

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства
УДК 399.1

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СПЕЦИАЛИСТА**

Тема работы
Формирование товарной политики предприятия ООО «Элмарт-Чулым»

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Таньков Денис Сергеевич		15.06.2016

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		15.06.2016

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н., доцент		15.06.2016

Томск – 2016 г.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3601	Танькову Денису Сергеевичу		

Тема работы:

Формирование товарной политики предприятия ООО «Элмарт-Чулым»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 3602/с 17.05.2016 г.
Срок сдачи студентом выполненной работы:	1.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	Теоретические положения основ маркетинга; публикации в периодических изданиях; законы РФ о защите прав потребителей, о рекламе, о торговле; результаты исследований отечественных и зарубежных учёных; самостоятельно собранный материал; проведённые исследования; интернет – ресурсы.
Перечень подлежащих	Выполнить анализ товарной политики

исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	фирмы, предложить пути её совершенствования для предприятия ООО «Элмарт-Чулым»
Глава 1.	Теоретические аспекты товарной политики предприятия
Глава 2.	Анализ маркетинговой среды предприятия на примере магазина розничной торговли «Элмарт»
Глава 3.	Способы оптимизации ассортимента на примере магазина розничной торговли «Элмарт»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	15 декабря 2015 г.
---------------------------------------------------------------------	--------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		15.12.2015 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Таньков Денис Сергеевич		15.12.2015 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 116 страниц текста, 6 рисунков, 22 таблицы, список литературы включает 28 наименований.

Ключевые слова: ПРЕДПРИЯТИЕ, МАРКЕТИНГ, АССОРТИМЕНТ, ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА, РЕКЛАМА, СБЫТ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность компании «Элмарт».

Предметом исследования являются основы формирования товарной политики организации, её этапы, функции и цели.

Цель работы – на примере деятельности организации «Элмарт» необходимо выполнить анализ товарной политики фирмы и разработать комплекс мероприятий по её совершенствованию.

Актуальность работы – в условиях экономического кризиса обострения конкурентной борьбы между участниками на рынке розничной торговли именно эффективная товарная политика напрямую влияет на удержание реальных и привлечение потенциальных клиентов.

В процессе исследования проводился анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на товарную политику компании «Элмарт», свойств, структуры и методов формирования ассортимента .

В результате исследования разработан комплекс мер по оптимизации товарного ассортимента в компании «Элмарт»

Теоретическая и практическая значимость работы – на основе использования теоретических знаний теории маркетинга и результатов исследований автора работы можно определить возможности для совершенствования товарной политику компании.

Область применения: маркетинговые исследования, товарная политика предприятия.

Оглавление

Введение.....	6
Теоретические аспекты товарной политики предприятия.....	9
1.1. Сущность и цели товарной политики	9
1.2. Критерии оценки результативности товарной политики	12
1.3. Основные элементы и виды товарной политики	15
1.4. Управление товарной политикой предприятия	16
2. Анализ маркетинговой среды предприятия на примере магазина розничной торговли «Элмарт».....	25
2.1. Основные тенденции и перспективы развития сферы розничной торговли	25
2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Элмарт-Чулым».....	29
2.2. Анализ конкуренции на рынке бытовой техники г. Барабинск	35
2.3. Анализ маркетинговой среды предприятия	44
3. Способы оптимизации ассортимента на примере магазина розничной торговли «Элмарт».....	54
3.1. Анализ состояния ассортимента в магазине «Элмарт».....	54
3.1.1. Анализ по основным показателям ассортимента	54
3.1.2. Матрица BCG.....	57
3.1.3 ABC/XYZ-анализ.....	63
3.2. Способы оптимизации товарного ассортимента	74
Заключение	97
Список использованной литературы.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ В	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	112

Введение

Розничная торговля один из главных основных источников сферы обеспечения населения потребительскими товарами, является источником поступления денежных средств в бюджет страны. В розничной торговле, как ни в одной другой отрасли хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда. Предпринимательская и инвестиционная активность в этой сфере самая высокая. На сегодняшний день на рынке присутствует огромное количество различных типов предприятий.

С развитием рыночных отношений в России маркетинг находит всё более широкое распространение и применение. На сегодняшний день он становится одной из самых действенных концепций рыночного управления, которая входит в повседневную практику большинства российских предприятий, в том числе и предприятий розничной торговли. В современном мире конкурентоспособность торгового предприятия напрямую зависит от эффективности его маркетинговых мероприятий, и в первую очередь эффективной торговой политики.

Основой такой политики должна стать оценка реальных и потенциальных возможностей фирмы, чтобы любые вновь выводимые товары служили укреплению позиций фирмы и её конкурентному преимуществу. В рамках товарной стратегии определяются запросы рынка и способы их удовлетворения. В этой связи товарная политика базируется на изучении потребителей и их характеристик. Фирма постоянно должна решать такие вопросы, как количество предлагаемых товаров, их модификации, количество товарных линий, количество марочного товара, позиция марок, а так же вопросы стиля и дизайна в рамках определенных товарных линий. Важным вопросом является развитие (расширение) или сужение товарного ассортимента. Любое изменение ассортимента, даже если вводится модификация товара, должно иметь ясную цель с точки зрения восприятия потребителями.

Товарная политика в системе комплекса мер маркетингового воздействия на рынок занимает основное место, поскольку именно товар, его позиционирование, качество, ассортиментный набор, особенности жизненного цикла, новизна, торговая марка, упаковка, прежде всего, определяют конкурентные позиции фирмы и успех ее деятельности в рыночных условиях.

Важное значение в определении товарной политики принадлежит разработке жизненного цикла товара. Современные тенденции сокращения жизненного цикла товара сталкиваются с серией маркетинговых мер, направленных на рациональное его продление.

Ассортиментная политика решает задачу оптимизации товарных групп и стратегических зон хозяйствования фирмы, с одной стороны, обеспечивая экономию за счет внутренней их связанности и возможности использования общей системы сбыта, научно-технической базы и др., с другой стороны, защищая за счет значительной диверсификации, «разбросанности» товарных позиций от возможных резких и отрицательных изменений условий рыночного развития.

Планы поступательного развития компании в средне- и долгосрочной перспективе должны основываться на реалистичной и хорошо продуманной стратегической программе обновления ассортимента продукции. В интересах сохранения объемов сбыта или достигаемого уровня рентабельности предприятию необходимо быть готовым к немедленной замене вырабатываемой продукции новыми видами сразу же, как только она становится нежизнеспособной и заканчивает свой жизненный цикл.

Цель исследования заключается в разработке предложений по оптимизации ассортимента розничной торговой организации, основанные на комплексном анализе состояния ассортимента в магазине розничной торговли «Элмарт» и изучении теоретических аспектов выбранной темы.

Для достижения основной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты товарной политики;
- выявить особенности формирования и управления ассортиментом;
- изучить методы анализа ассортиментной политики, успешно применяемых на практике;
- изучить состояние ассортимента магазина «Элмарт»;
- рассмотреть причины необходимости совершенствования товарной ассортиментной политики;
- обосновать предложения по оптимизации ассортимента для магазина «Элмарт».

Объектом исследования является маркетинговая деятельность магазина «Элмарт», занимающийся реализацией бытовой техники и посуды.

Предмет исследования – товарная политика торгового предприятия.

В процессе исследования были использованы книги, статьи отечественных и зарубежных авторов по данной проблеме, бухгалтерская и финансовая отчётность магазина «Элмарт».

Теоретические аспекты товарной политики предприятия

1.1. Сущность и цели товарной политики

Товарная политика – это деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме.

Целями товарной политики являются стремление придать управляемость процессу поиска фирмой своего места на рынке или рыночном сегменте, и они сводятся:

- 1) к обеспечению правильности принимаемых решений, касающихся выбора ассортимента продукции;
- 2) поддержанию конкурентоспособности товаров посредством их качества, ценовой политики и активной рекламной кампании;
- 3) максимальному соответствию выпуска потребительскому спросу и желаниям покупателей;
- 4) расширению доли рынка, нахождению для произведенных товаров перспективных сегментов и секторов и рынка;
- 5) разработке товарных знаков, упаковки, системы сервиса и осуществлению стратегического планирования;

Для того чтобы товарная политика имела успех, она должна соответствовать определенным условиям:

1. Организация должна четко представлять себе дальнейшее развитие производства и сбыта, каковы должны быть стратегические цели и какова миссия.
2. Для выживания в долгосрочной перспективе фирма должна иметь корпоративную стратегию действий.

3. Для эффективности развития и успешного продвижения товара на рынке фирма должна быть хорошо ознакомлена с тем сегментом рынка, на котором работает, с его требованиями и перспективами.

4. Осуществляя какую-либо деятельность, организация должна иметь четкое представление о своих возможностях, ресурсах, имеющихся в ее распоряжении. Таким образом, необходим стратегический подход к решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне.

Важной частью товарной политики является товарная стратегия. Товарная стратегия представляет собой направление товарной политики, выбранное на долгосрочную перспективу и включающее решение ее основных задач. Стратегия устанавливается на 5–7 лет и имеет, как правило, несколько вариантов: недифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг (конкретная специализация, концентрирование на решении наиболее важной задачи) и дифференциация товара (разнообразии видов продукции).

Итак, товарная политика, прежде всего, предусматривает решение следующих задач:

- 1) определение оптимального удельного веса новой продукции в общей структуре производства;
- 2) планирование развития доли рынка, выход на него с новыми товарами;
- 3) создание программы по изъятию из производства устаревших видов товаров и установление темпов обновления продукции, ее номенклатуры и ассортимента.

При этом товарная политика оказывается тесно связанной с концепцией привлекательности производства: каждой фирме необходима определенная политика, позволяющая управлять ростом производственных мощностей. Ее основой должны быть оценка реальных и потенциальных возможностей фирмы и её конкурентные преимущества. Именно товарная политика становится центральным элементом политических решений в этой области.

Товарная политика задаёт направление развития товарного ассортимента и поэтому неразрывно связана с инвестиционными задачами роста, сохранения позиций и изменения курса деятельности.

Возможные варианты развития товаров:

1. Товары мировой новизны, создающие новые рынки.
2. Новые товарные линии, позволяющие фирме выйти на уже сложившиеся рынки, т.е. новые товары для фирмы.
3. Дополнения к существующему ассортименту изделий.
4. Перепозиционирование товара.
5. Модификации существующих товаров.
6. Снижение издержек.

Товарная политика предполагает определенный набор действий или заранее обдуманых методов и принципов деятельности, благодаря которым обеспечивается преемственность и целенаправленность мер по формированию и управлению ассортиментом товаров. Отсутствие такого набора действий приводит к неустойчивости ассортимента предприятия, провалам, подверженности ассортимента чрезмерному воздействию случайных или преходящих конъюнктурных факторов. Текущие решения руководства в таких случаях нередко носят половинчатый, малообоснованный характер, основывающийся на интуиции, а не на расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода ориентиром общей направленности действий, позволяющим корректировать текущие ситуации.

Отсутствие генерального, стратегического курса действий предприятия, без которого нет и долгосрочной товарной политики, чревато неправильными решениями, распылением сил и средств, отказом от запуска изделий в производство в момент, когда уже все готово к их серийному или массовому

выпуску. Естественно, ошибки такого рода дорого обходятся товаропроизводителям.

Товарная политика – это не только целенаправленное формирование ассортимента и управление им, но и учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, производство, продвижение на рынок и реализация, юридическое подкрепление такой деятельности, ценообразование как средство достижения стратегических целей товарной политики и др.

Товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя. Уже в силу этого, вся совокупность мер, связанных с товаром, т.е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, сервисное и предпродажное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства также занимает центральное место во всей деятельности производителя и называется товарной политикой производителя.

Одна из основных функций товарной политики заключается в том, чтобы выявить (или сформировать) дисбаланс между реальным и воспринимаемым качеством товара, обратив его в источник получения прибыли. Поэтому товарная политика имеет существенные различия на потребительском и промышленном рынке.

1.2. Критерии оценки результативности товарной политики

Товарную политику предприятия можно представить как конечный результат взаимодействия трех переменных: задач фирмы, имеющих в ее расположении ресурсов и возможностей рынка. Задачами фирмы могут быть:

- 1) рост объема продаж;
- 2) получение прибыли;
- 3) увеличение доли на рынке;

4) накопление достаточных денежных ресурсов для продолжения деятельности фирмы;

5) достижение передовых позиций на рынке, в отрасли;

6) содействие улучшению этических и моральных норм общества и др.

Ресурсы фирмы включают:

- финансовые средства, сырье и материалы;
- здания, сооружения и другие средства труда;
- квалифицированные кадры, опыт работы;
- положение на рынке;
- патенты, лицензии;
- репутацию фирмы;
- контроль над сетью распределения.

Как правило, для оценки возможностей компании проводят ревизию ее положения и отслеживают путь, которым она шла к этому положению. В ходе этих работ можно постоянно сравнивать свои результаты с результатами конкурентов. Причем сравнение можно производить не только с производителями аналогичных товаров, но и с производителями изделий, которые могут применяться в качестве удовлетворительных заменителей товаров компании. В процессе оценки возможностей компаний, как правило, проводят ревизию товарного ассортимента, обзор состояния ее производственных мощностей, применяемой технологии, материалов и рабочей силы, обзор положения дел в области НИОКР, организации и деятельности службы сбыта, обзор состояния ее финансовых ресурсов, особенностей руководящего персонала и владельцев.

Ревизия товарного ассортимента. В первую очередь проводят анализ показателей сбыта, валовой, и, если возможно, чистой прибыли. В случае невозможности анализа чистой прибыли в разбивке по товарам анализируют показатели удельного веса каждого отдельного товара или товарной группы в

сверхплановой и чистой прибыли предприятия за ближайший годовой отчетный период или за несколько предшествующих лет.

Производственные мощности, технология, материалы и рабочая сила. Необходимо провести анализ производственной деятельности компании с точки зрения используемого ее оборудования и прочих средств производства, а также, применяемой ею технологией, используемых материалов и рабочей силы.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Большое значение имеют достижения исследователей и конструкторов в виде создания новых товаров, изыскания новых путей и способов использования старых изделий, внесение в товар усовершенствований.

Организация и деятельность службы сбыта. Одна из основных обязанностей компании, производящей товары, заключается в поддержании надежной связи с реальными и потенциальными потребителями ее продукции или с различными группами компаний, занимающихся реализацией изделий.

Финансовые ресурсы. Финансовые возможности компании и процесс ее финансового становления довольно легко поддаются измерению и служат одним из наиболее существенных сдерживающих факторов при разработке планов выпуска новых товаров. Необходимо не только знать, какие средства могут быть вложены в создание новых товаров, но и иметь представление о готовности руководства произвести соответствующие затраты.

Особенности руководства. Одним из наиболее важных аспектов деятельности предприятия является анализ способностей и возможностей его высшего руководства и руководителей среднего звена. Следует учитывать то, располагает ли компания четкой и обоснованной программой оценки качеств руководящих работников и системой продвижения руководителей по служебной лестнице.

1.3. Основные элементы и виды товарной политики

На обычном рынке товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя. Уже в силу этого обстоятельства вся совокупность мер, связанных с товаром, т.е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, сервисное и предпродажное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности производителя и называется товарной политикой производителя.

Именно поэтому если у производителя нет качественного, ориентированного на потребности товара, – у него нет ничего! – это главная заповедь маркетинга.

Товар – основа всего комплекса маркетинга. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты на маркетинговые мероприятия не смогут улучшить его позиции на конкурентном рынке – его провал в конечном счете неизбежен.

Товарная политика составляет сердцевину инструментов маркетинга. Это выражается в том, что разработка новых изделий, расширение ассортимента и своевременное снятие с производства устаревших изделий, т.е. целенаправленное творческое формирование сбытовой программы предприятия, является главным фактором конкурентоспособности, как отдельных товаров, так и предприятия в целом на его рынках сбыта, фактором устойчивого и безопасного роста предприятия.

Хорошо разработанный план в этой области позволяет компании точно определить потенциальные возможности, разработать соответствующие программы маркетинга, скоординировать совокупность товаров, как можно дольше поддерживать удачные, устранять нежелательные товары.

Содержание товарной политики представлено следующими элементами:

- продуктовая политика в узком смысле (продуктовые нововведения, продуктивное варьирование, продуктивное элиминирование);
- программно-ассортиментная политика;
- политика обслуживания покупателей;
- гарантийная и сервисная политика.

Элементами товарной политики предприятия с позиций предложения являются:

- обновление продукции;
- модернизация и дифференциация продукции;
- снятие устаревшей продукции с производства;
- диверсификация продуктовой программы, расширение или сужение продуктовой программы.

Относящимися в большей степени к стороне спроса элементами товарной политики являются:

- решения, связанные с выбором торговой марки;
- решения, связанные с набором дополнительных и сервисных услуг, оказываемых потребителям.

Предприятия могут проводить по отношению к потребителям продукции 3 вида товарной политики:

- концентрическую, когда предлагаются новые товары, которые в технологическом и рыночном отношении были бы похожи на уже имеющиеся товары и привлекали бы новых потребителей продукции;
- горизонтальную, когда предполагаемый товар является, как бы продолжением выпускаемого и рассчитан на уже сформировавшийся круг потребителей;
- конгломератную, когда предлагается новый товар, никак не связанный с товарами, предлагавшимися на рынке, а поэтому требуется разработка существенной концепции продвижения товара к потребителям.

1.4. Управление товарной политикой предприятия

Управление товарной политикой необходимо рассматривать как целенаправленное воздействие на объекты, процессы и на людей участвующих в них, осуществляемое с целью придать определенную направленность деятельности, реализовать программу практических действий по развитию и непрерывному совершенствованию конкурентных преимуществ и получить желаемые результаты. В условиях быстро меняющихся рыночных отношений становится очевидным, что управление предприятием с помощью грамотно сформированной товарной политики принесет необходимый эффект только в том случае, если будет обеспечен механизм системы эффективного управления товарной политикой.

Повышение эффективности функционирования системы управления товарной политикой предприятия предполагает формирование современного механизма управления товарной политикой на основе внедрения в практику новых принципов организации деятельности и методов управления.

Большинство проблем товарной политики предприятий являются неструктурированными и бессистемными, кроме того, часто решения являются безрезультатными и не имеют никакого смысла, поскольку лишены одной четкой цели – повышения конкурентоспособного благосостояния фирмы.

Среди основных проблем управления товарной политикой предприятия можно выделить следующие из них:

- отсутствие единой концептуальной основы системы управления товарной политикой;
- эпизодическое формирование товарной политики (ее планов, проектов, стратегий, программ и т.д.);
- отсутствие обобщенного опыта в формировании управления товарной политикой;
- слабое представление управленческого состава об управлении товарной политикой;

- отсутствие современных методик оценки эффективности системы управления товарной политикой предприятия.

Организация механизма системы эффективной товарной политики требует выявления перспективных областей в деятельности предприятия, после чего возможны разработка и реализация соответствующих управленческих решений в направлении повышения эффективной деятельности фирмы. Это обеспечивается путем определения основных ориентиров, согласно которых будет строиться товарная политика, а также следует указать цели, задачи и ожидаемый результат по следующим укрупненным этапам: определение перспективных направлений развития предприятия; организация эффективного управления товарной политикой предприятия; выбор стратегических направлений товарной политики предприятия; оценка эффективного управления товарной политикой.

Указанные выше проблемы характерны для многих отечественных предприятий и отрицательно сказываются на эффективности технологии разработки и организации исполнения управленческих решений. В связи с этим очевидна объективная необходимость в разработке модели системы построения эффективного управления товарной политикой.

Предлагается следующая модель системы эффективного управления товарной политикой предприятия с учетом представленных этапов формирования эффективного управления товарной политикой предприятия, состоящая из шести взаимоувязанных блоков, расположенных в иерархической последовательности (см. таблицу 1).

Таблица 1. Этапы формирования эффективного управления товарной политикой предприятия

Этап	Направления	Цель	Задачи	Ожидаемый результат
1	Определение перспективных направлений развития предприятия	Ориентация товарной политики предприятия	Определить товарную политику, соответствующую миссии предприятия; формирование перечня ведущих принципов товарной политики	Определение перспективных направлений развития предприятия
2	Организация эффективного управления товарной политики предприятия	Формирование товарной политики предприятия	Формирование целей и задач эффективного управления товарной политики предприятия	Определение стратегической цели товарной политики с позиции эффективности
3	Выбор стратегических направлений товарной политики предприятия	Определение стратегии деятельности предприятия	Определение приоритетов по конкретным направлениям товарной политики	Реализация мероприятий в соответствии со стратегией эффективного управления товарной политикой
4	Оценка эффективного управления товарной политики	Формирование системы критериев эффективности товарной политики	Формирование показателей эффективности товарной политики	Определение соответствия результатов деятельности ТП стратегическим приоритетам развития

5	Организация контроля за исполнением управленческих решений	Отслеживание выполнения принятых управленческих решений	Организация системы контроля	Правомерность и целесообразность принятых управленческих решений
6	Определение соответствия результатов деятельности товарной политики стратегическим приоритетам развития	Выявить и устранить недостатки деятельности товарной политики	Корректировка или совершенствование товарной политики	Принятые решения в управлении товарной политикой эффективны или требуют доработки.

Первый блок модели предполагает изучение перспективных направлений развития предприятия. Данный этап подразумевает ориентированное направление товарной политики на предприятии посредством определения либо корректировки миссии, видения, философии и формирования принципов, которыми должна руководствоваться товарная политика при управлении предприятием. Таким образом, на данном этапе формируется система внутренних установок предприятия как основа построения эффективной товарной политики.

Согласование товарной политики с миссией предприятия позволит наиболее полно определить общие ориентиры функционирования товарной политики, как правило, внешнего направления, что отражают смысл существования предприятия, его философию, видение своего места в данном бизнесе, в регионе, в обществе. Данный этап служит основанием для выработки целей, задач и принципов. Деятельность предприятия строится на основе принципов эффективного управления товарной политикой, т.е. на том, что делает ее применимой и полезной.

Данное обстоятельство позволяет конкретизировать основные принципы эффективного управления товарной политикой, с точки зрения необходимости обеспечения условий устойчивого развития предприятия. Обозначим основные принципы эффективного управления товарной политикой:

- принцип общественно-социальной направленности;
- принцип, ориентированный на перспективу с учетом параметров жизненного цикла, ресурсного, технического потенциала;
- принцип, направленный на активную роль и участие исполнителя;
- принцип комплексного учета факторов и мер воздействия;
- принцип максимального использования маркетингового потенциала товара;
- принцип приоритета цели.

Принципы реализации товарной политики:

- принцип своевременности;
- принцип гибкости (адаптивности к условиям рынка);
- принцип комплексности.

На данном этапе управления товарной политикой предприятия ставятся и реализуются стратегически важные задачи, ориентированные на долговременное и качественное функционирование организации не отдельно от остальных процессов управления, а совместно, представляя их как один общий взаимосвязанный процесс. Представление товарной политики вкупе с миссией и принципами управления товарной политикой, в данном случае, предполагает довольно широкое описание долгосрочных перспектив развития товарной политики и обеспечивает ориентиры и направления для определения цели. Данный этап выступает исходной точкой для следующего этапа.

Второй блок модели представляет организацию эффективного управления товарной политикой предприятия. Данный этап подразумевает формирование товарной политики посредством формирования стратегических целей, а также разработки тактических и оперативных целей,

постановки задач. Таким образом, на данном этапе формируется стратегическая цель товарной политики, которая задает образ будущего состояния предприятия и путь его достижения. Оперативные цели задают ориентиры развития предприятия в области: производства, маркетинга, финансов и др., а тактические цели выступают ориентиром для реализации ежедневных решений, связанных с производственной деятельностью.

То насколько реально товарная политика сможет осуществить поставленные цели, зависит от объема необходимых действий и ресурсов предприятия.

Третий блок модели предусматривает выбор стратегических направлений товарной политики предприятия. На данном этапе представляется систему альтернативных маркетинговых стратегических направлений применительно к таким основным категориям, как рынок, продукт (ориентация на целевой сегмент), цена, система реализации товара и система маркетинговых коммуникаций. Стратегическое направление, выбираемое по данной схеме, должно быть приведено в соответствие с ранее определенной стратегией или определена новая стратегия, которая определит перспективное стратегическое направление товарной политики предприятия.

Формирование основных стратегических направлений товарной политики по всем основным направлениям ее деятельности может оказать большое влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Четвертый блок модели предусматривает систему оценки эффективного управления товарной политикой предприятия. На данном этапе разрабатывается система критериев и показателей эффективности управления и осуществляется оценка результатов деятельности товарной политики предприятия. Таким образом, проводится анализ полученных результатов с позиции стратегической целесообразности уточнения роли и эффективности товарной политики, либо корректировки в управлении товарной политикой.

Пятый блок модели предполагает осуществление организации контроля, за исполнением тех или иных хозяйственных решений с целью установления их достоверности, законности и экономической целесообразности и эффективности.

Общепринятым является мнение о том, что управленческая деятельность является эффективной лишь в том случае, если на предприятии проводится своевременный контроль принятого решения в процессе управленческой деятельности с целью установить правомерность и эффективность проводимых мероприятий.

Предприятия, которые применяют в своей деятельности совместный труд людей объединенных общими задачами для достижения одной важной цели, присущи следующие основные черты:

- цель показать предназначение продуктов, производимых предприятием для удовлетворения человеческих потребностей;
- персонал и работники, обладающие необходимыми знаниями и квалификацией для достижения поставленных целей;
- разделение труда с целью обеспечения рациональной структуры работ и задач;
- коммуникации, разноплановые виды связей для выполнения совместной работы;
- формальные правила поведения, процедуры и контроль, необходимые и установленные с целью функционирования предприятия как целостной системы;
- уровни полномочий и ответственности для разных должностей на предприятии.

Основной целью организации контроля за исполнением тех или иных хозяйственных решений является повышение эффективности процессов, связанных не только с товарной политикой, но и с общей эффективностью всей деятельности предприятия, направленное на объективное изучение

положения дел и выявлению отрицательных факторов в определенных отраслях деятельности предприятия.

Шестой блок модели системы эффективного управления товарной политикой предприятия является завершающим этапом. В соответствии с результатами оценки об эффективности товарной политики и данными контрольной проверки выносится решение в результате, которого возможны следующие перемены:

- полная или частичная корректировка товарной политики;
- смена руководства в иерархии управления товарной политикой на предприятии;
- пересмотр целей или задач товарной политики, соответствие целей миссии предприятия;
- повышение квалификации некоторых сотрудников;
- мотивация сотрудников и руководителей и др.

Предложенный механизм системы эффективного управления товарной политикой предприятия позволяет повысить ее эффективность, снизить препятствия к развитию системы управления и активизировать усилия по достижению стратегических целей развития предприятия.

2. Анализ маркетинговой среды предприятия на примере магазина розничной торговли «Элмарт»

2.1. Основные тенденции и перспективы развития сферы розничной торговли

Переход к рыночным отношениям способствовал активизации предпринимательской деятельности. Пока рынок потребительских товаров более динамичен по сравнению с рынком товаров производственно-технического назначения. На это в определенной мере влияет слабо развитая торговая инфраструктура. В ней развиваются негативные тенденции, преимущественно спекулятивного характера, стремление к монополизации, сокращению ассортимента продукции, увеличению доли краткосрочных контрактов с товаропроизводителями.

На товарном рынке созданы крупные, независимые от государства частные коммерческие посреднические структуры оптовой и розничной торговли. Дальнейший рост российской экономики, может быть достигнут за счет инвестиций в промышленность, что позволит также создать крупные посреднические структуры, ориентированные на реализацию продукции отечественных товаропроизводителей.

С 2002 года торговля стала лидером по привлечению иностранных инвестиций, обогнав промышленность. Это по существу опровергает мнение о том, что иностранцев интересует в России, прежде всего, топливно-энергетический комплекс. Правда, следует отметить, что помимо розничной торговли сюда следует также отнести предприятия общественного питания и бытового обслуживания.

В этой активно растущей отрасли занято 11 млн. человек. Она отличается также высокой долей частной собственности, оцениваемой в 96%, и все возрастающим уровнем конкуренции, что является стимулом ее дальнейшего роста.

По данным Росстата, на долю предприятий торговли приходится 32 – 37% ВВП России и до 20% консолидированного бюджета.

Детальный анализ оборота розничной торговли показал, что оборот розничной торговли в сентябре 2015г. составил 2335,9 млрд.рублей, что в сопоставимых ценах составляет 89,6% к соответствующему периоду предыдущего года, в январе-сентябре 2015г. - 19973,3 млрд.рублей и 91,5%. Об этом сообщает Росстат.

Это свидетельствует о снижении оборотов розничной торговли в кризисный период.

В сентябре 2015г. оборот розничной торговли на 91,4% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 8,6% (в сентябре 2014г. - 91,1% и 8,9% соответственно). Вследствие чего, можно отметить, что сфера розничной торговли представляет собой проблемную область для исследователей и аналитиков, которые пытаются делать прогнозы о направлениях и способах развития российских сетевых компаний, работающих в области ритейла.

Российский ритейл с 2010 года вступил наконец в стадию зрелости.

Тенденции характерные для этой стадии:

- замедление роста покупательского спроса ведет к обострению конкуренции;
- потребители становятся все более искушенными и требовательными;
- прибыльность отрасли снижается;
- компании вынуждены оптимизировать свои структуры;
- сделки M&A (слияния и поглощения) играют все большую роль в развитии компаний.

В этих условиях компании старались использовать следующие стратегии:

- активизация сделок M&A;
- оптимизация номенклатуры продукции;

- концентрация внимания на снижении издержек;
- совершенствование технологий;
- повышения лояльности существующих потребителей;
- выход на международные рынки;
- приобретение фирм-конкурентов;
- развитие франчайзинга;
- специализация на типах потребителей;
- диверсификация бизнеса.

Именно эти стратегии уже используют или в скором времени будут использовать ведущие российские компании. В рамках темы диплома нас интересует только вторая стратегия, а именно – оптимизация номенклатуры продукции.

Розничная сеть может создать сама оптовую компанию для закупок и снабжения, а независимые торговцы – нет, поэтому отношение поставщиков к независимым торговцам иное, чем к розничным торговым сетям.

Российские поставщики, привыкшие к тому, что в отношениях с ритейлерами они играют определяющую роль и диктуют условия, ныне меняют свою тактику[11]. Недостаток крупномасштабных оптовиков ранее заставлял ритейлеров полагаться на более мелких, однако с приходом международных сетей в розничную торговлю и ростом количественных и операционных показателей российских ритейлеров ситуация изменилась. Растущая конкуренция между сетями и борьба за покупателя обязательно вызывают необходимость борьбы за низкие цены, успех в которой достигается исключением посредников из цепочки поставок, процедурой переговоров с производителями о снижении закупочных цен и коррекцией системы маркетинговых отчислений.

Такая ситуация предполагает кардинальный пересмотр поставщиком своего отношения к ведению бизнеса. Любая торговая сеть требует особого отношения к позиционированию товара на полке и установлению розничной

цены, отличающейся на 10 – 15% от среднерыночной. В результате компании – поставщику для успешного, а главное, прибыльного сотрудничества необходимо предпринять следующие меры:

1) Оптимизировать структуру затрат компании, относящуюся прямым или косвенным образом к товарам или услугам, предоставляемым торговой сети, что включает в себя:

- оптимизацию закупочной цены от поставщика сырья или производственной себестоимости с целью сохранения прибыли от реализации продукции, при учете неизбежного столкновения с дополнительными бонусами за работу с сетью;
- оптимизацию издержек – логистика, складские издержки, кредитные ресурсы.

2) Оптимизировать ту часть организационной структуры компании, которая отвечает за весь цикл работы с товарами и услугами, предоставляемыми торговой сети. Как правило, это следующие мероприятия:

- определение наиболее значимых оперативных вопросов, возникающих при работе с подразделениями сети и расстановка приоритетов: заказы, претензии, контроль наличия товара на складе, отслеживание поставок в магазин и на РЦ, ежедневная работа с магазинами (контроль продаж, контроль работы промоутеров);
- определение стратегических вопросов, возникающих при работе с сетью (прогнозирование спроса, отслеживание активности конкурентов на рынке, работа с ассортиментом, оценка доходности и оборачиваемости товаров, планирование промо – акций и плановые снижения розничных цен с целью стимулирования спроса на товар);
- использование автоматизированной системы управления продажами (контроль заявок и их выполнение, товарные запасы на складе) как инструмент для эффективного функционирования всех подразделений компании в рамках одного процесса);
- контроль исполнения решений;

– введение системы обучения, мотивации и оценки эффективности деятельности персонала.

3) Проводить регулярный анализ рынка по сегментам, анализ активности конкурентов, осуществлять разработку инновационных методах продаж, как в самих точках продаж, так и за их пределами.

4) Оптимизировать издержки на местах реализации товара, что подразумевает:

- эффективное управление персоналом, работа в команде;
- поиск путей снижения затрат на процесс продажи товара в самой торговой точке (оформление торговой точки, максимально эффективное использование промоутера);
- формирование эффективной системы отбора, обучения и контроля работы промоутера);

5) Диверсифицировать структуру бизнеса компании для снижения рисков (в случае отказа сети от дальнейшего сотрудничества). Одна сеть не должна занимать более 10 – 20% оборота компании.

В сегодняшних условиях быстро растущего ритейла и жесточайшей борьбы за покупателя поставщикам продукции необходимо видеть в торговых сетях потенциальных партнеров, понимать их требования и максимально оптимизировать бизнес – процессы внутри компании для успешного, а главное, рентабельного сотрудничества. Все это позволит «войти в сеть» и установить партнерские отношения.

2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Элмарт-Чулым»

Для характеристики магазина розничной торговли «Элмарт» необходимо учесть следующие факторы:

- организационно-правовая форма собственности;
- расположение;
- функциональные особенности;

- специализация и типизация;
- технологическая планировка;
- независимость или участие в торговой сети;
- структура управления магазином;
- режим работы;
- среднемесячный товарооборот.

Организационно–правовая форма предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «Элмарт», зарегистрировано 12 марта 2015 года. «Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов...»[12].

Основные преимущества ООО [13]:

- более простой способ регистрации по сравнению с АО;
- ограниченный размер предпринимательского риска;
- возможность расширения бизнеса, привлечения инвестиций;
- возможность сформировать структуры управления, соответствующие размерам и специфике деятельности фирмы;
- наибольшая информационная «закрытость».

Безусловным преимуществом ООО, которые являются субъектами малого предпринимательства, является возможность перехода на упрощенную систему налогообложения.

Учредительными документами магазина розничной торговли «Элмарт» являются учредительный договор, подписанный учредителем, и утвержденный им устав. В уставе отмечен размер начального капитала, указываются вид и сфера деятельности магазина, адрес и название.

Торговое предприятие имеет печать со своим наименованием, фирменным знаком (символикой).

Расположение.

Магазин «Элмарт» осуществляет свою деятельность по адресу: Новосибирская область, г. Барабинск, ул. Пушкина 8.

При решении вопроса о размещении магазина, учитывались градостроительные, социальные и экономические факторы.

«Элмарт» - магазин городского назначения. Одним из преимуществ предприятия является удобное местоположение, так как здание располагается в центральном районе, в непосредственной близости от остановочных пунктов общественного транспорта. Как следствие - высокая проходимость покупателей.

Функциональные особенности.

Цель создания магазина - предоставление потребителям качественной бытовой техники и посуды по приемлемой цене.

Основные торговые функции предприятия «Элмарт»[1]:

- изучение покупательского спроса на товары;
- составление заявок на завоз товаров;
- формирование ассортимента товаров;
- реклама товаров и услуг.

Основные технологические операции магазина розничной торговли «Элмарт»:

- оптовые закупки товаров и расчет за них;
- прием поступивших в магазин товаров по количеству и качеству;
- обеспечение хранения товаров;
- внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка товаров в торговом зале:
- продажа товаров (предложение товаров и оказание помощи покупателям в их выборе, выполнение расчетных операций).

Кроме того, магазин выполняет функции, связанные с оказанием дополнительных услуг (предварительный прием заказов на товары, доставка

купленных в магазине товаров на дом покупателя, прием товаров на гарантийный ремонт.)

Деятельность магазина «Элмарт» соответствует санитарно-эпидемиологическим требованиям, нормативным документам по пожарной безопасности и по охране труда.

Предприятие осуществляет самостоятельную финансовую деятельность в пределах, установленных действующим законодательством. Отношения с юридическими лицами, частными предпринимателями во всех сферах своей деятельности строятся исключительно на основе договоров. В своей деятельности предприятие учитывает интересы потребителей, соблюдая требования к качеству товаров и услуг.

Магазин реализует товары, работы, услуги по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе, если иное не предусматривает законодательством РФ.

«Элмарт» обслуживает контингент покупателей с различным уровнем дохода. Однако основной ориентир с учетом региональных особенностей - покупатели со средним уровнем дохода. Средний уровень дохода жителей города Барабинск - 22000 рублей.

Специализация и типизация.

С учетом товарной специализации магазин розничной торговли «Элмарт» является комбинированным[1], т.к. осуществляет торговлю товарами нескольких групп, родственных по своему потребительскому назначению (сложная бытовая техника - бытовая техника - посуда).

Типизация магазина играет важную роль[1]. Благодаря ей, можно шире применять типовые решения по таким направлениям как, формирование товарного ассортимента, выбор торгово-технологического оборудования, внедрение рациональной организации труда и т.д.

К основным признакам, определяющим тип магазина, относятся ассортиментный профиль и размер торговой площади.

Типизация магазина «Элмарт»:

- торговая площадь - 60 кв.м;
- товарный ассортимент - 700 наименований.

Торговое предприятие предлагает покупателю большой ассортимент товаров - около 700 наименований, включающий в себя радио – электронные приборы, бытовую технику, посуду. Из них 50 %- посуда, 10% - электробритвы, 10% - аэрогрили, пароварки, фритюрницы, 20%- чайники и мелкая бытовая техника, 10% - телевизоры, холодильники, плиты.

Что касается технологической планировки - магазин располагает комплексом помещений, необходимых для рационального функционирования торгово-технологического процесса: торговый зал и складское помещение[1]. Торговый зал непосредственно связан с помещением для хранения, дает возможность обеспечения оперативного пополнения товарных запасов в торговом зале, используя кратчайшие пути движения товаров.

Основным торговым помещением является торговый зал, который занимает большую долю в общей площади магазина. Он служит для размещения рабочего и выставочного запасов товаров, здесь производится отбор товаров покупателями. В торговом зале организованы рабочие места продавцов выполняющих функции кассиров и продавцов консультантов. Поэтому устройство и планировка торгового зала отвечает требованиям рациональной организации совершаемых операций.

Важнейшими из требований являются: свободное движение покупательского потока, создание условий хорошей просматриваемости товаров и удобств для ориентации покупателей.

Торговый зал разделен на следующие зоны или площади: входную, установочную, проходы для покупателей, рабочее место продавцов.

Установочная площадь – это площадь, занимаемая под установку оборудования и крупногабаритных товаров, размещаемых на полу[1]. Для этих целей в магазине «Элмарт» отводится 27% площади торгового зала.

Степень эффективности использования площади торгового зала можно определить путем расчета коэффициента установочной площади по следующей формуле[6]:

$$K_{\text{уст.}} = S_{\text{уст.}} / S_{\text{тз}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{уст.}}$ - коэффициент установочной площади;

$S_{\text{уст.}}$ - установочная площадь;

$S_{\text{тз}}$ - площадь торгового зала.

$$K_{\text{уст.}} = 16,2/60 = 0,3$$

$K_{\text{уст.}}$ магазина «Элмарт» совпадает с оптимальным значением коэффициента для магазинов смешанного типа.

Использование торгового оборудования связано с общей площадью, планировкой основных помещений, особенностью товаров, формой продажи. В торговом зале магазина «Элмарт» используют стеллажи, прилавки, стеклянные витрины, стенды.

В подсобных помещениях используются стеллажи и прилавки. Всё торговое оборудование, эксплуатируемое в магазине, соответствует экономическим, эргономическим, эстетическим требованиям.

Расчеты с покупателями в исследуемом предприятии осуществляются путем приема денег непосредственно продавцом и одновременного учета поступившей суммы с помощью кассовой машины. Контрольно-кассовая машина обеспечивает наглядность, простоту и правильность расчета с клиентами.

Структура управления магазином заключается в следующем: магазин розничной торговли «Элмарт» не входит ни в одну из торговых сетей бытовой техники, представленных в г. Барабинске и имеет функциональную специализацию структуры управления.

Штатное расписание включает в себя генерального директора, главного бухгалтера, основного продавца и продавца на замену.

Магазин в будние дни начинает работу в 10:00 и закрывается в 19:00, с перерывом на обед с 14:00 до 15:00. В субботу время работы сокращено до 17:00 с перерывом на обед и в воскресенье до 15:00 без перерыва.

Режим работы выбран не самый оптимальный, поэтому автором предложено следующее изменение в расписании:

- увеличить время работы в будние дни до 20:00 (т.к. все близ лежащие магазины закрываются в 19:00, у нас будет преимущество перед основными конкурентами);
- в субботу – до 19:00;
- в воскресенье – до 18:00.

Среднемесячный товарооборот.

По состоянию на 16.04.15г. оборот розничной торговли составил 5926824 рублей. Среднемесячный оборот магазина составляет 493902 рублей.

Рентабельность продаж находится в прямой зависимости от уровня валового дохода, находящегося в распоряжении торгового предприятия и обратной от уровня издержек обращения.

Магазин розничной торговли «Элмарт» достиг оптимальных темпов роста рентабельности. Это свидетельствует об укреплении её финансовой устойчивости. Предприятие стабильно, развивается, платёжеспособно, своевременно рассчитывается по платежам. Задолженности перед бюджетом и поставщиками не имеет.

2.2. Анализ конкуренции на рынке бытовой техники г. Барабинск

Деятельность по продаже бытовой техники обязательно подлежит лицензированию, каждый продукт должен быть зарегистрирован и иметь сертификат качества. Наличие этого документа является гарантией надежной деловой репутации торгового предприятия, что очень важно для потребителя.

Отрасль, в которой функционирует исследуемое предприятие, находится на стадии зрелости[14]. На данной стадии основные конкуренты уже известны и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров, поэтому возрастает роль неценовой конкуренции для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции.

На фоне высокой привлекательности розничной торговли, как отрасли, в настоящее время, рынок бытовой техники г. Барабинска делят между собой следующие крупные компании: «Корпорация центр», «ДНС», «Электрон», «Магнит», «Эльдорадо».

«ДНС», «Корпорация центр», «Магнит», «Эльдорадо» представляют собой торговые сети. Магазин «Электрон» является самостоятельной коммерческой единицей.

Ниже представлен ассортимент компаний, реализующих бытовую технику и посуду по группам.

- Группа А – сложная бытовая техника;
- Группа Б – бытовая техника;
- Группа В – видеотехника;
- Группа Г – аудиотехника;
- Группа Д – посуда.

Проведем сравнительный анализ магазинов по ассортименту реализуемой продукции (см. таблицу 2).

Таблица 2. Сравнительный анализ магазинов по ассортименту реализуемой продукции

Наименование магазинов	Ассортимент по товарным группам
«ДНС»	А, Б, В, Г
«Электрон»	А, Б, В, Г, Д
«Корпорация центр»	А, Б, Д
«Магнит»	Д
«Эльдорадо»	В, Г

Необходимо определить рыночную долю компаний, занимающих свой сегмент рынка бытовой техники. Это позволит выявить долю рынка магазина

«Элмарт» и проследить возможность ее увеличения в будущем.

Для определения рыночной доли приходящейся на каждое предприятие было проведено исследование, в результате которого был определен средний объем продаж бытовой техники (см. таблицу 3).

Таблица 3. Рыночные доли предприятий в 2014 - 2015 году в %

Название магазина	Выручка предприятия, тыс. руб.		Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции, %	
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год
«Элмарт»	4540	5780	19,05	19,38
«ДНС»	5287	6420	22,18	18,35
«Электрон»	5328	8416	22,35	24,05
«Корпорация центр»	3760	4800	15,77	13,72
«Магнит»	1700	3694	7,13	10,56
«Эльдорадо»	3223	4879	13,52	13,94
Итого	23838	33989	100	100

По данным таблицы, магазин «Элмарт» на протяжении исследуемого периода успешно функционирует в занимаемой им нише, а в 2015 году его рыночная доля увеличилась на 0,33% по сравнению с 2014 годом. Прослеживается еще одна выигрышная для данной компании тенденция. В 2014 году рыночная доля магазина «ДНС», одного из самых серьезных конкурентов «Элмарт», была больше на 3,13%, чем у исследуемого предприятия. Однако, в 2015 году «ДНС» «сдала» свои позиции на рынке и доля, занимаемая магазином «Элмарт» на рынке бытовой техники, увеличилась на существенное число, 1,3%.

Серьезную конкуренцию по рыночной доле исследуемому магазину может составить такая компания как «Электрон», рыночная доля которой за 2015 год составила 24,05%, которая является в настоящее время лидером на рынке.

Рыночные доли, занимаемые магазинами по продаже бытовой техники на рынке г. Барабинска в 2014–2015 годах представлены на рисунке 1.

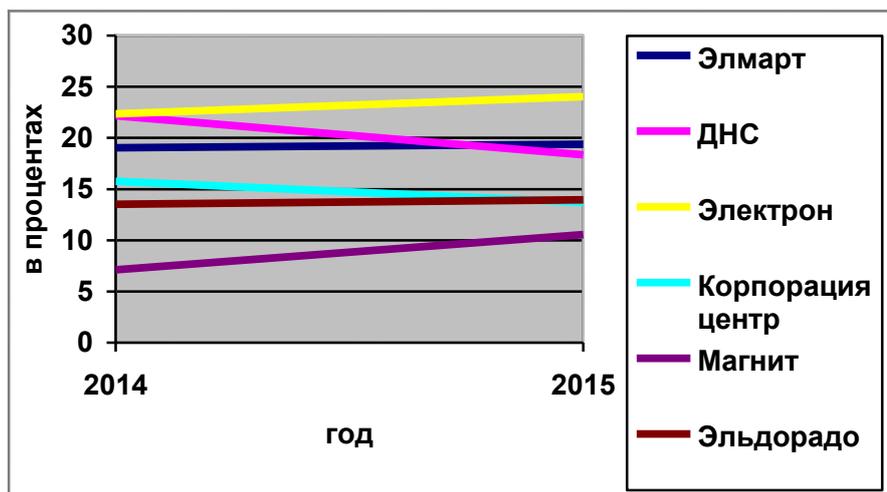


Рисунок 1. Рыночные доли, занимаемые магазинами по продаже бытовой техники на рынке г. Барабинска в 2014–2015 годах

Из графика следует, что рыночная доля анализируемого предприятия: «Элмарт» растет. В то время как у его ближайшего конкурента - «ДНС» доля рынка сокращается. Бесспорным лидером на рынке является предприятие «Электрон», поскольку его рыночная доля увеличивается, чего не скажешь о такой компании как «Корпорация центр», доля рынка которой падает.

Нельзя не отметить входящий в розничную торговую сеть магазин «Магнит». За год он совершил значительный скачок и в ближайшем будущем может вступить в конкурентную борьбу за лидерство наравне с такими компаниями как «Элмарт» и «Эльдорадо».

Исследуемое предприятие занимает по доле рынка второе место в рейтинге и заявляет о своих амбициях на роль претендента[15]. Стратегическая цель на данном этапе – расширение доли рынка. Решение о переходе в наступление связано с выбором объекта атаки, коим может быть:

- лидер рынка – достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия.
- близкий по размеру конкурент(ы), который не справляется с удовлетворением потребностей покупателей, имеет сложное финансовое положение, продукция которого не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами.

После того, как компания поставила четкие цели и определила противника, настает время активных действий. Теперь компания должна выбрать одну из пяти наступательных стратегий, указанных на рисунке 2.

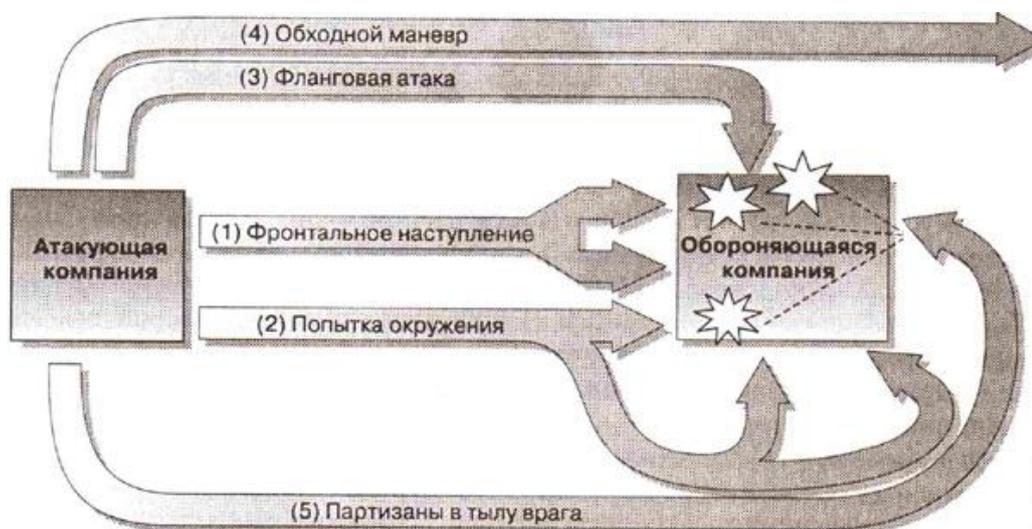


Рисунок 2. Наступательные стратегии

Рассмотрим эти стратегии подробнее:

- фронтальное наступление: атака направлена одновременно на товар компании-конкурента, его рекламу, цены и систему распределения[15]. Принцип силы гласит: сражение выигрывает сторона, обладающая ресурсным превосходством, но при условии, что противник не имеет превосходства в плотности огня или не занял на поле боя наиболее удобные позиции. В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать его модифицированный вариант – ценовую войну. Снижение цены на продукт эффективно в тех случаях, когда лидер рынка не предпринимает ответных шагов и когда атакующему удастся убедить рынок в том, что его продукция не уступает по качеству товарам лидера;
- фланговая атака: осуществляется по двум направлениям – географическому и сегментационному. Географическая атака подразумевает активные действия нападающей стороны в тех регионах, где ее оппонент пассивен. При «сегментационной» атаке претендент на лидерство определяет нужды потребителей, не удовлетворенные компанией-лидером и сосредотачивается на них;

– окружение противника: состоит в попытке захвата большей части вражеской территории путем блицкрига и предполагает ведение наступательных действий сразу в нескольких направлениях. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда атакующая сторона располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданное открытие военных действий подавит у обороняющихся волю к сопротивлению;

– обходной маневр: его цель – нападение на наиболее доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия имеет три составляющие: диверсификация продукции, географическая диверсификация рынков и внедрение новых технологий;

– партизанская война: предполагает проведение небольшими силами диверсий на всей занятой противником территории, чтобы измотать и деморализовать его и, в конце концов, захватить часть его фортификационных укреплений. «Партизаны» используют как обычные, так и нестандартные средства нападения: избирательное снижение цен, интенсивные блицкриги по продвижению товаров, обращения в суды. Обычно небольшие фирмы организуют партизанские действия против крупной компании. Партизанская война может оказаться весьма и весьма дорогостоящей, хотя затраты на нее не столь велики, как на проведение фронтальных и фланговых атак или на организацию окружения. Партизанские действия – скорее не война, а ее преддверие. Если претендент на лидерство действительно намерен «обойти на вираже» доминирующую компанию, ему рано или поздно придется вступить в настоящий бой.

Выбрав общую стратегию нападения, претендент на лидерство должен преобразовать ее в набор конкретных действий по расширению доли рынка. Что же это за конкретные стратегии?

- стратегия ценовых скидок: претендент может установить более низкие цены (по сравнению с ценами аналогичной продукцией лидера). Успех стратегии предполагает выполнение трех условий: 1) претендент должен убедить покупателей в том, что предлагаемые им товары и услуги не уступают по качеству аналогичным продуктам и услугам лидера; 2) покупатели осознают ценовые различия товаров; 3) лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на действия конкурента.
- стратегия удешевления товаров: претендент имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно, подвергнутся атаке фирм, продукция которых продается по еще более низким ценам.
- стратегия престижных товаров: претендент предлагает более качественную продукцию по ценам более высоким, чем лидер.
- стратегия товарного расширения: претендент атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.
- стратегия инноваций: претендент может постоянно предлагать рынку новые виды товаров.
- стратегия повышения уровня обслуживания: претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги.
- стратегия инноваций в распределении: претендент должен создавать новые каналы распределения продукции.
- стратегия снижения издержек производства: претендент должен стремиться к снижению производственных затрат, увеличению эффективности закупок, сокращению расходов на рабочую силу.
- интенсивная реклама: некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу и продвижение товаров. Такая стратегия оправданна лишь в тех случаях, когда компания производит

действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обещания лидера рынка.

Расширение претендентом доли рынка – трудоемкий процесс и, как правило, занимает не один месяц. Управлению магазина розничной торговли «Элмарт» следует занять такую наступательную позицию как партизанская война. При этом необходимо использовать следующие стратегии: стратегию ценовых скидок, инноваций, повышения уровня обслуживания, интенсивной рекламы, эффективное сочетание которых и обеспечит успех.

На изменение рыночной доли, влияют прибыли от продаж.

Основными факторами, влияющими на изменение прибыли от продаж, являются:

- наступление организованных торговых сетей на регионы и обострения конкуренции;
- изменение цен на продукцию (инфляция, курс рубля);
- изменение объемов продаж (доходы населения, кризис);
- изменение себестоимости единицы продукции (повышение цен на энергоносители и т.д.).

В нашем случае, особый интерес вызывает изменение объемов продаж, как результат влияния всех вышеперечисленных факторов и управления ассортиментом на предприятии.

При прохождении практики на данном предприятии автором работы было проведено анкетирование покупателей (Приложение Б). На основе этих данных в таблице 6 представлена оценка показателей конкурентоспособности магазина «Элмарт».

Показатели оценивались по 5 – ти балльной шкале. Присвоение оценки 1 балл означает слабую конкурентную позицию по определенному показателю, 2 – ниже среднего, 3 – среднюю, 4 – выше среднего, 5 баллов – сильную.

Показатели, представленные в таблице 4, позволяют оценить конкурентоспособность магазина по основным параметрам.

Таблица 4. Оценка показателей конкурентоспособности магазина
«Элмарт»

Показатель	Оценка в баллах				
	1	2	3	4	5
Географическое положение					5
Культура обслуживания				4	
Скидки				4	
Соотношение цены и качества					5
Ассортимент товаров				4	
Цена на товар				4	
Качество товара					5
Интерьер					5

Качество предлагаемого товара.

Магазин розничной торговли «Элмарт» имеет отличное качество товаров, что свидетельствует о налаженных партнерских отношениях с поставщиками из стран-производителей с высокой репутацией.

Культура обслуживания потребителей.

Качество торгового обслуживания является одним из главных инструментов в конкурентной борьбе[16]. От него зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Потребителями был отмечен высокий уровень культуры обслуживания покупателей. Торговое обслуживание начинается для покупателей, входящих в торговый зал, с улыбки продавца, чистоты и порядка в торговом зале, изобилия товаров в магазине. Потребителям предоставляется возможность с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в магазине необходимые товары.

Соблюдается технология обслуживания покупателей, предусмотренная согласно лицензии. Основными требованиями рациональной технологии торгового обслуживания являются: своевременность приемки товаров, тщательность подготовки их к продаже, рациональность размещения в

соответствии с особенностями товаров, пополняемость товарного запаса в соответствии со спросом покупателей, соблюдение условий хранения и продажи товаров, организация доставки товаров покупателю[16].

Клиенты магазина «Элмарт» отметили знание продавцом товара, его полезности; знание правил эксплуатации товара и способов его применения; искусство демонстрации и предложения товаров; умение рекламировать товар и предложить сопутствующие и взаимозаменяемые товары; скорость обслуживания; вежливость и уважение по отношению к покупателям.

Интерьер магазина.

Потребители отметили привлекательный интерьер магазина «Элмарт».

Основным средством художественной выразительности интерьера магазина являются отделочные материалы, подбор которых осуществлялся в соответствии со спецификой, функциональным назначением, размером и архитектурно пространственной композицией розничного торгового предприятия на основании их эксплуатационных и эстетических качеств[1].

Однако изучаемое предприятие проигрывает по таким показателям, как ассортимент и цена товара. В ходе опроса покупателей было выяснено, что ассортимент магазина розничной торговли «Элмарт» оставляет желать лучшего по некоторым товарным категориям.

2.3. Анализ маркетинговой среды предприятия

Маркетинговая среда - это активные субъекты и факторы, влияющие на маркетинговые возможности и решения[14].



Рисунок 3. Маркетинговая среда фирмы

Маркетинговая среда предприятия в значительной степени влияет на результаты деятельности этого предприятия. Именно поэтому необходима обратная связь - знания этой среды и умение своевременно реагировать на ее изменения и воздействия на эффективность деятельности предприятия.

Микросреда компании подразделяется на внутреннюю и внешнюю микросреду.

Внутренняя микросреда - среда, абсолютно контролируемая с точки зрения функций и возможностей маркетинговой службой. К внутренней микросреде относятся все подразделения фирмы[14]:

- финансовая служба, бухгалтерия (возможности бюджета маркетинга);
- производство (уровень производственных мощностей маркетинга);
- снабжение (возможности ценообразования, инноваций);
- сбыт (возможности реализации);
- НИОКР (возможности обновления производства, товарного ассортимента).

Внешняя микросреда - среда, частично контролируемая маркетингом компании. К ней относятся все взаимодействующие с фирмой рыночные субъекты, взаимоотношения с которыми регулируются маркетингом компании:

- поставщики (цены на материалы, режим поставок и др.);
- посредники (условия торговли, транспортировки, размещения рекламы и др.);

- клиентура (покупательная способность, приверженность маркам и др.);
- контактные аудитории (имидж компании, влияние на спрос потребителей и др.);
- конкуренты (сила марки и маркетинговая политика конкурентов и др.).

К факторам макросреды относятся следующие факторы:

- демографические;
- экономические;
- политические;
- культурные.

Анализ внешней микросреды, по сути, представляет собой оценку ее состояния на сегодняшний момент и перспектив развития в будущем, важнейших, с точки зрения организации.

Рассмотрим факторы среды непосредственного окружения предприятия, а именно: конкурентов, потребителей и поставщиков.

Конкуренты.

В предыдущем параграфе был проведен анализ конкуренции и были сделаны следующие выводы:

Основными конкурентами на рынке бытовой техники являются предприятия «Электрон» и «ДНС». «Электрон» занимает лидирующую позицию и, как видно из рисунка 5, с каждым годом она увеличивает свою рыночную долю. Торговая организация «ДНС», сокращает свою долю.

Магазин розничной торговли «Элмарт» занимает позицию «претендента» на рынке г. Барабинска в данной отрасли. В соответствии с целью увеличения рыночной доли предприятию следует выбрать такую наступательную позицию как партизанская война, используя следующие стратегии: стратегию ценовых скидок, инноваций, повышения уровня обслуживания, интенсивной рекламы, эффективное сочетание которых и обеспечит успех.

Альтернативная стратегия: кооперация с лидером, магазином розничной торговли «Электрон», поскольку оба предприятия – независимые торговые организации. Кооперация поможет выстоять в конкурентной борьбе с розничными сетями. Иначе они их «поглотят».

Потребители.

Одним из важнейших элементов внешней микросреды является покупатель[14]. Почему он покупает именно этот товар? Как сделать так, чтобы он захотел его купить?

Покупателю нужен не товар как таковой, а возможность наилучшим образом удовлетворить свою потребность.

В процессе анализа потребителей был проведен опрос работников магазина «Элмарт» и проведено анкетирование покупателей в виде теста (Приложение Б).

Результаты опроса позволили составить профиль потребителя товаров магазина розничной торговли «Элмарт».

Женщины в возрасте от 20 до 60 лет, работающие, со средним уровнем дохода з/п. В городе Барабинск он составляет 15000 рублей. Они раскованы, легко вступают в диалог. Для них важно соответствие цены и качества продукта.

Интенсивность потребления выше при покупке мелкой бытовой техники и отдельных элементов из наборов посуды. При выборе товара имеют значения: страна производитель, марка товара, гарантия качества. Наиболее выбираемой страной-производителем оказалась Англия.

В результате проведения анализа опроса потребителей, можно сделать вывод: продукция, представленная в ООО «Элмарт- Чулым» пользуется высоким спросом и успела зарекомендовать себя как качественная, много – функциональная бытовая техника.

Поставщики[14].

Прежде, в условиях превышения спроса над предложением, поставщик рассматривался как продавец, предоставляющий необходимый материал,

которого не интересовали проблемы эффективного производства и качества производимой из его материалов продукции. В современных условиях функционирования насыщенного товарами рынка, прослеживается тенденция, что поставщики и фирмы – покупатели, работая совместно, могут добиться снижения затрат и улучшения качества товаров и услуг. Именно эти соображения, а не борьба за большую часть доходов, выходят сейчас на первый план[17].

При выборе поставщика имеют значение следующие факторы, которые должны быть проранжированы (от 0-1) по их оценке, и определен рейтинг поставщика в диапазоне от 1 – 5[18]. Один из возможных наборов таких факторов, предлагаемых Майклом Р., Линдерсом и Харольдом Е., Фироном приведен ниже:

- качество товара;
- своевременность доставки;
- цена товара;
- обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время ответа на просьбы о помощи, квалификация обслуживающего персонала и т.д.);
- форма расчетов и тарифы транспортировки;
- потери и хищение груза.

Основные поставщики магазина розничной торговли «Элмарт»:

- ООО «Фокус» (г. Новосибирск) - А;
- ООО «Элком-Техник» (г. Иркутск) - Б;
- ООО «ARCSIMAX» (г. Москва) - В;
- ООО «Торг-Инвест» (г. Иркутск) - Г.

На основании вышеизложенного, определим рейтинг основных поставщиков магазина «Элмарт» (таблица 5).

Таблица 5. Расчет рейтинга основных поставщиков

Критерий	Оценка значимости критерия по пятибальной	Средн ее	Весовой коэффици	Произведение оценки значимости критерия на весовой коэффициент
----------	-------------------------------------------	----------	------------------	----------------------------------------------------------------

	системе				значение оценки и значимости критерия	коэффициент				
	А	Б	В	Г			А	Б	В	Г
Качество	5	5	5	5	5	0,195185	0,93	0,93	0,93	0,93
Своевременность доставки	4	5	3	5	4,25	0,157407	0,63	0,79	0,47	0,79
Цена	4	4	4	5	4,25	0,157407	0,63	0,63	0,63	0,79
Обслуживание	5	4	5	4	4,5	0,166667	0,83	0,67	0,83	0,67
Форма расчетов	4	5	3	5	4,25	0,157407	0,63	0,79	0,47	0,79
Потеря и хищение груза	5	5	4	5	4,75	0,175926	0,88	0,88	0,70	0,88
Σ					27	1	4,53	4,68	4,04	4,83

Согласно результатам проведенного анализа взаимодействия фирмы с основными поставщиками, предпочтение следует отдать оптовой базе ООО «Торг-Инвест» (г. Иркутск). Данная организация имеет самые высокие оценки по всем критериям, за исключением обслуживания.

Магазин «Элмарт» сотрудничает напрямую с предприятиями-изготовителями, либо оптовыми базами, без участия коммерческих посредников, что существенно снижает уровень издержек.

Обратимся к анализу макросреды организации.

Демографическая среда[14].

- естественный прирост/убыль населения,
- половозрастная структура населения,
- миграция.

По данным официального сайта Администрации городского округа города Барабинска, на декабрь 2014 года количество постоянного населения составляет 29802 человека[19].

В городе Барабинск среднесписочная численность женщин имеет высокий удельный вес в общей структуре населения – 57%, что положительно сказывается на объемах продаж. Т.к. профиль потребителя составляют именно женщины в возрасте от 20 до 60 лет.

Экономическая среда[14].

- покупательная способность населения;
- процентная ставка по кредитам;
- уровень безработицы.

Магазин розничной торговли «Элмарт» ориентирован на потребителей со средним уровнем дохода. В г. Барабинск этот показатель составляет 22000 рублей[19], что на 10611 рублей меньше среднего денежного дохода на душу населения в России по данным Росстат на ноябрь 2014 года[20].

В г. Барабинске уровень развития малого и среднего предпринимательства за 2014 год составил 4,9%. Сегодня на территории Барабинска осуществляют свою деятельность 197 малых и средних предприятий и 1054 индивидуальных предпринимателей.

Политическая среда[14].

- основные политические программные направления;
- расстановка политических сил на федеральном и региональных уровнях;
- характер и эффективность взаимодействия ветвей власти;
- стабильность политической ситуации.

В настоящее время в г. Барабинске действует муниципальная программа «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства», принятая решением Думы с 2008г[19].

Важным шагом на пути развития и поддержки малого бизнеса стало создание коммерческой организации «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства города Барабинска», которая будет выдавать субъектам малого и среднего предпринимательства займы до 1 млн. руб. на срок до 1 года.

Правовая среда[14].

- степень правового регулирования рынка;
- налоговая политика;
- фискальная политика;
- таможенная политика (изменение протекционистской политики государства);
- законы и степень их соблюдения;
- характер государственных стандартов.

С 2003 года стандарты изменяются, уменьшается количество государственных стандартов, вводятся ТУ.

Культурная среда[14].

Рассмотрим социально-культурные факторы, влияющие на принятие маркетинговых решений:

- меняется самосознание людей .

Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных желаний.

- Взаимодействие людей друг с другом.

С одной стороны, люди проявляют заботу о ближнем, с другой стороны, ограничивают круг общения с себе подобными.

- Взгляды людей на общество.

Многие люди отстаивают интересы общества и пытаются что-то изменить.

- Отношение людей к природе.

Кто-то - во власти природы, кто-то - в гармонии с ней, кто-то - пытается ее покорить.

- Культурные ценности.

• Субкультуры, т.е. различные группы, объединяемые общими ценностями. Субкультуры, например подростковые, можно использовать как отдельные сегменты рынка, причем легко поддающиеся маркетинговому воздействию.

Таким образом, различные изменения во внешнем окружении могут представлять для предприятия, как благоприятные возможности, так и угрозы.

По результатам анализа внешней среды, предприятие получает информацию о фактах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Проследить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами предприятия можно с помощью известного метода оценки положения фирмы и ее стратегических перспектив - SWOT-анализа, который представлен в таблице 6[14].

Таблица 6. SWOT - анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • товары из страны производителя с надежной репутацией; • надежная репутация фирмы; • высокая оценка качества товаров со стороны потребителя; • высокое качество обслуживания • финансовая устойчивость компании; • налаженные партнерские отношения с поставщиками. 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие оптимальной номенклатуры товаров по отдельным группам; • отсутствие маркетолога и инвестирования в маркетинг; • неэффективные PR & promotion.

Таким образом, проведя анализ макро- и микросреды, в которой функционирует компания можно сформировать основные принципы успешной стратегии компании на ближайший год:

Компания должна активно инвестировать в развитие и усиление конкурентной позиции на рынке, используя внутренние резервы и возможности организации. Основной областью инвестирования является эффективные маркетинговые программы по продвижению своей продукции.

«Элмарт» должна пересмотреть ассортиментную политику и оптимизировать товарную номенклатуру по отдельным группам товаров, своевременно отслеживать появления новинок в бытовой технике и включать их в свой ассортимент.

В условиях растущих требований к качеству обслуживания необходимо обратить особое внимание на уровень профессионализма торгового персонала.

Исследования предпочтений клиентов организации в отношении необходимого набора сервисов в магазине выявили значительный интерес к следующим дополнительным услугам магазина:

- предоставление подарочных сертификатов различного номинала;
- наличие бесплатной парковки;
- возможность получения грамотной консультации.

3. Способы оптимизации ассортимента на примере магазина розничной торговли «Элмарт»

3.1. Анализ состояния ассортимента в магазине «Элмарт»

Товарная политика предприятия – комплекс действий торгового посредника на основе наличия у него сформулированной программы действий на рынке. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождение для товаров оптимальной товарной ниши, разработку ценовой политики, послепродажного сервиса и т.д.[8].

Одной из задач управления ассортиментом является целенаправленное построение оптимальной ассортиментной структуры.

3.1.1. Анализ по основным показателям ассортимента

Одно из принципиальных положений науки об управлении – «управлять можно только тем, что измеримо». Значит, не оценивая показатели ассортимента нельзя им управлять. Формируя и реализуя на рынке ассортиментную политику, маркетинг выполняет свою основную функцию - приведение в соответствие спроса и предложения.

Рассмотрим структуру ассортимента в магазине «Элмарт».

Исследование показало, что основную часть ассортимента составляют посуда, аэрогрили, пароварки, фритюрницы и мелкая кухонная бытовая техника. Целевая категория покупателей – жители центрального района города со средней покупательской способностью.

Конкурентоспособность ассортимента бытовой техники можно оценить по таким показателям как широта, полнота, устойчивость и новизна ассортимента.

Широта ассортимента – количество изделий того или иного назначения.

Рассчитаем широту ассортимента магазина «Элмарт».

При вычислении будем использовать формулу 2. В качестве базовой широты возьмем максимальное количество наименований, которые были представлены в магазине в течение определенного периода. За действительную широту – количество наименований товаров, имеющих в наличии на сегодняшний день.

$$K_{ш} = \frac{Шд}{Шб} \times 100\% = 700/581 = 0,83 \quad (1)$$

где, Шд – широта действительная,

Шб – широта базовая,

Кш – коэффициент широты.

Полученный коэффициент, равный 0,83, достаточно приближен к единице, поэтому можно сказать, что ассортимент сохранил основные ассортиментные группы. Широта ассортимента магазина может также служить косвенным показателем насыщенности рынка товарами[1].

Полнота ассортимента характеризуется количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы.

$$K_{п} = \frac{Пд}{Пб} \times 100\% , \quad (2)$$

где, Пд – полнота действительная,

Пб – полнота базовая,

Кп – коэффициент полноты.

Данные для расчета показателя полноты ассортимента и сами результаты расчета представлены в приложении В.

Проанализировав полноту ассортимента по каждой товарной группе, можно определить коэффициенты по следующим позициям:

Коэффициент полноты по крупной бытовой технике составляет 0,34%;

По малой бытовой технике – 0,61%;

По видеотехнике – 0,3%;

По посуде – 0,77%.

Проведенный анализ по полноте ассортимента показывает соответствие фактического наличия видов товаров утвержденному ассортиментному перечню видов товаров в ОКП.

Для определения значимости бытовой техники для покупателей были опрошены 100 постоянных покупателей, которые оценили важность товарных групп в общем ассортименте.

Результаты опроса показаны на рисунке 4.

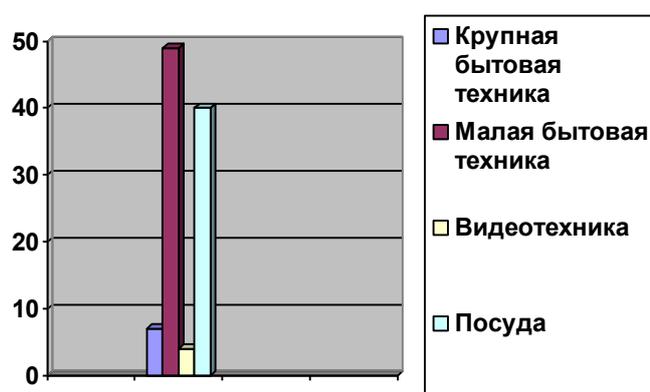


Рисунок 4. Значимость бытовой техники для покупателей

Результаты опроса подтверждают выводы, сделанные ранее.

Устойчивость ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида в продаже[2].

$$K_y = \frac{P_{\phi}^1 + P_{\phi}^2 + \dots + P_{\phi}^n}{P_n \cdot n}, \quad (5)$$

где K_y - коэффициент устойчивости ассортимента товаров в торговом предприятии за период (месяц, квартал, год);

$P_{\phi}^1, P_{\phi}^2, \dots, P_{\phi}^n$ - фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

P_n - количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n - количество проверок.

Данные для расчета коэффициента устойчивости ассортимента

представлены в приложении Г.

$$K_y = 1,00\%.$$

Полученный коэффициент подтверждает постоянное наличие товара соответствующего вида в продаже и постоянный спрос на него.

По мнению опрошенных покупателей при выборе магазина, торгующего бытовой техникой, наиболее значимым является удобное месторасположение - 27%, далее качество обслуживания - 22,5%, широкий ассортимент - 18%, рекомендации знакомых - 14,4%, низкие цены 13,5% и наличие скидок - 4,5%.(см. Приложение Б)

3.1.2. Матрица BCG

В начале семидесятых годов XX в. известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG»[21]. Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Boston Consulting Group.

Этот вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним.

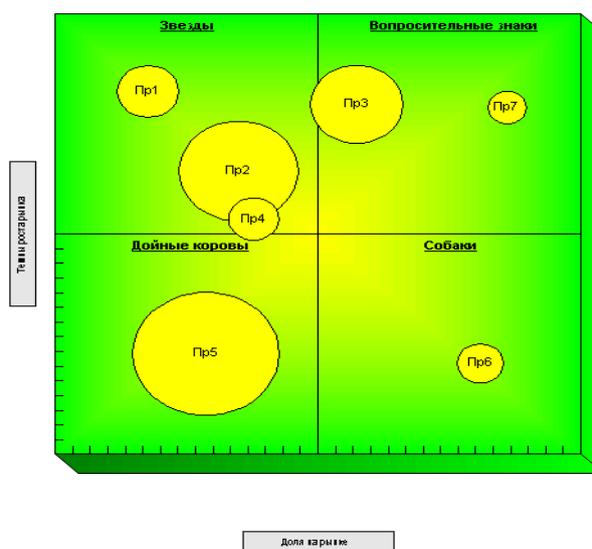


Рисунок 5. Матрица BCG

С целью оптимизации проанализируем ассортимент товаров магазина «Элмарт» в г. Барабинске с помощью матрицы BCG. Необходимые данные для построения матриц представлены в приложении Д, таблице Д.1.

Данные для построения модифицированной матрицы BCG по ассортиментным группам сведены в таблицу 7.

Таблица 7. Данные для построения модифицированной матрицы BCG по ассортиментным группам

Ассортиментная группа	Выручка с января по июнь 2015 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с января по июнь 2015 года, %	Выручка с июля по декабрь 2015 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с июля по декабрь 2015 года, %	Темп роста, %
Крупная бытовая техника	220000	7,4	19800	6,7	90,5
Малая бытовая техника	2191615	74,3	2214679	74,3	100
Посуда	539910	18,3	562620	19	103,8
Итого	2951525	100	2975299	100	

На основании данных таблицы 7, построена матрица BCG, рисунок 6.

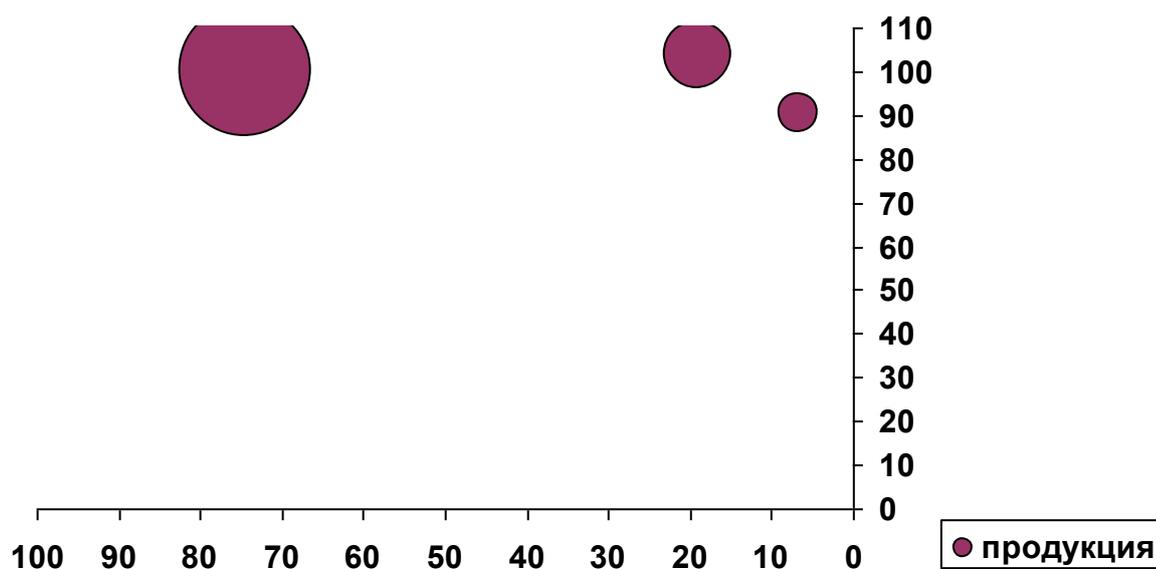


Рис.6 – Матрица BCG по ассортиментным группам

Анализ ассортимента магазина «Элмарт» с помощью матрицы BCG показал:

- малая бытовая техника относится к «звездам»;
- посуда и крупная бытовая техника – это «знаки вопросов».

Таблица 8. Краткая характеристика матрицы BCG

Содержание	Характеристика
«Знаки вопросов» - товары имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения
«Звезды» - товары, занимающие лидирующее положение, высокую долю рынка и имеющие быстрый рост	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров
«Собаки» - товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода
«Дойные коровы» - товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуется меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования

Для изображения модифицированной матрицы BCG по сложной бытовой технике, построена таблица 9.

Таблица 9 Данные для построения модифицированной матрицы BCG по крупной бытовой технике

Ассортиментная группа	Выручка с января по июнь 2015 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с января по июнь 2015 года, %	Выручка с июля по декабрь 2015 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с июля по декабрь 2015 года, %	Темп роста, %
1. Крупная бытовая техника, в том числе:	220000	100	198000	100	90,54054
Холодильники	50000	22,7272727	30000	15,1515152	59,52055
Телевизоры	80000	36,3636364	96000	48,4848485	119,0411
Плиты	52500	23,8636364	30000	15,1515152	56,68627
DVD плееры	37500	17,0454545	42000	21,2121212	111,1051

На основании данных таблицы 9, построена матрица BCG, рисунок 7.

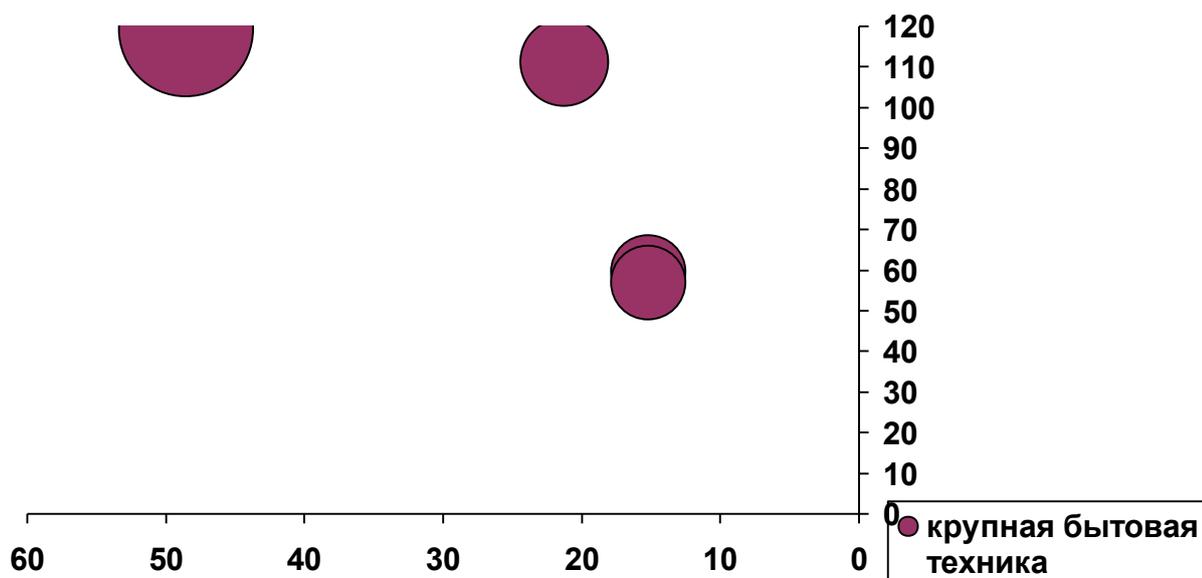


Рис.7– Матрица BCG по ассортименту крупной бытовой техники

Анализ малой бытовой техники магазина «Элмарт» с помощью матрицы BCG показал:

- телевизоры относятся к «звездам»;
- DVD-плееры – это «знаки вопросов»;
- холодильники и плиты относятся к «собакам».

Для построения модифицированной матрицы BCG по малой бытовой технике, данные по этой ассортиментной группе сведены в таблицу, находящуюся в приложении Д, таблице Д.2

На основании данных таблицы Д.2, построена матрица BCG (рисунок б).

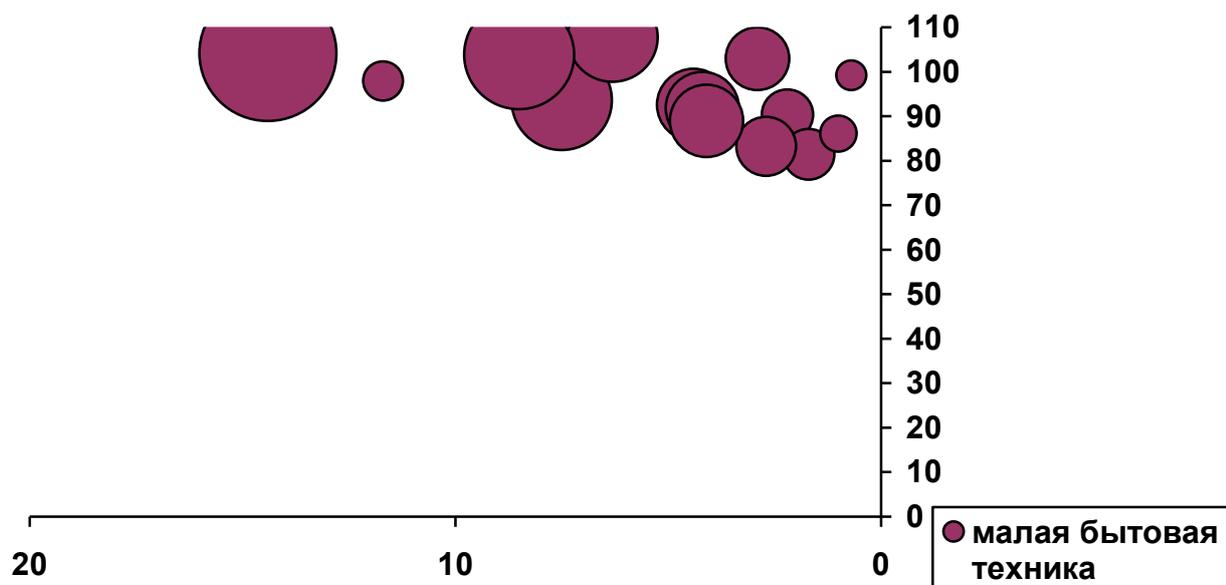


Рисунок 8 –Матрица BCG по ассортименту малой бытовой техники

Анализ малой бытовой техники магазина «Элмарт» с помощью матрицы BCG показал:

- эл. чайники, микроволновые печи, кух. комбайны и блендеры относятся к «звездам»;
- остальные виды малой бытовой техники – это «знаки вопросов»;

Результаты по использованию ассортиментной группы – посуда для построения модифицированной матрицы BCG обобщены в таблице 11.

Таблица 10. Данные для построения модифицированной матрицы BCG по посуде

Ассортиментная группа	Выручка с января по июнь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с января по июнь 2014 года, %	Выручка с июля по декабрь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с июля по декабрь 2014 года, %	Темп роста, %
4 Посуда	539910	100	562620	100	103,8251
Наборы посуды	144400	26,7451983	153900	27,3541644	105,7273
Наборы кастрюль	200200	37,0802541	211200	37,5386584	104,6516
Наборы ножей	48015	8,89314886	44550	7,91831076	92,04216
Посуда для микроволновки	51895	9,61178715	54570	9,69926416	104,3144

Чайные сервизы	95400	17,6696116	98400	17,4896022	102,3205
----------------	-------	------------	-------	------------	----------

На основании данных таблицы 10, предложена матрица BCG (рисунок 9).

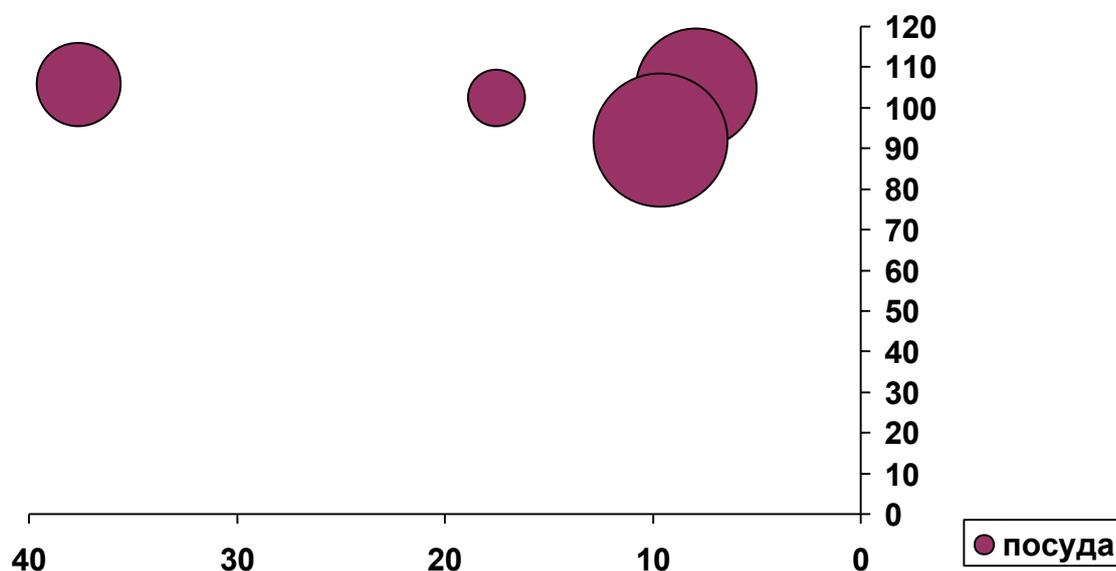


Рисунок 9 Матрица BCG по посуде

Анализ посуды магазина «Элмарт» с помощью матрицы BCG показал:

- наборы посуды относятся к «звездам»;
- наборы ножей, посуда для микроволновки, чайные сервизы и наборы кастрюль – это «знаки вопросов».

Результаты анализа ассортимента магазина розничной торговли «Элмарт» можно посмотреть в таблице 8.

Данный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- холодильники и плиты являются продуктами с низкой долей на стабильном рынке, они требуют непропорционально больших объемов ресурсов и руководству компании целесообразно рассмотреть предложение о снятии этих товаров;
- преобладающая часть товаров в ассортиментном перечне магазина «Элмарт» относятся к «звездам», компания затрачивает значительные средства на поддержание этих товаров.
- на развитие товаров, являющихся «вопросительными знаками», требуются значительные средства, но потребность в этих товарах растет,

поэтому компании следует часть финансирования перевести на эту категорию товаров.

Матрица BCG достаточно условна, а значит полученные результаты, являются в значительной степени субъективными[21]. Особенно это касается товаров, идентифицирующихся как «собаки». Если рынок сокращается до нуля, то есть товар такого типа вообще перестает пользоваться спросом, то решение должно быть в пользу снятия продукта. Если же рынок сжимается до естественного потребления (скажем, идет сокращение ажиотажного спроса, вызванного модой или престижем), а конкуренты снимут аналогичные продукты, руководствуясь этим методом.

3.1.3 ABC/XYZ-анализ

Еще одним из универсальных и распространенных методов анализа ассортимента является метод ABC-анализа. Это анализ ассортимента, объема продаж различным группам потребителей, товарных запасов путем деления их на три категории, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль предприятия: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные[22].

XYZ-анализ – статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня спроса.

Если ABC-анализ показывает вклад товара в объем продаж и прибыли магазина, то XYZ-анализ показывает стабильность или нестабильность спроса.

С целью оптимизации ассортимента магазина розничной торговли «Элмарт» проведем ABC – анализ.

1) Выбираем объект анализа[22].

Объектом анализа является ассортиментные группы, представленные в магазине и вся номенклатура в целом.

2) Определяем параметр, по которому будет проводиться анализ объекта[22].

Параметром является объем продаж по полугодиям.

3) Составляем рейтинговый список объектов по убыванию значимости параметра[22].

4) Определяем группы А, В и С.

Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

- определить величину объема продаж для каждой ассортиментной позиции выбранной ассортиментной группы;
- рассчитать величину объема продаж для каждой ассортиментной позиции выбранной ассортиментной группы накопительным итогом путем прибавления величины параметра к сумме предыдущих оценок, то есть определить долю объема продаж в суммарной оценке;
- присвоить названия групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение:

Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы значений параметров.

Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80% от общей суммы значений параметров.

Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы значений параметров.

Данные для ABC анализа ассортимента магазина бытовой техники посуды «Элмарт» и его результат представлен в таблице 11.

Таблица 11. ABC анализ ассортимента магазина бытовой техники и посуды «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал – 2 квартал 2014 г.	3 квартал – 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Группа
Бытовая техника	1389	1375	2764	70,9 %	70,9 %	А
Посуда	520	523	1043	26,7 %	97,6 %	В
Сложная бытовая техника	47	47	94	2,4 %	100 %	С
Итого	1956	1945	3901	100,0 %		

Группе А необходимо уделять особое внимание, постоянно использовать процедуры контроля (мониторинга) и планирования. Небольшие изменения показателей рентабельности, оборачиваемости, цен для этой группы могут привести к значимым изменениям в финансовых показателях предприятия[22].

Что касается групп В и С, то каждый день данные позиции товаров анализировать не имеет смысла. Однако для создания разнообразия ассортимента желательно иметь в наличии несколько ассортиментных позиций по каждой группе.

Для ABC – анализа ассортимента сложной бытовой техники магазина «Элмарт» построена таблица 12.

Таблица 12. ABC – анализ ассортимента сложной бытовой техники магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал – 2 квартал 2014 г.	3 квартал – 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Группа
DVD плееры	25	28	53	56,40%	56,4%	А
Телевизоры	10	12	22	23,4%	79,8%	В
Плиты	7	4	11	11,7%	91,5%	С
Холодильники	5	3	8	8,5%	100%	С
Итого	47	47	94			

Товары групп А и В обеспечивают основной товароборот компании. Поэтому необходимо чтобы они постоянно были в наличии. Общепринятой является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В – достаточный.

Данные для ABC – анализа ассортимента бытовой техники магазина «Элмарт» и его результаты представлены в таблице Е.1, приложении Е.

По отношению к ABC – анализу принцип Парето может звучать так: надежный контроль 20% товаров позволяет на 80% контролировать ассортиментные позиции торгового предприятия. Поэтому непродуманное сокращение товаров группы С (20% дохода компании «Элмарт») приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности компании может снизиться на 50%.

Для ABC – анализа ассортимента посуды магазина «Элмарт» построена таблица 13.

Таблица 13. ABC – анализ ассортимента посуды магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал – 2 квартал 2014 г.	3 квартал – 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Группа
Чайные сервизы	159	164	323	29,9%	29,9%	А
Наборы кастрюль	105	111	216	20%	49,9%	А
Посуда для микроволновки	97	102	199	18,4%	68,3%	В
Наборы ножей	97	90	187	17,3%	85,6%	С
Наборы посуды	76	81	157	14,4%	100%	С
Итого	534	548	1082	100%		

Результаты ABC – анализа позволяют в дальнейшем рационализировать деятельность по управлению ассортиментом[22]. Проще и легче контролировать и поддерживать ассортимент 20 позиций, чем 100. Тем более, когда 20 позиций дают 80% прибыли. В результате необходимо

лишь вести, скажем, ежедневный ассортиментный и количественный контроль наличия товаров, относящихся к группе А. В то же время выявляются не только прибыльные товары, но и товары, пользующиеся повышенным спросом, но зачастую дешевые.

Проведем XYZ – анализ для прогнозирования стабильности продаж номенклатуры магазина розничной торговли «Элмарт»

Первые два шага XYZ – анализа совпадают с этими же шагами для ABC – анализа[22].

3) Определим период и количество периодов, по которым будет проводиться анализ.

Для анализа потребуются данные по объему продаж за два полугодия.

Необходимо учесть, что анализ продаж и товарных запасов в компаниях, торгующих бытовой техникой обладает следующими особенностями. Финансовый план в компании часто составляется на месяц, а реально необходимый горизонт планирования должен быть на полгода. Анализ данных с периодом меньше чем квартал, просто не имеет смысла. Все товары попадают в категорию Z.

4) Рассчитаем коэффициент вариации для каждого объекта анализа.

Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых параметров.

Формула для расчета коэффициента вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (6)$$

где x_i - значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период,

\bar{x} - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,

n - число периодов.

5) Группируем объекты анализа в соответствии с возрастанием коэффициента вариации параметров.

б) Определяем группы X, Y, и Z.

Категория X – значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%.

Категория Y – от 10 до 25%.

Категория Z – свыше 25%.

Представим результаты XYZ – анализа номенклатуры магазина розничной торговли «Элмарт» в таблице 14.

Таблица 14. Анализ XYZ ассортимента магазина бытовой техники и посуды «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал – 2 квартал 2014 г.	3 квартал– 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации, %	Группа
Бытовая техника	1389	1375	2764	230,3333333	1,24%	X
Посуда	520	523	1043	86,9166667	0,70%	X
Сложная бытовая техника	47	47	94	7,833333333	0,00%	X
Итого	1956	1945	3901	1625,41667		

К группе X относят товары, характеризующиеся стабильной величиной продаж и незначительными колебаниями в их продажах и высокой точностью прогноза[22].

К группе Y – товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности в них (например сезонными) и средними возможностями их прогнозирования.

К группе Z – товары, продажи которых нерегулярны и плохо предсказуемы, точность прогнозирования невысокая.

Узнаем, как ассортимент сложной бытовой техники поддается прогнозу, проведем XYZ – анализ. Результаты расчета приведены в таблице 15.

Таблица 15. XYZ – анализ ассортимента сложной бытовой техники магазина
«Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2014- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2014- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Среднее значение	Коэффи- циент относи- тельной вариации, %	Группа
DVD плееры	25	28	53	4,416667	13,9%	Y
Телевизоры	10	12	22	1,833333	22,3%	Y
Плиты	7	4	11	0,916667	66,8%	Z
Холодильники	5	3	8	0,666667	61,2%	Z
Итого	47	47	94			

Весьма серьезно на результат расчетов может влиять сезонность. Предприятие информировано о повышении сезонного спроса, необходимый запас товаров произведен или приобретен. Но из-за скачков продаж, товар переходит в категорию Z.

Проведем XYZ – анализ, для того что бы узнать как ассортимент бытовой техники поддается прогнозу, Результаты расчета приведены в таблице Е.2, приложение Е.

По полученным результатам целесообразно провести работу по выявлению и устранению основных причин, влияющих на стабильность и точность прогнозирования продаж.

Для того что бы узнать как ассортимент посуды поддается прогнозу, проведем XYZ – анализ. Результаты расчета приведены в таблице 16.

Таблица 16. Анализ XYZ ассортимента посуды магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2014- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2014- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Среднее значение	Коэффи циент относи тельной вариации, %	Группа
Чайные сервизы	159	164	323	26,91667	3,8%	X
Наборы кастрюль	105	111	216	18	6,8%	X
Посуда для микроволновки	97	102	199	16,58333	6,2%	X
Наборы ножей	97	90	187	15,58333	9,2%	X
Наборы посуды	76	81	157	13,08333	7,8%	X
Итого	534	548	1082	90,21053		

Применяя XYZ – анализ в отношении своих клиентов, можно строить прогноз продаж на будущие периоды, разрабатывать специальные программы для постоянных лояльных клиентов, а также проводить мероприятия по переводу клиентов из групп Y, Z, в группу X[22].

Совмещенный анализ позволяет в полной мере рассмотреть весь ассортимент и понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров. Использование совмещенного ABC- и XYZ- анализа позволит:

- повысить эффективность управления товарными запасами и закупками товара;
- выработать оптимальную закупочную политику в отношении каждого вида товара;
- выявить товары – «звезды» и товары-аутсайдеры и увидеть пути оптимизации ассортимента.

Совместим результаты ABC и XYZ – анализа ассортимента бытовой техники в таблице 17.

Таблица 17. Совмещение ABC и XYZ анализа

Ассортиментная группа	1 квартал 2014- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2014- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014г.	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Кoeffи циент относи тельной вариации, %	Совме щение
Бытовая техника	1389	1375	2764	70,9 %	1,24%	BX
Посуда	520	523	1043	97,6 %	0,70%	CX
Сложная бытовая техника	47	47	94	100 %	0,00%	CX
Итого	1956	1945	3901			

В таблице 18 дается характеристика товаров и отдельных позиций ассортиментной политики для разных клеточек совмещенной матрицы[22].

Таблица 18. Табличное представление результатов ABC – и XYZ – анализа.

Группы	X	Y	Z
<i>A и B</i>	Товары группы <i>AX</i> и <i>BX</i> отличаются высоким товарооборотом и стабильностью. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этих групп стабилен и хорошо прогнозируется.	Товары групп <i>AY</i> и <i>BY</i> при высоком товарообороте имеют недостаточную его стабильность. Чтобы обеспечить постоянное наличие товара, нужно увеличить его страховой запас.	Товары группы <i>AZ</i> и <i>BZ</i> при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью объема продаж. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится. По этим группам следует пересмотреть систему заказов.
<i>C</i>	Для товаров группы <i>CX</i> можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой запас	По товарам группы <i>CY</i> можно использовать систему заказов с постоянной суммой заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых	В группу товаров <i>CZ</i> попадают все новые товары, товары непостоянного спроса, поставляемые под заказ и для изучения реакции рынка. Часть из них можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые запасы, из

		возможностей	– за которых компания несет убытки
--	--	--------------	------------------------------------

Совмещение ABC и XYZ – анализа ассортимента сложной бытовой техники (см. таблицу 19).

Таблица 19. Совмещение ABC и XYZ анализа ассортимента сложной бытовой техники магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2014- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2014- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Кoeffи циент относи тельной вариации, %	Совме щение
DVD плееры	25	28	53	56,4%	13,9%	BY
Телевизоры	10	12	22	79,8%	22,3%	BY
Плиты	7	4	11	91,5%	66,8%	CZ
Холодильники	5	3	8	100%	61,2%	CZ
Итого	47	47	94			

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ[22]. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так именно из этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет убытки. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся.

Совмещение ABC и XYZ анализа ассортимента мелкой бытовой техники, таблица Е.3, приложение Е.

По товарам группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас[22].

По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянным объёмом заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании возможностей.

Совмещение ABC и XYZ анализа ассортимента посуды (см. таблицу 20).

Таблица 20. Совмещение ABC и XYZ анализа ассортимента посуды магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2014- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2014- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Кoeffи циент относи тельной вариации, %	Совм ещен ие
Чайные сервизы	159	164	323	29,9%	3,8%	AX
Наборы кастрюль	105	111	216	49,9%	6,8%	AX
Посуда для микроволновки	97	102	199	68,3%	6,2%	BX
Наборы ножей	97	90	187	85,6%	9,2%	CX
Наборы посуды	76	81	157	100%	7,8%	CX
Итого	534	548	1082	29,9%	3,8%	

Как ABC – анализ, так и XYZ – анализ ориентированы на их использование в относительно стабильных условиях внешней среды[22]. Кризисные явления, изменения курса валют, конкурентной ситуации и др. резко уменьшают прогнозную ценность полученных результатов.

Результаты ABC-анализа показывают, какие продукты являются наиболее выгодными для предприятия, а какие — менее выгодны и, могут быть, нежелательны в ассортименте.

Данные результата целесообразно дополнить расчетом точки безубыточности .

Точка безубыточности – это объем продаж, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков[8].

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{постоянные затраты}}{\text{вложенный доход на единицу товара}}, \quad (7)$$

По формуле 7 рассчитаем точку безубыточности для магазина «Элмарт».

Наценка на товары – 30%

$$100/33 = 3,33$$

Затратная часть включает в себя следующие позиции:

- налоги - 15 000;
- ЖКХ – 3500;
- охрана – 12000;
- возврат кредита – 30000;
- реклама – 3000.

Расходы на месяц – 63500

$$\text{Точка безубыточности} = 3,33 * 63500 = 216783$$

Соответственно, рассчитанный таким образом уровень безубыточности отражает уровень объема продаж, который необходимо обеспечить для возмещения всех затрат[8].

3.2. Способы оптимизации товарного ассортимента

Какие методы оптимизации применяются на практике, и на что следует обратить внимание при изменении ассортимента?

Каждый раз при составлении бюджета продаж у большинства компаний возникает вопрос, каким должен быть ассортимент реализуемой продукции[23]. Ответ на него, как правило, ищут по историческому принципу: в бюджет предыдущего периода вносятся поправки в соответствии с прогнозами будущих продаж и с уже поступившими заказами. Таким образом, учитывается сложившийся на рынке спрос, а также выявленные тенденции. Однако в этом случае высока вероятность появления так называемых "исторических ошибок", которые будут переходить из одного планового периода в другой.

Причины появления "исторических ошибок" могут быть самыми разными, например:

- чрезмерный консерватизм управленцев, не желающих изменять сложившееся положение вещей;

- инерционный подход сбытовиков к продажам. Часто сбытовики делают упор на легко реализуемые товарные позиции, знакомые клиентам. При этом они могут не учитывать новые продукты с хорошим рыночным потенциалом и более прибыльные для компании. Но для активизации продаж этих продуктов требуются усилия большие, чем для поддержания сложившегося ассортимента;

- неверная оценка рыночного потенциала того или иного продукта;
- ошибки при ценообразовании;
- неправильная реализация стратегии продвижения на рынок;
- методологические просчеты плановиков (например, в расчет принимается только текущая рентабельность продукции без учета других показателей).

Во избежание подобных ошибок необходимо проводить постоянную работу по оптимизации структуры реализуемой продукции.

Процесс оптимизации структуры ассортимента следует начинать с определения целей компании. Такими целями в краткосрочном периоде могут быть необходимость введения новых позиций или, наоборот, сокращения ассортимента, корректировка объемов производства и цен[24].

Руководитель коммерческой службы и финансовый директор нередко имеют противоположное представление об оптимальной структуре ассортимента. Так, в целях максимизации текущих прибылей можно сделать ставку на наиболее прибыльные товарные позиции, но при этом упустить возможность закрепиться на привлекательном рынке, что негативно скажется на будущем финансовом состоянии компании. В то же время, чтобы "дожить" до будущих прибылей, необходимо зарабатывать уже сегодня. Поэтому оптимизация ассортимента представляет собой принятие компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые ожидания, производственные и логистические возможности и ограничения, а

также сложившуюся на рынке ситуацию.

Оптимальная структура ассортимента должна обеспечивать максимальную рентабельность и достаточную стабильность компании в целом. Кроме того, наименований продукции не должно быть слишком много.

Для большинства российских предприятий основной резерв оптимизации заложен в сокращении ассортиментного ряда[23]. Чересчур большой ассортимент плохо сказывается на экономических показателях: появляется много позиций, которые по объемам продаж не могут выйти даже на уровень безубыточности. Помимо этого большой ассортимент заставляет расплывать силы компании, затрудняет грамотное предложение товара клиенту. В результате 5-10% наименований товаров "кормят" весь ассортимент. Исключение из ассортимента нерентабельных и малорентабельных товаров позволит компаниям увеличить общую рентабельность на 30-50%.

Направления оптимизации торгового ассортимента следующие:

- категорийный менеджмент;
- взаимодействие маркетинга и логистики;
- управление товарными запасами;
- ускорение товарооборачиваемости;
- стратегическое планирование компании;
- стимулирование сбыта.

Категорийный менеджмент.

От розничных операторов все чаще слышатся жалобы на трудности управления растущим как на дрожжах ассортиментом и отсутствие со стороны поставщиков и производителей внимания к нуждам розницы[25]. Несмотря на отмечающуюся всеми участниками рынка высокую конкуренцию, следует признать, что пока она не достигла критического уровня, когда производители и оптовики осознают тот факт, что удовлетворение требований розничных предприятий - в их общих интересах.

На зарубежных рынках это уже произошло, и именно производители стали основоположниками концепции категорийного менеджмента (К.М.), широко используемой в настоящее время розничными сетями практически по всему миру.

Все изменения, которые в последнее время происходят в организации торговли, в конечном счете, направлены на то, чтобы повысить уровень удовлетворенности потребителя, а также эффективно построить бизнес процессы.

И, как утверждают аналитики в данной области, категорийный менеджмент здесь играет ключевую роль[25]. Выделена новая единица управления ассортиментом — категория. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале[26].

Таким образом, каждая категория продукции становится своеобразным мини-предприятием с собственными целями и задачами, которые, естественно, коррелируют с целями и задачами компании в целом, отождествляемой потребителями с ее ассортиментом. В отличие от обычного для розничного предприятия подхода, когда функции закупок, продаж и продвижения продукта разделены между несколькими людьми, в случае КМ за всю работу по категории, начиная с закупок и заканчивая продажами, ответственен один человек.

Для розничного предприятия преимущества от применения КМ заключаются в оптимизации товарного портфеля, росте результативности мероприятий по стимулированию спроса, более конкурентоспособном ценообразовании, более правильной выкладке товаров[25]. Бизнес процессы ритейлера и поставщика совершенствуются, что приводит к сокращению непроизводительных затрат и росту доходов. Но достичь всего этого невозможно без тесного сотрудничества между розничным оператором и поставщиком/производителем по обмену данными, необходимыми для

управления ассортиментом. Общение же с потребителем и адекватная информация о его поведении играют в данном процессе главную роль.

Процесс категорийного менеджмента включает в себя следующие этапы[26]:

- организация;
- развитие;
- мониторинг;
- моделирование.

Организация.

Первый шаг включает в себя разработку стратегии КМ, и поиск ресурсов для ее реализации. На данном этапе компании необходимо определить потребности, ресурсы, приоритеты и бизнес стратегию в целом.

Служба или специалисты, ответственные за маркетинг и продажи, должны поделиться своими знаниями (или получить таковые) о том:

А) кто является потребителем – возраст, экономический статус, место проживания и т.п.;

Б) что именно потребитель покупает – продукт, бренд, цвет, вкус или что-то еще;

В) каков типичный способ совершения покупки – не выходя из дома (по телефону или интернет), вне дома, на углу, специальная поездка и т.п.;

Г) что стимулирует потребителя –сам продукт, продвижение, цена или что-либо еще;

Д) какова частота совершения покупок – ежедневно, еженедельно или ежемесячно.

Развитие.

На основе, полученной на первом этапе информации, составляется карта потребительских характеристик продуктов, строится категорийный классификатор, и проводится более глубокий анализ того, как ведет себя каждая категория и ее составляющие. Суть данного этапа заключается в накоплении первоначального массива знаний, полученных в ходе анализа.

Мониторинг.

Под мониторингом подразумевается регулярный замер результатов деятельности по категориям. На данном этапе ставятся измеримые цели и определяются критерии оценки их достижения. В дальнейшем это поможет справедливо оценивать работу менеджера по категории и проверять, насколько адекватно исполняется категорийный план на всех уровнях: категории, сети, региона, магазина.

Моделирование.

Этот шаг позволяет понять, как поведут себя отдельные категории и какими будут результаты на всех уровнях в случае изменений различных переменных - стратегии компании, тактики, ролей категорий и их границ. Таким образом, категорийный менеджер обретает понимание того, как работает вся система, и получает альтернативные ассортиментные планы[26].

При внедрении категорийного менеджмента меняется структура отдела закупок, меняются и отношения с поставщиками. При обычной, традиционной постановке работы поставщик и магазин находятся как бы по разные стороны баррикад. При внедрении категорийного менеджмента их взаимоотношения принципиально меняются; они перестают перетягивать одеяло на себя и работают сообща, исходя из интересов роста объемов продаж категории. Ведь задача теперь у них общая — продать как можно больше.

Объединяя свои усилия по продаже категории (данные о покупателях, рекламные бюджеты, обучение продавцов, все исследования, рекомендации по выкладке товаров и т. п.), можно быстрее достичь успешных продаж по категории[25].

Оптимизация ассортимента на основе категорийного менеджмента представляет собой:

1. Структурирование ассортимента: формирование ассортиментной матрицы, выделение ассортиментного минимума;

2. Выделение категорий на основе изучения потребностей групп покупателей;
3. Определение структуры: описание категории с точки зрения дерева покупательских решений. Что должна содержать в себе категория?
4. Балансировка ассортимента по ширине: придание различным категориям определенной роли, которую они играют в общем ассортименте торговой точки, и определение целесообразности присутствия данной категории;
5. Балансировка ассортимента по глубине: наполнение ассортимента в зависимости от целей торговой точки;
6. Ценообразование на товарные позиции внутри категории: цена устанавливается в зависимости от роли, которую категория играет в общем ассортименте;
7. Распределение торговой площади: происходит на основе выделенных и описанных категорий, что позволяет покупателю быстро находить нужный товар, а вам - получать больше оборота и прибыли с единицы торговой площади.

Взаимодействие маркетинга и логистики.

Целью любой производственной или торговой системы является удовлетворение потребностей клиента. Маркетинг и логистика являются частями этой системы. Маркетинг определяет возникший спрос, а логистика обеспечивает продвижение товарного потока к потребителю. Таким образом, обе функции обеспечивают единый процесс и для достижения успеха должны правильно взаимодействовать. Рассмотрим возможные проблемы такого взаимодействия на примере магазина розничной торговли «Элмарт».

Для того чтобы магазин достиг максимальной эффективности в условиях нынешней конкуренции, ему следует использовать концепцию эффективной связи потребителей и поставщиков[27]. Исходя из этого, концепция управления цепями поставок становится средством осуществления эффективного менеджмента в условиях усиления

конкурентной борьбы[28]. Для реализации этой концепции необходим ряд мер, которые представляют собой скоординированные действия между членами цепи поставок, например поставщиками, транспортными компаниями, производителями, для динамичных действий в ответ на запросы конечного потребителя.

Управление цепями поставок строится на общих принципах «тянущей» и «толкающей» системы товародвижения.

Объектом управления цепями поставок выступают функциональные циклы логистики участников. Они формируют операционную структуру цепи поставок, отвечающую задаче обслуживания потребителей.

При проектировании цепей поставок большую роль играют характеристики готовой продукции:

- ее потребительская стоимость;
- ее технологичность;
- степень приемлемости ее рынком;
- наличие у нее субститутов;
- весовые и габаритные характеристики продукции;
- уровень концентрации рынка;
- сезонный характер ее потребления;
- широта, полнота и устойчивость ее ассортимента.

Одной из главных функций управления цепями поставок является управление возвратными потоками.

На сегодняшний день магазин «Элмарт» может осуществлять три основных варианта использования возвращаемой продукции:

- продажа товара в том виде, в каком его возвратили;
- продажа (полностью или частично) после ремонта, модернизации и восстановления;
- ликвидация продукта.

Более подробно эти варианты можно описать так:

1) Продажа в текущем состоянии:

- перепродажа, как нового товара;
- перепродажа через дисконтные магазины;
- выставление на интернет-аукцион;
- продажа на вторичном рынке

2) Ремонт и повторное использование

3) Ликвидация:

- отправка в утиль;
- пожертвование (благотворительность).

Процесс возврата продукции является не чем иным, как новым центром прибыли для любой компании[27]. Компании, которые подходят к этому процессу разумно, извлекают дополнительную прибыль и снижают процент возвращаемой продукции.

Выставление возвращаемой продукции на интернет-аукцион, повторная продажа через свои и сторонние торговые точки (в т.ч. дисконтные), использование такого товара для проведения благотворительных акций и даже правильная ликвидация продукции позволяют компаниям повышать не только свою прибыль, но и положительный имидж.

И, если при этом, проводится грамотная ценовая политика, то выгода достигает максимального уровня. По сути, возвратная логистика – отдельное направление бизнеса, которое может использоваться компаниями очень эффективно.

Предприятию «Элмарт» следует обратить внимание на следующие условия, обеспечивающие эффективное управление цепями поставок:

- частое обновление информации среди членов цепи (открытый обмен такой информацией, как данные об уровне запасов, прогнозы сбыта, стратегии продвижения товара и рыночные стратегии, снижает недоверие между партнерами по поставкам и приводит к повышению производительности цепи)[27];

- взаимный обмен рисками и достижениями (схожие или дополнительно скоординированные меры, принятые фирмами, имеющими совместные деловые отношения, для создания лучших общих и/или индивидуальных результатов, совместно ожидаемых с течением времени);
- сотрудничество для снижения уровней товарных (материальных) запасов в цепях поставки и повышения эффективности затрат по всей «длине» цепи;
- разработка систем контроля качества и технологий доставки.

При этом если все члены, участвующие в цепях поставок, будут иметь общую цель при обслуживании потребителей, то в итоге это будет успешным бизнесом.

Отношения строятся не только как «поставщик – покупатель», но и в обратную сторону.

Воздействие на поставщика сводится к стимулированию существующих поставщиков и налаживанию взаимоотношений с потенциальным поставщиком[28].

Оно может быть активным (стимулирование поставщика, т.е. оказание логистической и иной поддержки, консультирование по стратегическим вопросам, партнерство) и пассивным (содействие конкуренции между поставщиками однотипных материалов).

Сохранение гармоничных отношений между покупателем и поставщиком создает выгоду обеим сторонам.

Оптимизация товарного ассортимента предполагает оптимизацию и товарных запасов, так как хранение товарных запасов – это одна из ключевых статей расходов магазина.

Управление товарными запасами.

Товарные запасы - это часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства к потребителю[28].

Основная цель образования товарных запасов в оптовой торговле заключается в обслуживании потребителей (в том числе и предприятий розничной торговли), а в предприятиях розничной торговли они необходимы для формирования широкого и устойчивого ассортимента для удовлетворения покупательского спроса.

Размер товарных запасов в значительной мере определяется объемом и структурой товарооборота торговой организации или предприятия. Поэтому одна из важных задач торговых организаций или предприятий — поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов.

Для поддержания товарных запасов на оптимальном уровне необходима четко налаженная система управления запасами.

Управление товарными запасами означает установление и поддержание такой их величины и структуры, которая отвечала бы поставленным перед торговым предприятием задачам.

Управление запасами предполагает[27]:

- нормирование - т.е. разработку и установление их необходимых размеров для каждого вида товарных запасов;
- оперативный учет и контроль - ведется на основании действующих форм учета и отчетности (карточки учета, статистические отчеты), в которых отражаются остатки товаров на начало месяца, а также данные о поступлении и продаже;
- регулирование – поддержание их на определенном уровне, маневрирование ими;
- определение экономически целесообразной партии поставок

Для продавцов товары, находящиеся в запасах, являются источником поступления выручки, величина которой должна покрывать все понесенные затраты и обеспечить прибыль[28]. Размер товарного запаса должен устанавливаться из расчета того, чтобы любая заявка покупателя будет полностью удовлетворяться. Невыполнение этого требования для продавца

имеет ряд негативных последствий: теряется часть выручки, наносится ущерб конкурентоспособности фирмы – продавца; усиливаются позиции конкурентов.

Размер необходимого товарного запаса определяется по формуле[28]:

$$V + 3\sigma = \bar{W} \quad (8)$$

где \bar{W} - средняя величина реализации данного товара за определенный период;

σ – среднеквадратическое отклонение от средней величины реализации

Согласно нормальному закону распределения, при $t = 3$, вероятность удовлетворения любой заявки равна 0, 997, т.е. практически единице; это означает, что требования покупателя на любое количество товара (из ассортимента продавца) будут вполне удовлетворены.

Для определения размера необходимого товарного запаса используются ретроспективные данные о реализации товаров с учетом ассортиментной специализации продавца[28].

Рассчитаем товарный запас магазина розничной торговли «Элмарт».

По данным таблицы 21, за неделю продано товаров на сумму 59172 руб., при этом среднедневная реализация составила 8,4 тыс. руб.

Таблица 21. Сведения о ежедневной реализации товаров.

Дни недели	1	2	3	4	5	6	7	Итого
Реализация, тыс.руб.	3,7	9,5	10,7	7,4	10,0	12,2	5,5	59,0

В расчетах среднеквадратического отклонения используются данные таблицы 22.

Таблица 22. Расчет среднеквадратического отклонения реализации товара

Дни недели	Реализация, W_i	$(\bar{W} - W_i)$	$(\bar{W} - W_i)^2$
1	3,7	4,7	22,09
2	9,5	-9,5	90,25
3	10,7	-10,7	114,49
4	7,4	-7,4	54,76

5	10,0	-10	100
6	12,2	-12,2	148,84
7	5,5	-5,5	30,25
Итого	59,0		560,68

Определяем среднеквадратичное отклонение $\sigma = \sqrt{66,7} = 8,2$ (тыс. руб.), исходя из которого, размер необходимого товарного запаса устанавливается равным: $V = 8,4 + 3 \cdot 8,2 = 33$ (тыс. руб.). Именно такой запас товаров должен быть у данного продавца к каждому торговому дню.

Для управления товарными запасами целесообразно использовать систему ABC. Согласно ей, все товары, находящиеся в запасе подразделяются на три группы[28]:

- группа А – наиболее подвижная часть запаса;
- группа В – запасы средней подвижности;
- группа С – наименее подвижная часть запаса.

В системе ABC возможны два подхода к оценке структуры товарного запаса:

- по стоимости составляющих частей товарного запаса;
- по скорости движения – реализации товаров.

При первом подходе прежде всего выделяется группа А, которая должна составлять 75 – 90% от стоимости всего товарного запаса при минимальном количестве номенклатурных позиций (до 10%). В оставшейся части на группу В должно приходиться 50 – 75% стоимости 15 – 30% позиций, на группу С – 50% и менее стоимости и 70 – 85% позиций.

Второй подход к распределению товаров в запасе по системе ABC основывается на оценке скорости их расходования.

Товары группы А характеризуются высокой интенсивностью расходования при минимальном периоде их прослеживания в запасах. Скорость движения товаров группы С самая низкая, поэтому для них

характерен длительный период нахождения в запасах. Промежуточное положение занимают товары группы В.

В соответствии с распределением товаров группам А, В и С устанавливается периодичность изучения спроса покупателей для управления товарным запасом:

- для товаров группы А – ежедневно;
- для товаров группы В – еженедельно;
- для товаров группы С – ежемесячно.

Большинство товаров, находящихся в запасах, по мере своего прослеживания на складах магазинов теряют свою первоначальную ликвидность. Уменьшение их ликвидности выражается в снижении ценности товара, поскольку во время нахождения в запасе в определенной мере истекает жизненный цикл товара, появляются новые аналогичные товары, изменяется спрос и потребности. Наконец, наступает такой момент, когда хранение товара обходится дороже остаточной стоимости самого товара. Поэтому товар должен быть реализован до наступления указанного момента.

Управление товарными запасами предусматривает постоянный мониторинг конъюнктуры рынка и слежение за темпами снижения ликвидности. Своевременные распродажи предотвращают «затоваривание» и расчищают товаропроводящие каналы для поступления новых товаров[27].

Ускорение товарооборачиваемости.

Товарооборачиваемость, выраженная в днях товарооборота, показывает время, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, т.е. оборачивается средний товарный запас[9]. Скорость товарного обращения, за рассматриваемый период рассчитывается по следующей формуле:

$$O=Z_c/T_{c/d} \quad (9)$$

где Z_c – средняя величина товарных запасов за рассматриваемый период, руб;

$T_{c/d}$ – объем товарооборота за рассматриваемый период.

Рассчитаем товарооборачиваемость для магазина «Элмарт»:

$$1260/16=79$$

Эти данные показывают, за сколько дней будет реализован средний товарный запас.

Ускорение товарооборачиваемости – это главная задача любого торгового подразделения в условиях недостаточности оборотных средств. Отметим, что чем больше товар находится на складе, тем больше стоимость его обслуживания. Одним из способов эффективного управления товарным ассортиментом является грамотное сочетание товаров с высокой рентабельностью для данного вида деятельности, но относительно невысокой товарооборачиваемостью и товаров с высокой товарооборачиваемостью, но меньшей рентабельностью[8].

Оптимизация товарного ассортимента подразумевает под собой и долгосрочное стратегическое планирование компании.

Стратегическое планирование компании.

В настоящее время внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно[14]. Для того чтобы не только выжить на рынке, где наступают торговые сети, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием — выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур.

Основными целями стратегического планирования являются:

- повышение контролируемой компанией доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;

- поддержание репутации компании у потребителей.

Любая деятельность фирмы начинается с разработки миссии компании. Она является инструментом привлечения потребителей, позволяет отделить одну компанию от других и наделить ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.

Экономической целью магазина «Элмарт», как и любого другого коммерческого предприятия, является получение прибыли. Миссия фирмы, т.е. публичная цель деятельности компании, отсутствует. В качестве наиболее приемлемого варианта миссии, автором предлагается следующее:

- Мы предлагаем широкий выбор посуды и бытовой техники, обеспечивая самый высокий уровень качества товаров и обслуживания потребителей.

- Мы созданы, чтобы уют и комфорт царил в вашем доме.

- «Элмарт» станет подружкой современной хозяйке и возьмет часть домашней работы на себя.

Исходя из миссии, предприятию «Элмарт» предлагается такая стратегия, как инерционный путь развития. Она заключается в повышении конкурентоспособности путем планомерного снижения издержек, оптимизации ассортиментного портфеля, повышения качества реализуемой продукции, объединении с главным конкурентом «Электрон».

Оптимизация торгового ассортимента неразрывно связана с эффективным управлением ассортиментом и предполагает грамотное использование элементов маркетинг – микс.

Стимулирование сбыта.

Перед розничным маркетингом стоят две особые задачи[14]:

Во-первых, привлечь покупателей в розничную торговую среду.

Во-вторых, побудить посетителей сделать покупку.

Продвижение товара и, в частности, различные формы и методы рекламы помогают успешно решать обе задачи. В основном целями

продвижения товара и, в частности, рекламы в сфере розничной торговли являются:

- информирование;
- убеждение;
- упрочение позиций.

Некоторые розничные предприниматели считают, что деятельность по продвижению товара и, в частности, реклама сводятся лишь к проведению специальных акций. Следует понимать, что все аспекты розничного маркетинга способствуют формированию мнения о компании у покупателей. Например, то, как сформированы и визуально представлены цены, уже многое говорит о магазине. Высокая цена с предоставленной скидкой воспринимается не так как стабильно низкая цена. Предложение эксклюзивной марки товаров также крайне позитивно характеризует розничного поставщика. Даже проведение распродаж создаст у покупателей определенное впечатление о магазине.

Важно помнить, что при проведении любых акций по продвижению товара необходимо, во-первых, выполнять все действия последовательно и, во-вторых, в строгом соответствии с политикой и целями компании.

Все существующие сегодня и, возможно, разработанные в будущем модели продвижения товара объединяет следующее: показателем эффективности любых действий по продвижению товара является результат, желаемый розничным предпринимателем[14]. Реалии сегодняшнего дня таковы, что огромные суммы денег тратятся розничными предпринимателями как напрямую, так и косвенно именно на продвижение товара. В противном случае, в условиях сегодняшней конкуренции, у товара есть все шансы залежаться на полках или складе.

Рекламные усилия розничных компаний могут проявляться во многом: от фирменных логотипов на пакетах для продуктов до многомиллионных кампаний на телевидении и даже до спонсорства спортивных мероприятий. Однако не всегда реклама необходима для достижения успеха в сфере

розничной торговли. Людская молва - реклама «из уст в уста», вероятно, не менее эффективный способ продвижения товара, хотя и не лишенный недостатков: она с трудом поддается контролю.

Отсутствие в штате должности маркетолога отнюдь не положительным образом сказывается на рентабельности предприятия. Анализ деятельности предприятия показал, что в основном продавцы используют пассивные продажи. Ниже представлены следующие рекомендации по стимулированию сбыта.

- Купоны.

Данное средство позволяет сфокусировать усилия на целевую аудиторию[14], привлечь внимание к продукту. Купоны дают своим обладателям право на определенную экономию при покупке товара. Они распространяются по почте, размещаются в газетах и журналах, в местах продаж.

- Скидки.

Могут предлагаться при покупке определенного количества товара, соблюдении каких-то оговоренных условий и в других случаях по усмотрению продавца.

- Премии (подарки).

Товары, предлагаемые по низкой цене или бесплатно при покупке определенного товара[14], (например, при покупке кастрюли – силиконовая лопаточка в подарок).

- Призы (конкурсы, лотереи).

Лотереи: При покупке товара предоставляется возможность выиграть приз. В качестве лотерейного билета обычно выступает упаковка[14], (например, при покупке полного набора посуды можно выиграть сертификат на любую косметическую процедуру).

Конкурсы: Предприятие предлагает определенные призы за участие в конкурсе[14], (например, придумать лучший рецепт приготовления пищи в аэрогриле).

- Поощрения постоянных клиентов.

Денежные скидки и иные поощрения за приверженность потребителя к данному магазину. Способствует формированию лояльности покупателей к компании, но результаты можно ожидать только в долгосрочной перспективе (например, накопительная карта с увеличивающейся величиной скидки).

- Испытание продукции.

Потребителю предлагается испытать товар, чтобы лучше понять достоинства и недостатки нового товара[14]. Это ускоряет процесс принятия решения о покупке (например, тестирование аэрогриля или мультиварки – новых технологий в области кулинарии).

- Совместное стимулирование. Две или более компании объединяются для проведения какой-либо совместной акции[14], (например, совместная деятельность с кулинарными курсами; они используют продукцию вашего магазина – вы рекламируете курсы).

- Интернет – маркетинг. В глазах потребителей Интернет выгодно отличается от других каналов тем, что в нем есть возможность просмотреть большие объемы информации, быстро оформить заказ и даже произвести оплату[14]. Целесообразно подумать о продаже товаров в электронном магазине при магазине розничной торговли.

Отличительная и удивительная черта российских розничных магазинов – это ограниченное использование возможностей визуального мерчандайзинга[3].

Главная причина этого парадокса в том, что компании не работают со структурой своего ассортимента, у них нет четкого классификатора, нет жестких пропорций разных групп в ассортименте, нет логики выкладки разных товарных групп в торговом зале.

В итоге хаос в ассортименте становится хаосом в квадрате на полках в магазине. Естественно, на продажах это отражается самым губительным образом. Поэтому, когда планируются распродажи, заранее следует подумать о системе ассортимента, как минимум, прописать классификатор товара.

Инструменты мерчандайзинга не оформлением витрин и дизайном интерьера. Большая часть этих инструментов самым непосредственным образом связана с ассортиментной политикой: планировка пространства, зонирование торгового зала, торговое оборудование, выкладка товара.

Но, даже не имея комплексной системы визуального мерчандайзинга, магазин розничной торговли «Элмарт» для оперативного снижения остатков в текущем сезоне может использовать хотя бы некоторые инструменты:

- планировка размещения товаров;
- выкладка;
- POS-материалы;
- оформление витрин.

Планировка размещения товаров.

Как и где размещать товары во время распродаж[3]? К примеру, в неделю до восьмого марта, компания хочет выделить некоторые товары из группы «крупная бытовая техника» незначительными скидками. При этом в этот период растут продажи на посуду. В этом случае на переднем плане находится товарная группа, которая пользуется большим спросом.

Стимулируемые товары должны располагаться на заднем плане вместе со всеми остальными товарами своей группы.

Надо помнить еще два золотых правила выкладки. Хиты продаж располагаются в самых проходимых местах. В непосредственной близости от них можно располагать низколиквидные товары, темпы продаж которых меньше запланированных[14].

Визуальный мерчандайзинг: выкладка.

Цель выкладки – демонстрация товара в наиболее благоприятном свете, а также создание мотивации для совершения незапланированных покупок[3]. Учитывая то, что технические характеристики того или иного наименования бытовой техники и электроники в 90% случаев практически ничего не говорят покупателю, на первое место выходит дизайн товара. В данном случае покупатель пытается представить, насколько новый ЖК телевизор

или микроволновая печь впишется в интерьер его квартиры. По этой причине, ни в коем случае не рекомендуется выставлять в торговом зале бракованную продукцию, имеющую видимые дефекты, а также загрязнения. “Товарный” внешний вид в данном случае – залог успеха. Он формирует первое впечатление покупателя от товара, которое зачастую является главным фактором, влияющим на окончательное решение о покупке[3].

Не менее важным является и обрамление товара. Например, тот же дорогостоящий холодильник нецелесообразно размещать на неэстетичном деревянном поддоне, а для демонстрации жидкокристаллического телевизора больше всего подойдёт стильная подставка (кстати, желательно, чтобы у клиента была возможность приобрести и её). Большую роль играет подсветка товаров. Например, выделение светом электроники и бытовой техники премиум-класса способно подчеркнуть её уникальность, качество и статус, а также привлечь внимание покупателей.

Визуальный мерчандайзинг: POS-материалы.

Большое значение в стимулировании продаж бытовой техники и электроники приобретают POS-материалы, которые в данном случае должны обладать повышенной информативностью[14]. Речь идёт об описании технических характеристик товара. Однако здесь главное не переусердствовать: технические характеристики мультиварки могут занимать два листа формата А4. Вряд ли покупатель будет читать и сравнивать их с другими, учитывая, что в ассортименте магазина 10 моделей мультиварок. Таким образом, достаточно остановиться только на преимуществах данной конкретной модели, на том, чем она выгодно отличается от других, опуская общие для всех моделей характеристики. При этом технические характеристики должны быть понятны потребителю, поэтому не стоит обходиться только буквенными индексами и числовыми значениями.

Ещё одной мерой стимулирования продаж является наличие информационных буклетов по отдельным наименованиям товаров. Они необходимы для того, чтобы покупатель мог забрать их домой и в спокойной

обстановке совершить сознательный выбор той или иной модели, сравнив её с аналогичными[14]. В случае покупки, можно предложить покупателю буклет с описанием других товаров, выпускаемых под этой торговой маркой: возможно через некоторое время он захочет купить что-то ещё. К POS-материалам можно отнести и дисплеи, расположенные в торговом зале, которые демонстрируют покупателям рекламные ролики или информацию о скидках и бонусах.

Необходимо отметить, что бытовая техника и посуда не должна быть изолирована от покупателя: ведь в данном случае желание прикоснуться или попробовать товар в действии является вполне естественным, а, кроме того, это является фактором, стимулирующим к покупке. По этой же причине, человек вряд ли совершит покупку, если не сможет самостоятельно убедиться в качестве или функционале товара. В свою очередь, продавцы должны поощрять желание покупателя осмотреть товар вблизи и протестировать его, ведь это может стать основой для возникновения “привязанности” покупателя к товару.

Предложения по оптимизации ассортимента магазина розничной торговли
«Элмарт»

Эффективная ассортиментная политика в основном зависит от умения планировать ассортимент, прогнозировать с высокой вероятностью структуру потребительского спроса.

Ассортимент магазина розничной торговли «Элмарт» на сегодняшний день включает в себя бытовую технику и посуду. Наименьшую прибыль в товарном ассортименте предприятия приносят такие виды сложной бытовой техники, как холодильники и плиты. По ним ожидается снижение спроса, что было выявлено из XYZ – анализа. Поэтому было предложено исключить товарные запасы данной группы товаров и привозить их исключительно под заказ.

Совмещенный анализ ABC и XYZ – анализ показал:

Бытовая техника и посуда обеспечивают основной товарооборот компании и составляют 97,6% .

По посуде и сложной бытовой технике можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

По бытовой технике необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас.

С целью оптимизации товарных запасов входящих в группу С и получения дополнительной прибыли было предложено реализовать нелеквидные товарные запасы со скидкой.

Очевидно, что при более детальном и профессиональном подходе к планированию закупочной деятельности, предприятие может получить и более значительный экономический эффект в будущем. Данное решение может принять его руководитель по истечении текущего года, сравнив результаты деятельности предприятия при традиционном и профессиональном подходе к планированию закупочной деятельности.

Заключение

В процессе выполнения дипломной работы «Формирование товарной политике на примере магазина розничной торговли «Элмарт», в соответствии с ее целью, была собрана и систематизирована информация по теоретическому обоснованию и методологии управления и формирования товарного ассортимента предприятия; на основе анализа предметно-объектного материала были разработаны предложения для магазина розничной торговли «Элмарт» по повышению эффективности ассортиментной политики предприятия.

Актуальность темы заключается в том, что достижение главной цели торгового предприятия зависит от ритмичности работы предприятия, правильной организации закупочно-сбытовой деятельности, эффективности формирования товарного ассортимента предприятия.

Объектом исследования дипломной работы являлся магазин розничной торговли «Элмарт». Общество с ограниченной ответственностью «Элмарт-Чулым», зарегистрировано 1 сентября 2009 года.

В ходе анализа было выявлено, что деятельность магазина «Элмарт» соответствует санитарно-эпидемиологическим требованиям, нормативным документам по пожарной безопасности и по охране труда.

Магазин реализует товары, работы, услуги по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе, если иное не предусматривает законодательством РФ.

Магазин розничной торговли «Элмарт» не входит ни в одну из торговых сетей бытовой техники, представленных в г. Барабинске и имеет функциональную специализацию структуры управления.

Анализ показал, что в штатное расписание следует включить должность маркетолога. Так как за оформление заявки, выявление новых предпочтений потребителей при выборе товара и за мерчендайзинг отвечает

продавец, что не входит в его обязанности и не способствует повышению квалификации персонала.

Планирование ассортимента ведется посредством категорийного менеджмента, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица и заключается в максимальном удовлетворении потребностей покупателей и одновременно в повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом.

В рамках данной дипломной работы были решены поставленные в начале исследования задачи, т.е.:

- рассмотрены теоретические аспекты ассортиментной политики, показатели ассортимента;
- выявлены особенности формирования и управления ассортиментом;
- рассмотрены методы анализа ассортиментной политики, успешно применяемые на практике;
- проанализировано состояние ассортимента магазина «Элмарт»;
- рассмотрены тенденции к совершенствованию ассортиментной политики;

На основе проведенного анализа результатов коммерческой деятельности сделаны следующие выводы:

- магазин «Элмарт» с 2009 года успешно функционирует в занимаемой им нише, а в 2014 году его рыночная доля увеличилась на 0,33% по сравнению с 2013 годом;
- по состоянию на 16.04.14г. оборот розничной торговли составил 5926824 рублей, что превышает уровень реализации за предыдущие периоды;
- магазин розничной торговли «Элмарт» имеет отличное качество товаров, что свидетельствует о налаженных партнерских отношениях с поставщиками из стран-производителей с высокой репутацией;
- коэффициент широты, равный 0,83, достаточно приближен к единице, поэтому можно сказать, что ассортимент сохранил основные ассортиментные группы;

- Анализ с использованием матрицы BCG показал:

1) холодильники и плиты являются продуктами с низкой долей на стабильном рынке, они требуют непропорционально больших объемов ресурсов и руководству компании целесообразно рассмотреть предложение о снятии этих товаров или исключения товарных запасов данной группы;

2) преобладающая часть товаров в ассортиментном перечне магазина «Элмарт» относятся к «звездам», компания затрачивает значительные средства на поддержание этих товаров.

3) на развитие товаров, являющихся «вопросительными знаками», т. е. товарной категории посуда, требуются значительные средства, но потребность в этих товарах растет, поэтому компании следует часть финансирования перевести на эту категорию товаров.

Эффективная ассортиментная политика в основном зависит от умения планировать ассортимент, прогнозировать с высокой вероятностью структуру потребительского спроса.

Наименьшую прибыль в товарном ассортименте предприятия приносят такие виды сложной бытовой техники, как холодильники и плиты. По ним ожидается снижение спроса, что было выявлено из XYZ – анализа. Поэтому было предложено исключить товарные запасы данной группы товаров и привозить их исключительно под заказ.

Совмещенный анализ ABC и XYZ – анализ показал:

- посуда и бытовая техника обеспечивают основной товарооборот компании и составляют 97,6%;
- по посуде и сложной бытовой технике можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас;
- по бытовой технике необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас.

С целью оптимизации товарных запасов входящих в группу С и получения дополнительной прибыли было предложено реализовать нелеквидные товарные запасы со скидкой.

Очевидно, что при более детальном и профессиональном подходе к планированию закупочной деятельности, предприятие может получить и более значительный экономический эффект в будущем. Данное решение может принять его руководитель по истечении текущего года, сравнив результаты деятельности предприятия при традиционном и профессиональном подходе к планированию закупочной деятельности для формирования грамотной товарной политики.

Список использованной литературы

1. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов. – Изд-во Дашков и К, 2013. – 672 с.
2. Минько Э.В., Минько А.Э. Основы коммерции: учебник для вузов. – Изд-во Юнити – Дана, 2010. – 512 с.
3. Логинова Е.Ю., Якорева А.С. Мерчандайзинг: учебно-практическое пособие. - Изд-во Юнити, 2012. – 234 с.
4. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: учебник для вузов. - М.: Издательство норма, 2009. – 316 с.
5. Дородников В.Н. Ловушка ассортимента// «Лаборатория рекламы, PR и маркетинга». – 2011. - №1, с. 23 – 25.
6. Канаян К.Р., Канаян Р.П. Проектирование магазинов и торговых центров. – г. Москва, 2009. – 416 с.
7. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации// «Планово-экономический журнал». – 2010.- №6, с. 3 – 7 .
8. Баутов А.Н. Формирование и расчет оптимального ассортимента при случайном спросе // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2011.-№3 – с. 18-32.
9. Брагина Л.А., Данько Т.П. Торговое дело: экономика и организация: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 321 с.
10. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли: учебник. – 9-изд., перераб. и доп., 2012. – 421 с.
11. Назаров Л. Взаимодействие розничных торговых сетей с поставщиками// «Маркетинг». – 2010. №2, с. 70 – 74.
12. Гражданский Кодекс Р.Ф. Глава 4. Статья 87.
13. Преимущества ООО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.otvetonline.ru/extra/article/advatanage_OOO/

14. Данченко Л.А. Маркетинг по нотам. Практический курс на российских примерах. - М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн, 2008. – 760 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. – М.: «Ростинтэр», 2013. – 726 с.
16. Качества торгового обслуживания – основной показатель конкурентоспособности торгового предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.znaytovar.ru/new2800.html
17. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) - Москва: 2007. – 200 с.
18. Выбор поставщика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.znaytovar.ru/new2800.html
19. Администрация городского округа г.Барабинск [Электронный ресурс] – Режим доступа: администрация-барабинска.рф
20. Федеральная служба Государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gsk.ru
21. Смольнина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации// «Маркетинговое управление». – 2012. №2, с. 25 - 33.
22. Голубков Е.П. ABC – и XYZ – анализ: проведение и оценка результативности// «Маркетинг в России и за рубежом». – 2010.-№3 – с. 12
23. Канаян Р. Принятие решений об оптимизации ассортимента// «Маркетинг». – 2010.-№7 – с. 10 - 16.
24. Пахмутов В. Об оптимизации ассортимента...// «Российский Ритейл». – 2014.-№18 – с. 23 - 27.
25. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.piterpress.ru
26. Категорийный менеджмент [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.znaytovar.ru/new2800.html
27. Перник Д. Логистика и маркетинг. Проблемы

взаимодействия//«Маркетинг в России и зарубежом». – 2013.-№12 с.12 – 18.

28.Щербакова В.В. Основы логистики «теория и практика»: учебник для вузов. – Изд-во Санкт - Петербург, 2010. – 765с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Классификация ассортимента товаров

№	Признак	Определение
1	Промышленный ассортимент	Набор товаров, выпускаемых предприятием – изготовителем (отраслью) исходя из его производственных возможностей
2	Торговый ассортимент	Набор товаров, формируемый торговым предприятием с учетом его специализации, потребительского спроса и материально – технической базы
По широте охвата товаров		
3	Простой ассортимент	Набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей (например, ассортимент хлебобулочного или молочного магазина в рабочих районах, сельских местностях)
4	Сложный ассортимент	Набор товаров, представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, отличающихся исходными материалами, конструкцией и иными признаками и удовлетворяющий разнообразные человеческие потребности (ассортимент универсамов и универмагов)
5	Развернутый ассортимент	Набор товаров, включающий значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, наименований относящихся к группе однородных, но отличающихся индивидуальными признаками (ассортимент специализированного магазина). Так, в торговый ассортимент магазинов, специализирующихся на продаже аудио – и видеотехнике, входят 3 – 4 группы однородных товаров (телевизоры, магнитофоны, видеомагнитофоны), но зато эти группы представлены большим количеством товаров разных классов сложности и торговых марок.
6	Смешанный ассортимент	Набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения (ассортимент непродовольственных и продовольственных товаров)
По степени удовлетворения потребностей		
7	Рациональный ассортимент	Набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии
8	Оптимальный ассортимент	Набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на проектирование, разработку производства и доведение до потребителя при требуемом результате для потребителя
По состоянию в конкретный момент времени		
9	Реальный ассортимент	Действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации производителя или продавца
10	Прогнозируемый	Набор товаров, который должен будет удовлетворить

	ассортимент	предполагаемые потребности
По характеру удовлетворяемых потребностей		
11	Основной ассортимент	Набор товаров, ориентированных на обычные потребности основных групп потребителей
12	Сопутствующий ассортимент	Набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации (предметы ухода за обувью в обувном магазине)
По структуре ассортимента		
13	Групповой ассортимент товаров	Включает перечень товарных групп, сформулированных по признаку однородности сырья из которого они изготовлены, потребительскому назначению и способу производства. Например, хлебобулочные, плодоовощные, молочные, обувные, одежные и другие группы товаров объединены по признаку функционального назначения
14	Внутригрупповой ассортимент товаров	Набор однородных товаров, объединенных общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности (например, товарная группа обуви делится на подгруппы кожаной, текстильной, валяной и резиновой обуви)
15	Видовой ассортимент товаров	Набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности (например, подгруппа кожаной обуви делится на виды: сапоги женские, мужские, детские)
16	Внутривидовой ассортимент товаров	Ассортимент товаров, который включает разновидности товаров внутри отдельных видов. Признаками, отличающими одну разновидность от другой, является модель, цвет, фасон и т.д. Примером являются конкретные марки телевизоров, артикулы шерстяных тканей, модели электробритв и т.д.
17	Марочный ассортимент	Набор товаров одного вида, марочных наименований или относящихся к группе марочных. Такие товары нацелены на удовлетворение не только физиологических, но и социальных и психологических потребностей. Эти потребности удовлетворяются престижными марками автомобилей, одежды, обуви, духов, марочных вин и др.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

Магазин «Элмарт» проводит маркетинговое исследование по определению позиции покупателей к нашим услугам, с целью усовершенствования товарной политики. Нам важно знать ваше мнение.

1. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст

1. До 20
2. 21-40 лет
3. 41-50 лет
4. 51-60 лет
5. 51-60

2. Ваш пол

1. Мужчина
2. Женщина

3. Род занятий

1. Рабочий
2. Пенсионер
3. Служащий
4. Студент (учащийся)
6. Частный предприниматель

4. Какой вид бытовой техники ООО «Элмарт- Чулым» вы предпочитаете приобретать? _____

5. Товары какого производителя для вас в приоритете?

1. Англия
2. Франция
3. Голландия
4. Россия

5. Корея

6. Что для Вас является ориентиром при выборе бытовой техники или посуды?

1. Цена
2. Качество
4. Производитель
5. Консультация продавца
6. Соотношение цены и качества
7. Другое _____

7. Оцените следующие показатели магазина «Элмарт» по 5 – ти бальной шкале:

1. Географическое положение _____
2. Культура обслуживания _____
3. Скидки _____
4. Соотношение цены и качества _____
5. Ассортимент товаров _____
6. Цена на товар _____
7. Качество товара _____
8. Интерьер _____

Благодарим Вас за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты расчета показателя полноты ассортимента

Наименование товарной группы	Базовый показатель полноты	Действительный показатель полноты	Кпол.
1. Сложная бытовая техника, в том числе:			0,34
Холодильники	15	4	0,26
Телевизоры	20	10	0,5
Плиты	15	3	0,2
2. Видеотехника			0,3
DVD, DVD+VHS	20	6	0,3
3. Бытовая техника, в том числе:			0,61
Эл. Чайники	40	35	0,87
Микроволновые печи	20	10	0,5
Эпиляторы	30	17	0,56
Блендеры	20	20	1,00
Фритюрницы	10	6	0,6
Кухонные комбайны	20	10	0,5
Утюги	30	20	0,67
Пароварки	21	10	0,48
Кофеварки и кофемолки	30	15	0,5
Электробритвы	30	15	0,5
Соковыжималки	20	16	0,8
Аэрогрили	35	20	0,57
Йогуртницы	15	7	0,47
Эл. Мясорубки	25	15	0,6
Машинки для стрижки волос	27	13	0,48
Ванночки для ног	10	4	0,4
Хлебопечи	14	11	0,79
4 Посуда			0,77
Наборы посуды	30	30	1,00
Наборы кастрюль	40	27	0,68
Наборы ножей	27	17	0,63
Посуда для микроволновки	20	10	0,5
Чайные сервизы	40	37	0,93

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчет коэффициента устойчивости ассортимента бытовой техники

Наименование бытовой техники и посуды	Количество рабочих дней	Количество дней в месяце, когда бытовая техника присутствовала в продаже
Холодильники	30	30
Телевизоры	30	30
Плиты	30	30
DVD, DVD+VHS	30	30
Эл. Чайники	30	30
Микроволновые печи	30	30
Эпиляторы	30	30
Блендеры	30	30
Фритюрницы	20	30
Кухонные комбайны	30	30
Утюги	30	30
Пароварки	30	30
Кофеварки и кофемолки	30	30
Электробритвы	30	30
Соковыжималки	30	30
Аэрогрили	30	30
Йогуртницы	30	30
Эл. Мясорубки	30	20
Машинки для стрижки волос	30	30
Ванночки для ног	30	30
Хлебопечи	30	30
Наборы посуды	30	30
Наборы кастрюль	30	30
Наборы ножей	30	30
Посуда для микроволновки	30	30
Чайные сервизы	30	30
Коэффициент устойчивости ассортимента		1,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Матрица ВСГ

Таблица Д.1. Данные для построения матрицы ВСГ

Ассортиментная группа	Выручка с января по июнь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с января по июнь 2014 года, %	Выручка с июля по декабрь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с июля по декабрь 2014 года, %	Темп роста, %
1. Сложная бытовая техника, в том числе:	220000	7,4	198000	6,7	90,54054
Холодильники	50000	1,69404	30000	1,008302	59,52055
Телевизоры	80000	2,710463	96000	3,226566	119,0411
Плиты	52500	1,778741	30000	1,008302	56,68627
DVD плееры	37500	1,27053	42000	1,411623	111,1051
3. Бытовая техника, в том числе:	2191615	74,3	2214679	74,3	100
Эл. Чайники	263900	8,941141	260500	8,755423	97,92288
Микроволновые печи	290000	9,825429	302500	10,16705	103,4769
Эпиляторы	103500	3,506662	96500	3,243372	92,49172
Блендеры	175450	5,944385	165300	5,555744	93,46205
Фритюрницы	62500	2,117549	75000	2,520755	119,0412
Кухонные комбайны	203745	6,903042	231719	7,788091	112,8211
Утюги	54600	1,849891	49700	1,67042	90,29829
Пароварки	127600	4,323189	138600	4,658355	107,7527
Кофеварки и кофемолки	46800	1,585621	38400	1,290627	81,39568
Электробритвы	26410	0,894792	22915	0,770175	86,07308
Соковыжималки	100500	3,405019	93000	3,125736	91,7979
Аэрогрили	303000	10,26588	318000	10,688	104,1119
Йогуртницы	71300	2,4157	59800	2,009882	83,20081
Эл. Мясорубки	102000	3,455841	91500	3,075321	88,98908
Машинки для стрижки волос	62805	2,127883	65190	2,19104	102,9681
Ванночки для ног	15105	0,511769	15105	0,50768	99,20101
Хлебопечи	182400	6,179856	190950	6,417842	103,851
4 Посуда	539910	18,3	562620	19	103,8251

Наборы посуды	144400	4,892386	153900	5,172589	105,7273
Наборы кастрюль	200200	6,782934	211200	7,098446	104,6516
Наборы ножей	48015	1,626786	44550	1,497329	92,04216
Посуда для микроволновки	51895	1,758244	54570	1,834101	104,3144
Чайные сервизы	95400	3,232227	98400	3,307231	102,3205
Итого	2951525	100	2975299	100	
Среднее значение					

Таблица Д.2. Данные для построения модифицированной матрицы
BCG по бытовой технике

Ассортиментная группа	Выручка с января по июнь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с января по июнь 2014 года, %	Выручка с июля по декабрь 2014 года, руб.	Удельный вес в объеме продаж с июля по декабрь 2014 года, %	Темп роста, %
3. Малая бытовая техника, в том числе:	2191615	100	2214679	100	100
Эл. Чайники	263900	12,0413485	260500	11,762427	97,92288
Микроволновые печи	290000	13,2322511	302500	13,6588643	103,4769
Эпиляторы	103500	4,72254479	96500	4,35729061	92,49172
Блендеры	175450	8,00551192	165300	7,46383562	93,46205
Фритюрницы	62500	2,85177825	75000	3,38649529	119,0412
Кухонные комбайны	203745	9,29656897	231719	10,4628707	112,8211
Утюги	54600	2,49131348	49700	2,24411754	90,29829
Пароварки	127600	5,82219049	138600	6,25824329	107,7527
Кофеварки и кофемолки	46800	2,13541156	38400	1,73388559	81,39568
Электробритвы	26410	1,20504742	22915	1,03468719	86,07308
Соковыжималки	100500	4,58565943	93000	4,19925416	91,7979
Аэрогрили	303000	13,825421	318000	14,35874	104,1119
Йогуртницы	71300	3,25330863	59800	2,70016558	83,20081
Эл. Мясорубки	102000	4,65410211	91500	4,13152425	88,98908
Машинки для стрижки волос	62805	2,86569493	65190	2,94354171	102,9681
Ванночки для ног	15105	0,68921777	15105	0,68204015	99,20101
Хлебопечи	182400	8,32262966	190950	8,62201701	103,851

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ABC/XYZ анализ

Таблица Е.1 Анализ ABC ассортимента бытовой техники магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал – 2 квартал 2014 г.	3 квартал – 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте	Доля в обороте с накopi- тельным итогом	Группа
Эл. Чайники	310	306	616	21,3%	21,3%	А
Соковыжималки	202	62	264	9,1%	30,4%	А
Пароварки	116	126	242	8,3%	38,7%	А
Микроволновки	116	121	237	8,2%	46,9%	А
Блендеры	121	114	235	8,1%	55%	В
Аэрогрили	101	106	207	7,1%	62,1%	В
Машинки для стрижки	79	82	161	5,5%	67,6%	В
Утюги	78	71	149	5,1%	72,7%	В
Эпиляторы	69	64	133	4,6%	77,3%	В
Хлебопечи	64	67	131	4,5%	81,8%	С
Эл. Мясорубки	68	61	129	4,4%	86,3%	С
Кухонные комбайны	51	58	109	3,8%	90,1%	С
Кофеварки и кофемолки	39	32	71	2,4%	92,5%	С
Электробритвы	38	32	70	2,4%	94,9%	С
Йогуртницы	31	26	57	2%	96,9%	С
Фритюрницы	25	30	55	2%	98,9%	С
Ванночки для ног	15	15	30	1,2%	100%	С
Итого	1524	1375	2899			

Таблица Е.2 Анализ XYZ ассортимента бытовой техники магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2013- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2013- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014г.	Среднее значение	Коэффи- циент относи- тельной вариации, %	Группа
Эл. Чайники	310	306	616	51,33333	1,6	X
Соковыжималки	202	62	264	22	129,9	Z
Пароварки	116	126	242	20,16667	10,1	Y

Микроволновки	116	121	237	19,75	5,2	X
Блендеры	121	114	235	19,58333	7,3	X
Аэрогрили	101	106	207	17,25	6	X
Машинки для стрижки	79	82	161	13,41667	4,6	X
Утюги	78	71	149	12,41667	11,5	Y
Эпиляторы	69	64	133	11,08333	9,2	X
Хлебопечи	64	67	131	10,91667	5,6	X
Эл. Мясорубки	68	61	129	10,75	13,3	Y
Кухонные комбайны	51	58	109	9,083333	15,7	Y
Кофеварки и кофемолки	39	32	71	5,916667	24,1	Y
Электробритвы	38	32	70	5,833333	20,1	Y
Йогуртницы	31	26	57	4,75	21,5	Y
Фритюрницы	25	30	55	4,583333	22,2	Y
Ванночки для ног	15	15	30	2,5	0	X
Итого	1524	1375	2899			

Таблица Е.3. Совмещение ABC и XYZ анализа ассортимента бытовой техники магазина «Элмарт»

Ассортиментная группа	1 квартал 2013- 2 квартал 2014 г.	3 квартал 2013- 4 квартал 2014 г.	Итого за 2014 г.	Доля в обороте с накопи тельным итоном	Кoeffи циент относи тельной вариации, %	Совм ещен ие
Эл. Чайники	310	306	616	21,3%	1,6%	AX
Соковыжималки	202	62	264	30,4%	129,9%	AZ
Пароварки	116	126	242	38,7%	10,1%	AY
Микроволновки	116	121	237	46,9%	5,2%	AX
Блендеры	121	114	235	55%	7,3%	BX
Аэрогрили	101	106	207	62,1%	6%	BX
Машинки для стрижки	79	82	161	67,6%	4,6%	BX
Утюги	78	71	149	72,7%	11,5%	BY
Эпиляторы	69	64	133	77,3%	9,2%	BX
Хлебопечи	64	67	131	81,8%	5,6%	CX
Эл. Мясорубки	68	61	129	86,3%	13,3%	CY
Кухонные комбайны	51	58	109	90,1%	15,7%	CY
Кофеварки и кофемолки	39	32	71	92,5%	24,1%	CY
Электробритвы	38	32	70	94,9%	20,1%	CY
Йогуртницы	31	26	57	96,9%	21,5%	CY

Фритюрницы	25	30	55	98,9%	22,2%	СУ
Ванночки для ног	15	15	30	100%	0%	СХ
Итого	1524	1375	2899			