

Proces planowania asortymentu w przedsiębiorstwie handlowym

Wprowadzenie

Ciągłe zmiany i nieustanne wyzwania jakie towarzyszą podczas rozwoju gospodarki wymuszają na przedsiębiorstwach nowe spojrzenie na potrzeby klientów. Każda organizacja chcąc zaistnieć na rynku i skutecznie konkurować z innymi firmami, już podczas projektowania asortymentu powinno uwzględnić potrzeby konsumentów. To właśnie potrzeby konsumentów są siłą napędową przedsiębiorstw, zwłaszcza na rynku handlu detalicznego, gdzie konkurencja jest bardzo duża. Przedsiębiorstwa handlowe wielkopowierzchniowe, zdobywają coraz większą liczbę klientów, mogąc zapewnić im najwyższy poziom świadczonych usług oraz szeroki asortyment. Możliwość zapewnienia odpowiedniego asortymentu, po jak najniższej cenie i w jak najszybszym czasie jest najistotniejsze dla przedsiębiorstw handlowych i wiąże się ze stworzeniem perfekcyjnie działającego łańcucha dostaw, w którym wszystkie jego poszczególne elementy będą ze sobą idealnie zsynchronizowane. Przedsiębiorstwa handlowe wielkopowierzchniowe, zdobywają przewagę konkurencyjną na rynku, dzięki dążeniu do doskonałości w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Planowanie asortymentu

Odpowiedni dobór asortymentu przez przedsiębiorstwa ma na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz pozyskanie szerokiego grona klientów. W tym celu określa się odpowiednią kombinację towarów i usług, które przedsiębiorstwo zamierza zaoferować potencjalnym nabywcom.

Proces wyboru asortymentu odnosi się zarówno do asortymentu dostawców krajowych jak i również towarów importowych.

Wybór asortymentu i strategii jego tworzenia powinien być poprzedzony szczegółowymi badaniami oraz określeniem segmentów rynku, a także oszacowaniem wielkości popytu, nasilenia konkurencji w danym obszarze. Należy również wziąć pod uwagę inne dodatkowe czynniki jak np. ocenę dostawcy, wpływ rotacji towarów itp.

Planowanie asortymentu dla towarów i usług badanego przedsiębiorstwa przeprowadza się w formie wspólnego projektu centrali ze wszystkimi placówkami firmy. Każdy produkt i usługa musi być zarejestrowana w centralnej bazie danych przedsiębiorstwa, dotyczącej asortymentu sieci „P”. W celu ustalenia dokładnego asortymentu dla wszystkich marketów, zarząd centrali wraz z dyrektorami każdej z filii przedsiębiorstwa, prowadzi negocjacje dotyczące wprowadzenia określonej grupy asortymentów do oferty podstawowej sklepu. Podstawą do wyboru asortymentu jest planogram ustalany dla wszystkich przedsiębiorstw. Planogram jest to wzorzec, zgodnie z którym produkty są ustawiane na półkach, informujący gdzie, w jakiej kolejności i w jakiej ilości mają się one znaleźć. Ustalony plan asortymentowy w formie planogramu przesyłany jest do każdego przedsiębiorstwa, w celu przeprowadzenia określonych zakupów zaopatrzeniowych. Każdy planogram jest okresowo aktualizowany w celu dokonania zmian ilościowych i rzeczowych asortymentu. Nie wszystkie produkty z palety produktów podstawowych przedsiębiorstwo może wprowadzić do swojej oferty. Na indywidualną listą asortymentową dla marketu wpływa regionalizacja asortymentowa. Każdy region charakteryzuje się zróżnicowaną sprzedażą produktów, dlatego też każdy market zgłasza indywidualne zapotrzebowanie na zwiększenie asortymentu bardziej zbywalnego. Dodatkowo w przypadku towarów importowanych, asortyment jest ustalany na rok wcześniej przed wprowadzeniem tego asortymentu do sprzedaży na całą sieć marketów.

Planowanie asortymentu rozpatruje się pod względem dwóch kryteriów:

- planowanie asortymentu rzeczowe;
- planowanie asortymentu ilościowe.

Planowanie asortymentu rzeczowe, polega na rodzajowym doborze poszczególnych produktów jakie mają znaleźć się na liście asortymentowej marketu.

Planowanie asortymentu ilościowe, ma na celu określenie ilości w jakiej będzie zamawiany i dostępny rzeczowy asortyment marketu.

Uzupełnieniem stanu asortymentu w przedsiębiorstwie „P” zajmuje się kupiec. Dokonuje on wyboru asortymentu i potencjalnych jego dostawców po ustaleniach z zarządem. Uzupełnienie braków zapasów nie wymaga konsultacji przedsiębiorstwa z centralą. W przypadku indywidualnego zamówienia klienta, przeprowadzane są konsultacje z centralą dotyczące zakupu danego towaru. W tym celu przesyłane są niezbędne informacje dotyczące specyfikacji produktu w celu umieszczenia go w systemie głównym centrali. Każdy produkt musi mieć swój numer asortymentowy nadawany w centrali przedsiębiorstwa oraz indywidualny kod produktu.

Podstawą do dokonania zaopatrzenia uzupełniającego jest kontrola stanu asortymentu. Na jej podstawie weryfikuje się założenia dotyczące dokonania zakupów – jakie trzeba przeprowadzić w pierwszej kolejności, a które zakupy mogą być zrealizowane w późniejszym terminie.

Kontrola zestawienia sprzedaży jest podstawą do analizy dostępnego asortymentu. Dokonuje się ją za pomocą programu – Systemu Gospodarki Towarowej, którego zakres pracy dotyczy analizy zaopatrzenia. Za jego pomocą prowadzi się zestawienia sprzedaży, kontroluje aktualny stan asortymentu oraz prowadzi się rozbudowany system zamówień na linii centrala – market „P” – dostawcy.

Przy użyciu Systemu Gospodarki Towarowej drukowane są listy kontrolne braków. Są to cotygodniowe listy sprzedaży i braków towarów informujące o szybkości sprzedaży danego towaru. Wpływa to na przewidywanie szybkości sprzedaży i umożliwia dokładniejsze zaplanowanie zakupów zaopatrzeniowych w danym okresie.

Dodatkowo prowadzi się kontrolę stanu zapasów poprzez obchód menadżera na każdym podległym mu dziale. Prowadzi on okresową kontrolę stanu asortymentu pod względem poziomu ilościowego dostępnych towarów oraz ich ekspozycji w celu poprawy zbytu danego produktu.

Po ustaleniu asortymentu (braków lub nowych artykułów) należy dokonać zamówienia towarów u dostawcy. Łańcuch dostaw marketu „P” przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Łańcuch dostaw przedsiębiorstwa „P”

Źródło: Opracowanie własne.

Charakterystyka grup towarowych

Przedsiębiorstwo „P” dysponuje asortymentem w ilości ok. 35.000-40.000 produktów. Wahania ilości związane są z sezonowością sprzedaży niektórych artykułów oferowanych przez firmę „P”. Cały dostępny asortyment jest pogrupowany na 41 grup towarowych.

W tabelicy 1 przedstawione zostały wszystkie grupy towarowe, według których planuje się i ustala dostępny asortyment w przedsiębiorstwie.

Według grup towarowych ustala się na możliwy asortyment oraz dostawców mogących zaoferować towary.

Przydzielenie towarów do określonych grup ma na ogół umożliwić:

- porządkowanie zakupywanego towaru oraz ułatwia późniejsze eksponowanie towarów na regałach i w innych miejscach do składowania w sposób tematyczny np. narzędzia, rośliny, oświetlenie itp.
- poprawę przyporządkowania określonego towaru do danego dostawcy. Jeżeli dostawca dostarcza więcej niż jeden rodzaj asortymentu, system umożliwia przyporządkowanie danego towaru do danej grupy oraz sprawdzenie całego asortymentu dostawcy jaki oferuje wg rodzaju tzw. grup towarowych.

Tab. 1. Wykaz grup towarowych

Wykaz grup towarowych			
Nr grupy towarowej	Nazwa grupy towarowej	Nr grupy towarowej	Nazwa grupy towarowej
1	Narzędzia	22	Narzędzia malarskie
2	Maszyny elektryczne	23	Kleje
3	Osprzęt do maszyn	24	Wyposażenie domowe
4	Artykuły metalowe	25	Instalacja elektryczna
5	Instalacja sanitarna	26	Lampy
6	Wyposażenie łazienek	27	Wyroby tytoniowe
7	Ceramika sanitarna	28	Wykładziny podłogowe
8	Kafelki	29	Meble
9	AGD – elektryczne	30	Maszyny ogrodowe
10	Drewno	31	Rośliny ogrodowe
11	Panele	32	Rośliny doniczkowe
12	Camping	33	Narzędzia ogrodowe
13	Materiały ocieplające	34	Nawozy ogrodowe
14	Drzwi, ościeżnice	35	Nasiona, cebulki
15	Chemia budowlana	36	Wyposażenie ogródka
16	Elementy budowlane	37	Drewno ogrodowe
17	Okna	38	Akcesoria samochodowe/rowerowe
18	Żywność	39	Piece i materiały opałowe
19	Farby, lakiery	40	RTV
20	Tapety, płyty sufitowe – ścienne	41	Usługi
21	Dekoracja wnętrz		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z firmy „P”.

Szczegóły planowania asortymentu

Planowanie asortymentu odbywa się przez centralę firmy wraz z nadzorem kierownictwa i kupcami każdej placówki handlowej. Ustalony planogram przekazywany jest placówkom w celu dokonania niezbędnych zakupów z uwzględnieniem wielkości, rodzajów oraz ilości towarów.

Aby zakupić odpowiedni asortyment, należy przeanalizować wszystkich możliwych potencjalnych dostawców tego asortymentu. Po określeniu dostawców wysyłane są umowy handlowe jednolite dla całego koncernu „P” zawierające stałe punkty umowy:

- szczegółowe informacje o dostawcy: (wprowadzane podczas rejestracji artykułu w systemie) nazwa dostawcy, adres (ulica, kod pocztowy), rodzaj firmy, telefon oraz fax dostawcy, osoba kontaktowa po stronie dostawcy, NIP;
- PLN (Międzynarodowy Numer „P”);
- imię i nazwisko kupca odpowiedzialnego za kontakty z dostawcą;
- szczegółowe warunki dostawy: minimum logistyczne, opłata za transport (zazwyczaj przenoszona na dostawcę), minimalna ilość zamówienia w cenach zakupu, minimalna ilość zamówienia w cenach sprzedaży;
- grupy towarowe, do których należy asortyment dostawcy;
- termin płatności;
- waluta;
- termin realizacji zamówienia;
- terminy dostaw;
- opieka serwisanta;
- bonusy;
- zwroty towarów (zazwyczaj wszystkie lecz umowa tego nie precyzuje – decyzja dostawcy).

Jeżeli dostawca zgodzi się na współpracę handlową, jest ona zatwierdzana przez dyrektora działu zakupów i kupca, a następnie dostawca jest rejestrowany w systemie gospodarki towarowej. Wprowadzenie

dostawcy do programu umożliwiają przedsiębiorstwu dokonywanie płatności w formie elektronicznej, elektroniczną wymianę dokumentów i szybszą reakcję na składane zamówienia oraz zwrotów.

Strategie wyboru asortymentu i dostawców po ustaleniu przez zarząd są przedstawiane kupcom przez dyrektora działu zakupów. Wszystkie artykuły i dostawcy muszą posiadać statusy oraz oznaczenia. Status artykułu informuje z jakiego poziomu powinien być zamawiany (z poziomu marketu lub centrali), a status dostawcy oznacza czy jest on aktywny, zablokowany czy nieaktywny (informuje o możliwości składania zamówień). Oznaczenie artykułów informuje o jego rodzaju, jak np.: artykuł sezonowy, do wyprzedaży, do wycofania itd. Zmiany w statusach i oznaczeniach poszczególnych artykułów są dokonywane przez dział zakupów i powinny być na bieżąco modyfikowane w Systemie Gospodarki Towarowej. Obowiązkowe informacje o artykułach jakie muszą znaleźć się w Systemie są następujące:

- opis artykułu;
- kod i oznaczenie EAN;
- grupa towarowa, podgrupa towarowa i grupa artykułów;
- status i oznaczenie artykułu;
- minimalna jednostka w zamówieniu;
- cena zakupu;
- cena sprzedaży;
- tekst na etykiecie hakowej, regałowej i na paragonie;
- dodatkowo, gdy wymaga tego specyfika artykułu: cena, koszt gospodarowania odpadami, ilość sztuk w jednostce zbiorczej (np. paczce).

Zmiany w cenach dokonywane są dla artykułów aktywnych w Systemie tylko przez Dział Zakupów. Istnieje również możliwość lokalnego dopasowania cen sprzedaży przez market. Każdy produkt będący w ofercie przedsiębiorstwa „P” musi spełniać wymagane prawem normy polskie i europejskie.

Czynniki wpływające na dobór asortymentu

Na proces planowania asortymentu przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników jakie należy uwzględnić przed dokonaniem złożenia zamówienia do dostawcy. Podstawowe czynniki to:

- Wpływ planogramu na odpowiedni dobór asortymentu.
Planogram określa ilości i rodzaj dostępnego miejsca na regałach, tablicach hakowych oraz pozostałych miejscach dostępnych na hali sprzedażowej oraz na magazynie. Planogram uwzględnia także wielkość i rodzaj opakowań jednostkowych i zbiorczych oferowanych przez producenta.

Dodatkowo planogram umożliwia rozlokowanie regałów, wysepek sprzedażowych i innych elementów zabudowy hali oraz magazynu wraz z placem składowym.

- Wpływ rotacji towarów na dobór asortymentu.

W celu odpowiedniego zaplanowania dostępnego asortymentu, przeprowadza się analizę wpływu obrotu sprzedaży towarów, w celu zapewnienia dostępności towarów w odpowiedniej jego ilości.

Towary najbardziej wartościowe dla przedsiębiorstwa, czyli przynoszące największe przychody w sprzedaży (ok. 70-80%) w stosunku do liczebności grupy (ok. 20%) są objęte specjalną uwagą. Dla tej grupy stosuje się twarde warunki zamawiania tego asortymentu z wykorzystaniem zasady Just-in-Time, co w dużym stopniu usprawnia pracę magazynu. Dla tej grupy stosuje się najwyższy priorytet zamawiania braków asortymentowych. Dużą uwagę poświęca się także szczegółowemu planowaniu umów handlowych, precyzyjnego ustalania poziomu zapasów tych towarów (zapasy minimalne), oraz precyzyjnego dysponowania tymi produktami (powinny być umieszczane w najbardziej strategicznych punktach sprzedaży).

Dla towarów mających dość niski udział w sprzedaży stosowane są mniej wymagające zasady ich zamawiania.

- Wpływ dostawców na dostępność towarów.

Dostępność danego towaru jest uzależniona od możliwości zaoferowania asortymentu przez dostawcę. Minimum logistyczne zawarte w treści umowy handlowej z dostawcą jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na planowanie asortymentu.

Dodatkowo dla dostawców zarejestrowanych już w Systemie Gospodarki Towarowej, przeprowadza się proces oceny dostawców. Ocena ta przeprowadzana jest w celach informacyjnych – czy

dotychczasowa współpraca jest na najwyższym poziomie. Kryteria, według których dokonuje się oceny dostawcy są następujące:

- zapewnienie minimum logistycznego;
- niezawodność dostaw (ile procent dostaw dotarło zgodnie z warunkami umowy. Poprawność rzeczowa i ilościowa asortymentu);
- nałożone kary (związane z niewywiązania się z warunków w umowach, np. niska procentowość dostaw);
- formy płatności;
- elastyczność cenowa;
- elastyczność zwrotów (jeżeli takie istnieją);
- czas realizacji zamówienia oraz dostawy;
- opieka serwisanta;
- elektroniczna wymiana dokumentów;
- ogólna ocena przebiegu współpracy.

W przypadku gdy dostawca niespełnia powyższych kryteriów lub uzyskane wyniki są niezadowolające dla przedsiębiorstwa rozważa się zakończenie współpracy z danym dostawcą i rozważa podjęcie współpracy z nowym dostawcą.

Dla nowych dostawców, w celu podjęcia współpracy handlowej dokonuje się ich analizy. Analiza obejmuje przede wszystkim:

- rodzaj dostępnego asortymentu;
- możliwość współpracy na szeroką skalę;
- oraz kryteria oceny przyjęte dla dotychczasowych dostawców.

Jeżeli nowy dostawca otrzyma pozytywny wynik, składana jest dla niego propozycja umowy handlowej. W momencie pozytywnej odpowiedzi dostawcy przeprowadza się proces rejestracyjny dostawcy i asortymentu.

Pozostałymi czynnikami wpływającymi na dobór asortymentu są:

- braki asortymentowe, uzyskane w wyniku przeprowadzonej kontroli bądź zawiadomienia przez System Gospodarki Towarowej;
- chęć rozszerzenia palety podstawowej asortymentu;
- zwiększony popyt na dane dobro (wpływ sezonowości sprzedaży niektórych towarów).

Podsumowanie

Uzyskanie zadowolających wyników finansowych w dużej mierze zależy od odpowiednio dobranego asortymentu i właściwej strategii dla kategorii. Często można zauważyć że produkty pojawiają się i znikają z rynku coraz szybciej, dlatego niezmiernie trudno jest zbudować taką gamę produktów o odpowiedniej szerokości i głębokości asortymentu, zawierający optymalną ilość najlepiej rotujących marek przyciągających jak największą grupę konsumentów. Prawdziwym wyzwaniem staje się pokrycie jak największej części rynku przy jednoczesnym zmniejszeniu braków w zapasie i podniesieniu marży. Dlatego niezbędne jest stworzenie niepowtarzalnego procesu planowania i analizowania zaopatrzenia, w celu zapewnienia przedsiębiorstwu zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Streszczenie

Praca przedstawia analizę procesu planowania asortymentu w wielkopowierzchniowym przedsiębiorstwie handlu detalicznego. Przedstawiono tutaj poszczególne kroki postępowania przy planowaniu asortymentu oraz wskazano czynniki wpływające na jego zakup.

The process of planning of the assortment in the business undertaking

Abstract

This paper presents an analysis of assortment planning process in a large-area retail enterprise. It resents various steps that are followed follow when planning the assortment and identifies the factors that influence its purchase.

Literatura

- [1]. Coyle John L., Bardi Edward J., Langley C. John Jr., „*Zarządzanie logistyczne*”, PWE, Warszawa 2002.
- [2]. Gołębska E., „*Kompendium wiedzy o logistyce*”, PWN, Warszawa 2006.
- [3]. Korzeniowski A., „*Zarządzanie gospodarką magazynową*”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005.
- [4]. Lysons K., „*Zakupy zaopatrzeniowe*”, PWE, Warszawa 2004.
- [5]. Skowronek Cz., Sariusz-Wolski Z., „*Logistyka w przedsiębiorstwie*”, PWE, Warszawa 1999.