВІЙ УПАКОВЦІ

**ПАНТЕСТИН-  
ДАРНИЦЯ®**  
СПРИЄ ЗАГОЄННЮ РАН ТА ОПІКІВ

ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА  
**Дарниця**



САМОЛІКУВАННЯ МОЖЕ БУТИ  
ШКІДЛИВИМ ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

Реклама лікарського засобу. Реєстраційне посвідчення МОЗ України № UA/1602/01/01.  
Відпускається без рецепта. Перед застосуванням лікарського засобу необхідно обов'язково проконсультуватися з лікарем та обов'язково ознайомитися з інструкцією на лікарський засіб. Зберігати в місцях, недоступних для дітей.