

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

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы

Формирование ассортимента торгового предприятия

УДК 658.628.011.1:33937

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3302	Чебурова А.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	Доцент, к.э.н.		

Томск - 2016г.

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки (специальность) 080507 Менеджмент организаций
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3302	Чебурова Алёна Николаевна

Тема работы:

Формирование ассортимента торгового предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	26.02.2016 г., № 1588/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2016 г.
---	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы производственной практики; Самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие Понятие и составление ассортиментной матрицы на торговом предприятии Анализ ассортиментной политики торгового предприятия Анализ и оценка хозяйственной деятельности предприятия Рекомендации по совершенствованию ассортимента на торговом предприятии Оценка эффективности предлагаемых мероприятий
Перечень графического материала	Таблицы, рисунки, презентация для защиты выпускной квалификационной работы

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Креницына З.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	26.02.2016 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	Доцент, к.э.н.		26.02.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3302	Чебурова Алёна Николаевна		26.02.2016 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 9 рисунков, 19 таблиц, 45 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: ассортимент, торговое предприятие, товар, эффективность, цена, издержки, ресурсы.

Объектом исследования является Томский филиал АО «ДМС» - дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Стосmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Целью дипломной работы является оценка формирования товарного ассортимента торгового предприятия и разработка направлений совершенствования ассортиментной политики.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, социальной ответственности, заключения, и библиографического списка.

В первой части работы раскрываются теоретические и методические основы формирования ассортимента.

Во второй части дипломной работы проводится оценка предпринимательской деятельности и ассортимента торгового предприятия.

В третьей части даются рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

В работе доказано, что рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности рекомендаций по повышению эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1. Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие	9
1.2. Понятие и составление ассортиментной матрицы на торговом предприятии.....	16
1.3. Методы и механизмы управления товарным ассортиментом и критерии оценки его эффективности	25
2. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	38
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ДМС»	38
2.2. Анализ ассортимента и ценовой политики торгового предприятия	46
2.3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	52
2.4. Анализ и оценка хозяйственной деятельности предприятия на основе матрицы БКГ	58
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АССОРТИМЕНТА НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	63
3.1. Разработка «Положения об ассортиментной политике»	63
3.2. Рекомендации по совершенствованию ассортимента на торговом предприятии.....	66
3.3. Организация мерчендайзинга и планограмма торгового предприятия ...	69
3.4. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	81
4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность дипломной работы заключается в том, что сегодня в России насчитывается более 1 млн. торговых предприятий, от уличных продавцов хот-догов, до сетей супермаркетов, таких как «Абрикос», «Искра», «Радуга вкуса». Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей. Для этого менеджерам торговых предприятий приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. Эта совокупность действий, предпринимаемых торговыми предприятиями для удовлетворения потребностей покупателей и влияния на их решения о покупке, и составляет предмет управления торговым ассортиментом.

В условиях рыночной экономики ассортиментная политика является важной частью общей стратегии торговли. Ассортиментная политика - это заранее определенный курс действий или обдуманых принципов, по которым осуществляется формирование товарного ассортимента. Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Предприниматели при формировании ассортимента руководствуются, прежде всего, стремлением получить прибыль. С одной стороны расширение ассортимента обеспечивает магазину рост товарооборота и прибыли, с другой - неминуемо увеличивает товарные запасы и замедляет оборачиваемость средств, а это увеличивает издержки обращения и снижает прибыль.

Формирование ассортимента на предприятии охватывает обширную сферу деятельности, начиная от стратегического планирования на всех стадиях развития фирмы, заканчивая тонкостями выкладки товара на витрине, и вовлекает в работу многие службы предприятия. При формировании

ассортиментной политики фирме не только приходится оптимизировать величину полноты и устойчивости ассортимента, но и осуществлять ценовую политику, определять рентабельные и прибыльные номенклатурные группы продукции, искать выгодные рынки сбыта для них.

Таким образом, основными задачами ассортиментной политики являются: обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса; оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом; определение оптимальной наценки; планирование размещения товаров в зале и на полках в соответствии с принципами мерчандайзинга; организация мероприятий по продвижению товара; обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы магазина.

В современных экономических условиях ассортиментная политика важная часть общей стратегии торговли, она позволяет гибче подходить к удовлетворению потребностей покупателей.

Целью дипломной работы является оценка формирования товарного ассортимента торгового предприятия и разработка направлений совершенствования ассортиментной политики.

Задачами исследования являются:

- рассмотреть понятие о товарном ассортименте, классификацию ассортимента товаров и услуг предприятия;
- охарактеризовать принципы и этапы формирования ассортимента в организациях торговли;
- провести оценку предпринимательской деятельности и ассортимента розничного торгового предприятия;
- разработать направления повышения эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

Объектом исследования является Томский филиал АО «ДМС» - дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, 3М,

«СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Предметом исследования является формирование товарного ассортимента торгового предприятия.

Правильно определить стратегию ассортиментной политики можно лишь при налаженной системе анализа реализации продукции. Конкуренция по ассортименту, ценам, качеству стимулирует предприятие к рациональному использованию ресурсов, снижению издержек, увеличению прибылей.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются научные работы Ю.А. Елагина, Т.П. Николаевой, Н.А. Николаевой, С.Н. Виноградовой, Л.П. Дашкова, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц, А. Жигульского, Л.И. Кравченко и др.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, и библиографического списка.

В первой части работы раскрываются теоретические и методические основы формирования ассортимента.

Во второй части дипломной работы проводится оценка предпринимательской деятельности и ассортимента торгового предприятия.

В третьей части даются рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности по оптимизации формирования торгового ассортимента на предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные характеристики торгового ассортимента и факторы, на него влияющие

Множество товаров, которые представлены на рынке, а также классифицированы с помощью признака потребительского назначения или производственного происхождения называют ассортиментом.

Ассортимент может отражать различия, которые существуют между услугами и товарами. Ассортимент является логическим распределением любого множества, образованного по различным признакам, на категории различного уровня или на отдельные звенья. Кроме ассортимента товаров, также бывает ассортимент услуг, ассортимент идей и т.д. [1, с. 12]

Слово «ассортимент» является словом французского происхождения. Каждый автор трактует его по-своему. Например, значение слова ассортимент согласно Сурай Н.М. «Ассортимент является набором различных сортов и видов товара в каком-либо торговом учреждении либо набором изделий на производственной организации» [39, с. 153]. Значение слова ассортимент по Ожегову: ассортимент является наличием, подбором каких-либо товаров, предметов либо их сортов. Попов Е.В. определяет значение слова ассортимент как, перечень продаваемых товаров в магазине, составляемых по сортам, типам, видам, размерам и торговым маркам [32, с. 101].

Значение слова ассортимент по Артемьевой О.А. «Ассортимент является набором товаров, которые объединены по какому-то одному или нескольким признакам. Значение слова ассортимент по Виноградовой: ассортимент является отражением межотраслевых и отраслевых пропорций, которые находятся в составе товарного предложения» [5, с. 116].

Ассортимент более полно может характеризовать результаты деятельности организации, а также отраслей, которые производят товары

народного потребления, и торговли по организации производства данных товаров и необходимо рассматривать его как один из самых важных факторов, которые определяют такие понятия, как степень сбалансированности предложения и спроса на определенном товарном рынке.

Товарный ассортимент является набором товаров, которые объединены или сочетаются по определенному признаку или совокупности признаков, это могут быть: цвет, вид, размер и так далее.

В зависимости от товаров народного потребления можно выделить два вида ассортимента товаров: торговый и производственный.

Производственный ассортимент товаров является перечнем товаров, которые выпускаются определенными предприятиями, которые объединены или отраслями промышленности либо сельского хозяйства.

Торговый ассортимент является перечнем товаров, которые были подобраны для реализации на предприятии торговли. Данный ассортимент включает в себя множество различных наименований, а также разновидностей продукции, которая выпускается непосредственно организациями всевозможных отраслей промышленности, а также сельского хозяйства [2, с.109].

Доля всевозможных товаров в структуре ассортимента торгового предприятия определяется специализацией фирмы, его потребительским спросом, материально-технической базой, а также другими факторами. По этой причине считается, что торговый ассортимент является набором товаров, которые сформированы по определенным признакам и призван удовлетворять спрос в определенный момент времени [1, с. 13].

Обеспечение должного уровня обслуживания потребителей, а также роста экономических показателей деятельности торговой фирмы в значительной степени зависит от верного формирования ассортимента.

Маркетинговые подходы, направленные на формирование ассортиментной политики торговой организации должны быть основаны на предпочтениях потребителей, а также им необходимо обеспечить достаточный

уровень рентабельности фирмы, которая имеет возможность выбрать из широкого спектра продукции, предлагаемой как самим производителем, так и мелкими и крупными оптовиками [23, с. 41].

Ассортиментная политика является формированием ассортимента товаров в зависимости от финансового состояния организации, ее стратегических целей, а также от потребностей рынка. Ассортиментная политика, обычно, преследует долгосрочные цели.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация нужны для того, чтобы управлять объемом прибыли, определять условия безубыточной работы фирмы, а также для того, чтобы прогнозировать собственные инвестиции в развитии бизнеса [9, с. 136].

Формирование ассортиментной политики и ее реализация начинают иметь особое значение тогда, когда имеется свобода выбора определенной деятельности. Ассортиментная политика подразумевает наличие информации о динамике цен, о характеристике товаров, сегментов рынков, об уровне внешнеэкономических связей с зарубежными странами, макроэкономических тенденций. Все эти факторы являются необходимыми для определения условий безубыточного управления массой прибыли и безубыточной работы с такой целью, как оптимизация налогообложения, прогнозирование возможных вложений собственных средств для развития бизнеса.

Операционный анализ, являющийся анализом безубыточности - это один из инструментов, с помощью которого можно решить данную задачу. В основе данного анализа лежат действия, которые направлены на определение промежуточных показателей, позволяющих поэтапно отделить друг от друга выручку реализации и затраты фирмы.

Для начала необходимо рассчитать валовую маржу, как сумму выручки от реализации, вычитая переменные затраты. Остаются те величины, которыми можно управлять, а именно - это условно-постоянные затраты и прибыль.

Следующий шаг - это удаление еще и условно-постоянных затрат.

Данный показатель называется «порог рентабельности» - это выручка, обеспечивающая полное покрытие всех затрат. Здесь имеет место быть нулевая прибыль.

Возможность найти порог рентабельности всего предприятия и отдельного вида товаров и услуг существует в рамках осуществления операционного анализа. Именно способность каждой продукции «отвечать» за финансовое состояние положена в основу формирования ассортиментной политики предприятия [4, с.203].

Признаками классификации ассортимента являются такие факторы, как местонахождение товаров в торговле либо промышленности, широта охвата товаров, а также степень удовлетворения потребностей и так далее.

Необходимо различать торговый ассортимент, ассортимент товаров и товарную номенклатуру. В широком смысле под номенклатурой понимается перечень терминов, названий или категорий, которые употребляются в какой-либо отрасли техники либо науки и прочее [39, с. 153].

Классификация ассортимента товаров выглядит следующим образом:

1) по местонахождению товаров:

а) промышленный ассортимент является набором товаров, которые выпускаются изготовителем согласно его производственным возможностям;

б) торговый ассортимент является набором товаров, формируемый торговыми предприятиями с учетом их потребительского спроса, специализации и материально-технической базы;

в) ассортимент услуг является набором услуг, предлагаемый потребителям. По степени детализации данный вид ассортимента, как и ассортимент товаров, подразделяется на три вида: видовой, групповой и внутривидовой.

2) по широте охвата товаров:

а) простой ассортимент является набором товаров, представленных небольшим количеством видов, групп, а также наименований, удовлетворяющих ограниченное число потребностей;

б) сложный ассортимент является набором товаров, представленных значительным количеством видов, групп, разновидностей и наименований товаров, отличающихся конструкцией, исходными материалами, а также другими признаками и удовлетворяющий всевозможные человеческие потребности;

в) развернутый ассортимент является набором товаров, включающий большое количество видов, подгрупп, разновидностей, а также наименований, которые относятся к группе однородных, но отличающихся определенными индивидуальными признаками;

г) смешанный ассортимент является набором разных видов, групп, наименований, которые отличаются большим разнообразием функционального назначения.

3) по степени удовлетворения потребностей:

а) рациональный ассортимент является набором товаров, наиболее полно удовлетворяющих реально обоснованные потребности, обеспечивающие максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки и техники;

б) оптимальный ассортимент является набором товаров, удовлетворяющих реальные потребности с получением максимально полезного эффекта для потребителя при минимальных затратах на разработку производства, проектирование и доведение до потребителя.

4) по состоянию в конкретный момент времени:

а) реальный ассортимент является набором товаров, имеющихся в конкретной фирме продавца либо производителя;

б) прогнозируемый ассортимент является набором товаров, которому будет необходимо удовлетворять предполагаемые потребности.

5) по характеру удовлетворяемых потребностей:

а) основной ассортимент является набором товаров, ориентированных на обычные потребности основных групп потребителей;

б) сопутствующий ассортимент является набором товаров, выполняющий вспомогательные функции и не относящийся к основным для данного предприятия.

б) по структуре ассортимента:

а) групповой ассортимент товаров состоит из перечня товарных групп, которые сформулированы по признаку однородности сырья, из которого они были изготовлены, также по способу производства и потребительскому назначению;

б) групповой ассортимент состоит из перечня отдельных крупно-агрегированных видов услуг: здравоохранения, образования, услуги жилищно-коммунального хозяйства, дошкольных учреждений, связи, транспорта, бытовые услуги и так далее;

в) внутри групповой ассортимент - это набор однородных товаров, которые объединены общностью признаков и удовлетворяют аналогичные потребности. Это детализация группового ассортимента;

г) видовой ассортимент товаров является набором товаров различных наименований и видов, удовлетворяющих аналогичные потребности;

д) видовой ассортимент услуг является детализацией крупно-агрегированных видов услуг;

е) внутривидовой ассортимент товаров является ассортиментом, в который входят разновидности товаров внутри отдельных видов;

ж) внутривидовой ассортимент услуг состоит из перечня конкретных работ, выполняющихся в рамках определенного вида услуг [1, с.13].

На показатели, характеризующие ассортимент определенного предприятия либо магазина оказывают влияние множество факторов.

Изучение влияния вышеперечисленных факторов осуществляется в процессе исследования рынка специалистами-маркетологами, а также специалистами коммерческого отдела торговой фирмы. Все факторы принято разделять на общие специфические.

Попов Н.Л. считает, что общие факторы не зависят от определенных условий деятельности фирмы. Общие факторы делятся на:

1) социальные. В их число входят социальный состав населения, уровень культуры, социальное обеспечение населения, характер трудовой деятельности;

2) экономические. В их число входят развитие производства товаров, уровень доходов населения и источники их образования, развитие экономики района деятельности, цена на товары и другое;

3) демографический. В их число входят половозрастной состав, количество и структура семей, профессиональный состав населения и другое;

4) национально-бытовые. В их число входят национальный состав населения, традиции, нравы и обычаи;

5) природно-климатические. В их число входят географическое расположение (города, села), климат, природные ресурсы и другое [33, с. 130].

Специфические факторы отражают конкретные условия работы фирмы.

Учитываемые при определении широты ассортимента:

1) роль данного магазина в системе торгового обслуживания;

2) наличие других магазинов в зоне деятельности и их специализация;

3) тип и мощность фирмы;

4) характеристика сегментов;

5) транспортные связи.

Учитываемые при определении глубины ассортимента:

1) уровень доходов по сегментам;

2) специфика спроса внутри сегментов;

3) размер торговой площади и характеристики, параметры оборудования [43, с. 165].

Также оказывает свое влияние и такой фактор, как спрос. Но для начала, коммерческому аппарату необходимо определиться, на каких сегментах будет работать эта организация торговли. Такая работа проводится специалистами маркетингового отдела, а также специалистами коммерсантами в процессе

маркетингового исследования на основе результатов комплексного исследования торговых предприятий определенного региона [2, с.21].

Именно поэтому необходимо при формировании ассортимента товаров на рынке обладать достоверной информацией о структуре спроса, его объеме, динамике его развития, особенностях и характере спроса на отдельные товары и у различных контингентов покупателей.

Также необходим периодический мониторинг среды деятельности предприятия, а также его организации торговли. Это нужно для того, чтобы своевременно можно было внести изменения либо какие-то коррективы в процесс формирования ассортимента определенного предприятия или розничного либо оптового магазина.

1.2 Понятие и составление ассортиментной матрицы на торговом предприятии

Сформированный оптимально ассортимент повышает доходность торговой организации, влияет на ее дальнейшее развитие, определяет приверженность и лояльность со стороны покупателей. К тому же оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности на рынке.

Ассортимент даже самой небольшой торговой сети включает более 2 тыс. наименований товаров. При этом за последние 10 лет номенклатура товара значительно расширилась, появились новые категории товаров [44, с.83].

Активно развивающиеся крупные торговые сети, имеющие финансовые ресурсы, могут позволить себе проводить эксперименты по ассортиментному блоку: вводить в ассортимент новые товары в большом объеме, работать с производителями товаров на закупки «ненужного» товара и, руководствуясь собственной сетевой статистикой продаж, формировать ассортиментные матрицы для новых открывающихся торговых точек.

При этом даже крупные торговые сети используют лишь общие принципы при разработке стратегии в ассортиментной политике.

На сегодняшний день встречается много различных концепций, использующихся в той или иной степени при формировании ассортимента. Но ни одна из них не имеет точной и универсальной методики по разработке ассортиментной матрицы, которая бы подходила к любому открываемому торговому предприятию [31, с. 62].

Таким образом, ассортиментная матрица представляется собой своеобразный перечень товаров, реализуемых предприятием в магазине или розничной сети, который был составлен с учетом нюансов данной сети и политикой компании (таблица 1).

Перед началом разработки ассортиментной матрицы следует знать, что этот процесс состоит из целого ряда этапов, после окончания которых руководитель будет иметь на руках составленную таблицу, полностью отражающую суть происходящего.

Чтобы грамотно составить ассортимент торгового предприятия, для начала необходимо определиться с этапами работ. С нашей точки зрения, основными общими этапами при разработке ассортиментной матрицы являются:

I. Типизация торгового предприятия: определение типа торгового предприятия по выделенным параметрам.

II. Определение портрета покупателя, соответствующего данному типу магазина.

III. Определение набора товарных категорий будущего ассортимента.

IV. Определение суммы товарного запаса.

V. Наполнение ассортиментной матрицы [34, с. 127].

Таблица 1 – Пример ассортиментной матрицы сети супермаркетов

Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции	Поставщик	Категорийный менеджер	Входит в асс. минимум	Роль категории	Примечание
Молочная группа	Молоко	386651	Молоко «Домик в деревне» 1,5 % жирности 1 литр	ООО «_____»	Т. Круглова	-	Базовая	Кроме супермаркета на Весенней (100 м2)
		386652	Молоко «Домик в деревне» 3,2 % жирности 1 литр	ООО «_____»	Т. Круглова	Асс. Минимум	Базовая	
						
	Йогурт	397211	Йогурт «Активия» персик 125 г	ООО «_____»	Т. Круглова	Асс. Минимум	Базовая	
		397212	Йогурт «Активия» абрикос 125 г	ООО «_____»	Т. Круглова		Базовая	
Бытовая химия	Кондиционеры и отбеливатели	563734	SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 0,5 л	ООО «_____»	Иванов И.	-	Периодическая	Кроме супермаркета на Весенней (100 м2)
		563735	SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 1 л	ООО «_____»	Иванов И.	Асс. Минимум	Периодическая	
	Стиральные порошки	384510	Стиральный порошок ОМО 1,6 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «_____»	Иванов И.	Асс. Минимум	Базовая	
		384511	Стиральный порошок ОМО 2,4 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке.	ООО «_____»	Иванов И.	-	Базовая	Только для гипермаркета на Загородной

Рассмотрим основные этапы создания ассортиментной матрицы.

Первый этап. Перед тем как **сформировать ассортиментную матрицу** необходимо четко понять не только формат и размеры, но и другие мельчайшие особенности помещения, где будет производиться реализация товара. Во время данного этапа обязательно должны быть учтены все факторы выбранного магазина, а именно:

- количество этажей и общая площадь торгового предприятия;
- месторасположение торговой точки, а также наличие в шаговой доступности прямых конкурентов;
- особенности района в социальном и экономическом планах;
- предположительный ассортимент товаров и необходимое для его реализации оборудование.

Именно на основании этих данных и происходит определение формата точки продаж и вырабатывается ее позиционирование.

Второй этап. Сегментирование покупателей, производимое на основании исследований актуального спроса. На данном этапе можно получить данные об особенностях целевой аудитории точки продаж. При этом также происходит определение способов, которые будут применяться для влияния на потенциальных клиентов, а также концепции маркетинга и рекламы. Основной целью данного этапа **работы с ассортиментной матрицей** является понимание того, кто является целевой аудиторией компании, и каковы ее ожидания и требования, предъявляемые к товару.

Наиболее важным показателем, определяющим портрет покупателя торгового предприятия, является его месторасположение. Выделяют три основных вида магазинов по месторасположению:

1. Магазины в торговых центрах.
2. Магазины на проходной улице.
3. Магазины в спальных районах города [14].

Магазин в торговом центре. В соответствии с проведенными опросами работников торговых предприятий и исследованиями, портрет покупателя в

торговом центре — это люди в возрасте от 25 до 40 лет с доходом выше среднего уровня. Исходя из статистических данных, высокий объем продаж в магазинах, расположенных в торговых центрах, по сравнению с магазинами других типов отмечается по «товарам качества жизни». То есть, покупатели в торговых центрах обладают достаточным доходом, чтобы позволить себе дорогостоящие покупки, но при этом (в силу возраста), как правило, еще не имеют каких-то серьезных предпочтений. Также стоит отметить, что для магазинов в торговых центрах характерен высокий уровень продаж всей группы товаров. Это связано с тем, что достаточно большое число посетителей магазина заходит туда не за конкретным товаром, а просто в рамках посещения различных отделов торгового центра [27, с. 54].

Магазин на проходной улице. Такие магазины расположены на улицах с большим пешеходным потоком. Как правило, это наиболее оживленные улицы района или города, улицы с высокой концентрацией офисных помещений, муниципальных учреждений и др.

Портрет покупателя магазина на проходной улице: достаток от среднего и выше. Более точно уровень достатка можно определить по району, в котором расположен магазин. Например, в престижном офисном районе либо в районе расположения модных дорогих магазинов достаток покупателей будет высоким. Возрастной диапазон покупателей достаточно широк, однако молодых людей до 20 лет и пенсионеров здесь, как правило, мало [29, с. 117].

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается по всей группе товара. Это связано с тем, что большинство покупателей совершают целевые покупки, т.е. приходят за каким-то конкретным товаром.

Магазин в спальном районе города. Такие магазины расположены обычно непосредственно внутри спального района, либо на входе в спальный район, либо рядом с другими магазинами и рынками, ориентированными на данный спальный район.

Портрет покупателя торгового предприятия в спальном районе: достаток ниже среднего за счет большой доли пенсионеров среди покупателей (за исключением элитных спальных районов). Возрастной диапазон различный — от детей школьного возраста до пожилых людей.

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается на дешевые товары, который связан с большим количеством пожилых покупателей. Высокий спрос на товары для детей определяется тем, что молодые мамы, как правило, совершают покупки в своем спальном районе, гуляя с детьми [28, с. 41].

Описанные выше особенности спроса необходимо четко учитывать при формировании ассортимента торгового предприятия.

Третий этап. Сравнение ассортимента с товарами, предлагаемыми конкурентами. В этом этапе основным вопросом, который необходимо выяснить является понимание того, что собой представляют потенциальные конкуренты компании, и какую позицию следует занять. При этом достаточно выбрать несколько самых явных и четко определить все их достоинства и недостатки. На этом же этапе проводится исследование цен всех совпадающих товарных групп. На основе полученных данных в итоге можно будет разработать действенную стратегию и определить, какие изменения нужно внести в ассортимент.

Четвертый этап. Определяются основные товары, которые будут представлены в точке продажи. Это делается только после того, как будет принято окончательное решение о месторасположении магазина и определены предпочтения целевой аудитории. Итоговым действием данного этапа является определения и фиксация ценовой политики, основанная на текущей политике компании.

Формирование любого ассортимента в торговле, его размещение в сети невозможно осуществлять без использования классификации.

По вопросам классификации товаров ассортимента имеется обширная литература. Известно много формализованных подходов создания группировок

товаров по тем или иным признакам, использующихся для разных целей, но единой утвержденной классификации товаров всего ассортимента именно для разработки ассортиментных матриц в торговых предприятиях на данный момент не существует.

Основными требованиями, которым должна удовлетворять классификация товаров в соответствии с правилами категорийного менеджмента, в целях облегчения формирования и дальнейшего управления ассортиментом, являются:

1. Принцип необходимости вхождения товара только в одну товарную группу.
2. Принцип разделения всего ассортимента на схожие товарные категории, опираясь на психологические аспекты совершения покупок [34, с. 128].

Определение будущей структуры ассортимента в разрезе товарных категорий дает возможность составить ассортиментную матрицу, наиболее полно удовлетворяющую запросам и предпочтениям потребителей.

Пятый этап. Разбитие ассортимента по категориям. Данный шаг является наиболее интересным и познавательным для любого маркетолога. Его задачей является изучение предпочтений потенциальных клиентов, а затем разбивка товаров по категориям и подкатегориям, основанная на этих данных. При этом для того, чтобы **ассортиментная матрица** получилась наиболее точной, маркетолог должен научиться думать, как среднестатистический покупатель, понять его запросы и желания. Благодаря этой методике можно добиться максимальной эффективности торговой точки и обеспечить всех клиентов необходимыми им товарами [32, с. 101].

Как ранее отмечалось, существует много различных принципов формирования ассортимента. Например, некоторые торговые сети формируют ассортимент следующим образом: в качестве базового ассортимента новой торговой сети берется список позиций подходящей по параметрам магазина с наиболее сбалансированным ассортиментом — «эталонная» торговая сеть, в

которой согласно стандартам периодически проводятся работы по вводу новинок и выводу неликвидов [18, с. 74]. К базовому ассортименту добавляются наиболее продаваемые позиции, выявленные по статистике в торговой сети в целом, проводится проверка, что все позиции из перечня обязательного ассортимента включены, данный ассортимент адаптирован под торговое оборудование магазина и особенности выкладки. Но у такого способа формирования ассортимента есть определенные недостатки: например, ассортимент формируется из всего списка товаров, представленного в «эталонной» торговой сети, а не в разрезе товарных групп, тем более не исключаются специфичные товары, имеющие высокий рейтинг продаж только в «эталонной» торговой сети.

В результате разработок по формированию ассортиментных матриц в торговых организациях нами установлено, что самым действенным и эффективным способом формирования ассортимента в магазинах является использование модели, основанной на принципе «наполнения товарного ящика». С помощью данной модели возможно не только разработать новый ассортимент, но и оптимизировать текущий [35, с. 90].

Модель включает стратегическое, тактическое и оперативное управление ассортиментом товаров, применение которой позволит торговым организациям адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, принимать упреждающие управленческие решения по снижению риска потери оборота торговли и конкурентоспособности [32, с. 103].

В основе принципа лежит рассмотрение торгового предприятия как большого торгового шкафа, который состоит из множества различных «ящичков» — товарных категорий.

Каждый «ящик» имеет свой индивидуальный набор качественных и количественных характеристик ассортимента: широту, глубину, полноту, устойчивость, новизну, структуру, рациональность и согласованность. Данные характеристики определяются набором параметров, соответствующих конкретному типу магазина.

Кроме вышеописанных характеристик, «товарный ящик» имеет свой размер — максимальное количество наименований, которое возможно разместить в нем, и свой финансовый бюджет.

«Товарный ящик» должен содержать товары:

- обязательного ассортимента;
- выявленные по статистике продаж (в соответствии с данным типом магазина в данном регионе);
- брендовые товары;
- товары сезонного спроса;
- товары из маркетинговых договоров (если такие имеются).

При этом в «товарном ящике» должны находиться товары из разных ценовых диапазонов. Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе, чтобы удерживать потребителей всех классов, соответствуя их уровню дохода и личным предпочтениям [28, с. 42].

Основные выработанные требования, которые предъявляются к «товарному ящику»:

1. При заданной сумме товарного запаса должен содержать лучший набор товаров с учетом вышеперечисленных условий.
2. Должны быть описаны причины нахождения товаров (ответ на вопрос: почему именно этот товар был включен или оставлен в АМ?).

Универсальность, простота и эффективность — это «три кита», на которых строится описанная модель формирования ассортиментной матрицы в торговых организациях. Важно отметить, что к каждому наполненному товарами «товарному ящику» необходимо применять единый алгоритм управления, включающий совокупность рекомендаций и набор адаптивных методик.

Шестой этап. На данном этапе приходит понимание баланса, присутствующего в ассортименте компании. Перед тем, как составить ассортиментную матрицу специалисту необходимо провести глубокий анализ

всех имеющихся в продаже магазина товаров и сбалансировать их по следующим категориям:

- уникальные товары – данная категория обычно работает на имидж предприятия и обычно относится к группе товаров спрос, на которые появляется в результате импульсивного решения. В большинстве случаев к ним относятся различные снеки и напитки, расположенные на пути к кассиру;

- группа приоритетных товаров – дают возможность обеспечить торговой точке максимальный уровень потенциальной прибыли и привлечь основную массу потенциальных клиентов. Именно за товарами из этой группы покупатель может специально прийти на вашу торговую точку. При этом важно понимать, что если он их не найдет, то велика вероятность, что клиент простой уйдет к конкуренту, не купив ни одного предмета;

- группа базовых товаров – они отличаются высоким показателем оборачиваемости. Клиент обязательно придет за ними, если будет знать об их наличии на полках магазина;

- группа сезонных товаров – ассортиментная матрица, например в excel, обязательно должна содержать товары данного вида. Они позволяют обогащать и видоизменять ассортимент магазина и привлекать большое количество новых клиентов;

- удобные категории товаров – позволяют сформировать позитивный настрой у посетителей торговой точки [34, с. 130].

Седьмой этап. Финальное составление и полноценный **анализ ассортиментной матрицы**. Это последний этап, после которого документ вносится в базу данных предприятия и начинает использоваться на практике.

1.3 Методы и механизмы управления товарным ассортиментом и критерии оценки его эффективности

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности — научно-технической и проектной, комплексного

исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя. Основная цель организации в области управления ассортиментом заключается в формировании реального или прогнозируемого ассортимента максимально приближающегося к рациональному, для удовлетворения как можно большего числа постоянно растущих разнообразных потребностей и обеспечение более высоких темпов развития предприятия по сравнению с конкурентами [22, с. 87].

Формирование ассортимента является процессом подбора групп, видов, а также разновидностей товаров.

Формирование ассортимента магазина должно быть согласованным со стратегическими целями фирмы, а также его ассортиментной политикой.

При формировании ассортимента в торговле необходимо учесть различные факторы. Это:

- 1) объем, структура и содержание спроса целевых потребителей;
- 2) ассортиментный профиль магазина;
- 3) рентабельность предприятия и отдельных товарных групп;
- 4) материально-техническую базу предприятия, его обеспеченность складскими помещениями и оборудованием;
- 5) содержание и структуру товарного предложения у производителей и поставщиков;
- 6) содержание и структуру товарного предложения у основных конкурентов [5, с. 96].

Коммерческая служба организации торговли, после обобщения информации о факторах влияния на торговый ассортимент, осуществляет формирование ассортимента с учетом основных положений, которые имеют

неизменное значение и содержание, т. е. учитывая принципы построения торгового ассортимента. Данные принципы изображены в таблице 2.

Таблица 2 - Принципы формирования торгового ассортимента [20, с. 44]

Принципы формирования торгового ассортимента	
Формирование ассортимента продукции, рассматривая специфику обслуживаемых клиентов	Комплексное удовлетворение спроса, которое обеспечивает максимальные удобства клиентам и экономии времени в процессе приобретения продукции
Обеспечение широты, полноты, устойчивости, глубины и обновляемости ассортимента	Обеспечение рентабельности работы магазина

Формирование ассортимента осуществляется в несколько этапов:

1) необходимо определить ассортиментный профиль, а также направление специализации магазина в соответствии с заранее выбранной коммерческой стратегией на рынке, при этом учитывая специализацию существующей торговой сети в данном районе и ассортиментную стратегию конкурентов;

2) необходимо устанавливать структуру ассортимента в магазине. На данном этапе нужно определить количественное соотношение отдельных групп товаров. Также здесь происходит увязка данных с плановыми показателями магазина и рентабельностью групп и подгрупп товара;

3) необходимо определять распределение отдельных групп, а также подгрупп товаров в размере потребительских комплексов и микрокомплексов;

4) необходимо осуществлять подбор внутригруппового ассортимента по отличительным признакам с увязкой его с конкретной торговой площадью, рентабельностью товаров.

В кооперативной торговле групповой ассортимент продукции по магазинам устанавливается на первом этапе. Данная работа обычно должна проводиться с помощью распределения ассортимента продукции между всеми торговыми фирмами, которые расположены в зоне деятельности районного потребительского общества.

Распределение ассортимента продукции по торговым организациям в кооперативной торговле осуществляется по принципам ассортиментной политики, то есть ассортимент продукции повседневного спроса чаще всего имеет концентрацию в магазинах «Универсам», «Продукты», «Товары повседневного спроса», а также в специализированных магазинах по торговле продовольственной продукцией, а непродовольственная продукция сложного ассортимента сосредотачивается в универмагах и специализированных магазинах.

Установление группового ассортимента продукции для различных типов фирм позволяет определить роль и место каждого типа и общей системе торгового обслуживания населения.

На втором этапе формирования ассортимента должны производиться расчеты структуры группового ассортимента для каждой конкретной торговой фирмы, то есть определяются количественные соотношения отдельных групп продукции. Структура группового ассортимента устанавливается, учитывая типоразмер магазина, его размещение, плановые показатели и другие факторы [2, с. 23].

На основе вышесказанного стадии формирования торгового ассортимента можно представить в виде рисунка 1 [29, с. 121].



Рисунок 1 - Стадии формирования торгового ассортимента [30, с. 72]

Важная задача - разработка упорядоченной структуры ассортимента. Для того, чтобы определить оптимальное соотношение различных групп товаров, которые входят в отдельные категории, необходимо использовать матрицу БКГ и ABC-анализ.

Фазы жизненного цикла товаров должны учитываться в структуре торгового ассортимента. Ассортиментный анализ с помощью матрицы БКГ проводится с помощью размещения продукции, которая находится на разных

этапах жизненного цикла, в одном из четырех полей матрицы. Они изображены на рисунке 3.

Товар - «вопросы» занимают небольшую долю на рынке. Они должны достигнуть высоких темпов роста продаж. Данный товар находится в фазе внедрения на рынок, из-за этого требуются маркетинговые усилия. Дальнейшая судьба данного товара прогнозируется на основе опытных продаж. Товар - «вопрос» в состоянии стать товаром - «звездой» либо он может перестать пользоваться спросом и превратиться в товар - «собаку», или сразу уйти с рынка.

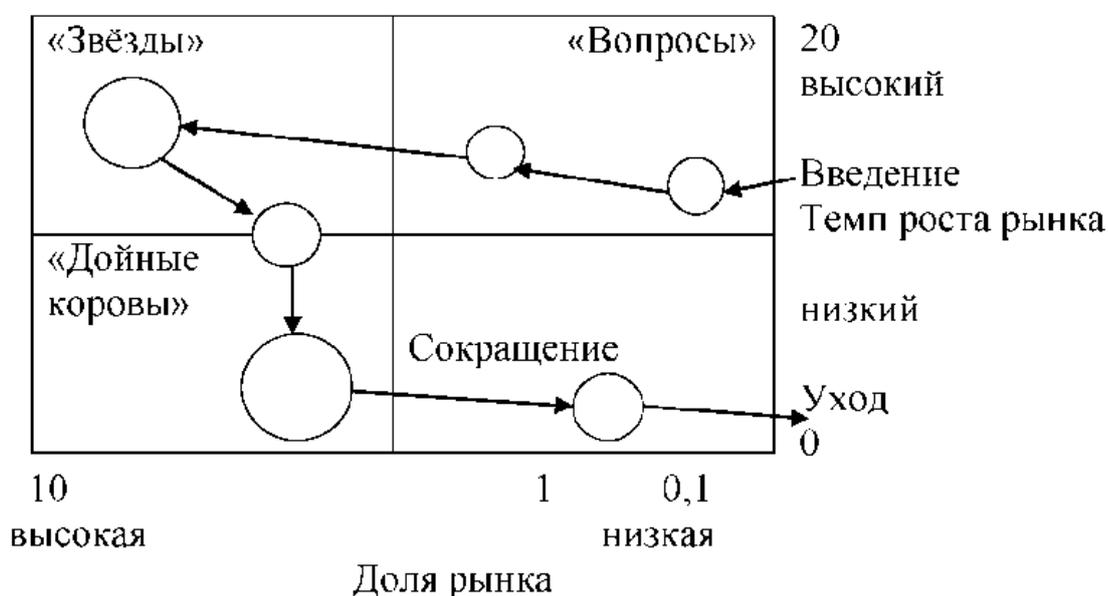


Рисунок 2 - Матрица «Рост - доля рынка» (БКГ) [19, с. 43]

Успех данной продукции зависит от того, будет ли она покупаться повторно. «Звезды» являются товарами магазина, которые заметно превосходят по объемам продаж товары магазина - конкурента и имеют рынок, который растет самыми высокими темпами. Товары - «звезды» требуют больших маркетинговых усилий. Так как задачей торговой фирмы является получение максимальной прибыли, то можно применить два варианта стратегии в отношении товаров - «звезд».

Первый вариант - это использование стратегии «снятия сливок», если отсутствуют аналогичные товары у фирм-конкурентов. При втором варианте фирма стремится к увеличению объема продаж продукции, чтобы не отстать от темпов роста рынка и максимально увеличить оборот.

Со временем товары - «звезды» переходят в категорию «дойных коров». «Дойные коровы» занимают относительно большую долю рынка при малом темпе его роста. Такая продукция находится в фазе зрелости либо в фазе насыщения. Данная продукция известна клиентам, пользуется спросом, поэтому не требует значительных маркетинговых усилий. Многие товары - «дойные коровы» с течением времени могут перейти в следующую фазу жизненного цикла. В данном случае они превратятся в товары - «собаки», занимающие малую долю рынка.

Классический инструмент, направленный на изучение структуры ассортимента - это «АВС-анализ». Данный метод используют для анализа эффективности введения различных ассортиментных групп и сопоставления эффективности отдельной продукции внутри одной ассортиментной группы. Если при анализе глубины торгового ассортимента, который содержит 20 наименований товаров, первые четыре дают 80% объема продаж, следующие четыре — обеспечивают 10%, а на все остальные приходится оставшиеся 10%, то это является довольно типичной картиной, которая характеризует ассортиментные блоки А, В и С. Но использование данной модели имеет противоречие: если торговое предприятие введет в торговый ассортимент только продукцию, на которую приходится наибольшая доля издержек и прибыли, то есть блоки А и В, то тем самым произойдет ограничение свободы выбора клиента, а это может в свою очередь привести к снижению общей прибыли. Торговые предприятия привлекают внимание клиентов к продукции благодаря элементам мерчандайзинга и сервиса, но узость ассортимента может сказываться на общем объеме продаж отрицательно [19, с. 45].

Применение математических методов анализа торгового ассортимента происходит с использованием стандартизированных программ. Также

существуют стандартизированные компьютерные программы симплексных методов. Они помогают анализировать значение отдельных позиций, которые направлены на формирование оптимального торгового ассортимента, дающего торговой фирме наибольшую прибыль. Данный анализ проводят с целью оптимизировать глубину торгового ассортимента. С помощью экспертного анализа получают данные по прибыли, которая была получена от реализации каждой продукции. Если знать, какую общую прибыль планирует получить фирма от реализации определенной ассортиментной группы, необходимо введение верхнего и нижнего допустимого ограничения на желаемую прибыль. Необходимо дать оценку, насколько будет влиять на общую прибыль исключение отдельных товарных единиц из общего ассортиментного перечня. В целом, возможность применения математических методов в управлении торговым ассортиментом - это предмет специального исследования [35, с. 65]

В процессе контроля за состоянием ассортимента нужно учитывать, что контроль не может быть самоцелью. Стратегическая задача контроля - это своевременное регулирование ассортимента в полном соответствии со спросом клиентов с целью увеличить объем и скорость продаж, установить за торговлей устойчивого имиджа. Для этого необходимо разработать и установить в торговле эффективную систему управления, которая бы включала постоянный внутренний контроль и регулировала ассортимент. Для этого разрабатывается система мотивации торгового персонала. Эффективной в этом направлении является работа оперативных менеджеров торгового зала [32, с.103].

Ассортимент любого предприятия, любого как розничного, так и оптового магазина можно охарактеризовать благодаря системе показателей. Данный подход необходим для осуществления процесса управления ассортиментом на научной основе, а именно организовывать его формирование, планировать, а также регулировать ассортимент, стимулировать продажи и мотивировать продавцов [8, с. 26].

Перечислим данные показатели.

Широта ассортимента является количеством групп и подгрупп товаров, которые включены в ассортимент магазина. В товарообороте по их удельному весу в запасах различают ассортиментную структуру универсальных, а также специализированных магазинов.

Глубина ассортимента является количеством видов и разновидностей, а также наименований данных товаров внутри определенных групп и подгрупп в ассортименте магазина [2, с.20].

Глубина и широта ассортимента необходимы для того, чтобы сформировать предложение и распределение степени риска. Это изображено в таблице 3.

Таблица 3 - Альтернативы торгового ассортимента по широте и глубине

		Глубина	
		Неглубокая	Глубокая
Широта	Узкая	Одна модель групп продукции для каждой из аналогичных	Много моделей групп продукции для каждой из аналогичных
	Широкая	Одна модель групп продукции для каждой из нескольких различающихся	Много моделей групп продукции для каждой из нескольких различающихся

При широком ассортименте у покупателей складывается впечатление разнообразие многочисленной продукции. Именно это привлекает различные категории потребителей. Располагая таким ассортиментом, предприятие может лучше приспособливаться к постоянным изменениям рыночного спроса. Однако управлять этим сложно, так как незамеченными могут остаться изделия, которые пользуются малым спросом.

Простота является основным преимуществом узкого ассортимента.

Как широта, так и глубина ассортимента должны быть выбраны с учетом целей и задач, поставленных перед собой торговым предприятием.

В среднем, российский потребитель приобретает примерно 150 наименований товаров, однако, он хочет выбирать эти товары из большого количества различных родственных товаров и надеется на то, что появятся новые, более качественные товары. Если в магазине имеются все группы товаров, то создается впечатление изобилия, но это не гарантирует высокие продажи.

Глубина торгового ассортимента может являться избыточной. Иногда изобилие наименований в одной товарной группе может усложнять принятие решения о покупке.

К показателям ассортимента также относится и его устойчивость.

Устойчивый ассортимент продукции в магазине приводит к сокращению затрат времени клиентов на поиск продукции, помогает при стандартизации всех торгово-технологических процессов и операций. Устойчивость можно определить по следующей формуле:

$$K_y = 1 - O_n/n * a, \quad (1)$$

где K_y - коэффициент устойчивого ассортимента товаров в определенном периоде;

O_1, O_2, \dots, O_n - количество разновидностей товаров, отсутствующих в продаже в момент проверок;

a - количество разновидностей товара, который предусмотрен разработанным ассортиментным перечнем; n - количество проверок.

Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в магазине на протяжении квартала должна быть не ниже:

- 0,90 для универсамов и гастрономов;
- 0,80 универмагов;
- 0,75 магазинов обуви и одежды;
- 0,85 магазинов галантерейных, хозяйственных и спортивных товаров.

Этот показатель можно назвать условным, если учесть, что во многих магазинах с товарным ассортиментом в несколько тысяч единиц часто просто невозможно проверить количество отсутствующих товаров.

Еще одним показателем ассортимента является его длина. В связи с тем, что место на полках магазина ограничено, всегда необходимо поддерживать оптимальное количество товара. Ассортимент считается коротким, если при добавлении новых товарных единиц прибыль увеличивается. Ассортимент считается слишком длинным, если при удалении товарных единиц, прибыль увеличивается.

До сих пор нет стандартов, которые бы регламентировали показатели ассортимента (кроме показателя устойчивости), т. е. показатели не отражают, насколько успешен ассортимент, а только характеризует его фактическую структуру. Поэтому при формировании ассортимента часто используется опыт других компаний [3, с.116].

Структура ассортимента является соотношением видов, групп и разновидностей, а также подгрупп товаров, составляющих ассортимент магазина. Структура характеризуется показателями глубины, а также широты. Она имеет определяющее значение в процессе организации его формирования в каком-то определенном магазине.

Существуют два понятия макро- и микроструктуры ассортимента товаров как на предприятии, так и в магазине.

Макроструктура является соотношением между группами товаров непосредственно в общем ассортименте. Микроструктура является соотношением видов, а также разновидностей в каждой товарной группе.

Для поддержания ассортимента продукции в соответствии со спросом населения важную роль играют такие понятия, как стабильность ассортимента товаров в магазине и его полнота.

Полнота ассортимента является соответствием фактического наличия продукции в магазине, который утвержден согласно ассортиментному перечню.

Полнота ассортимента товаров характеризуется коэффициентом полноты и рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = P_{ф}/P_{н}, \quad (2)$$

где K_p - коэффициент полноты ассортимента магазина на конкретную дату;

R_f - фактическое количество разновидностей товаров в момент проверки;

R_n - количество разновидностей товаров, которое предусмотрено обязательным ассортиментным перечнем.

Для наиболее объективной оценки товарного ассортимента его полноту необходимо определять за отдельные периоды на основе данных, полученных за несколько проверок ассортимента магазина. Для этого рассчитывают коэффициент устойчивости ассортимента по следующей формуле:

$$K_{уст} = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}{R_n * n}, \quad (3)$$

где $K_{уст}$ - коэффициент устойчивости ассортимента товаров в магазине за период (месяц, квартал, год);

P_1, P_2, P_3, P_n - фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

R_n - это количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n - количество проверок.

Таким образом, устойчивость или по-другому стабильность ассортимента является бесперебойным наличием в продаже товаров по их разновидностям, а также по их видам, которые были заявлены в ассортиментном перечне.

Обновляемость ассортимента представляет собой пополнение ассортимента новейшими видами продукции в соответствии с ассортиментной политикой фирмы. Обновление торгового ассортимента магазина должно быть до 10% в год.

Особое место среди показателей, которые характеризуют состояние ассортимента, занимает показатель его рентабельности.

Рентабельность торгового ассортимента является ассортиментным набором, обеспечивающий в своей совокупности получение хозяйствующим субъектам заранее запланированного размера чистой прибыли, а именно

определенного превышения доходов над расходами по реализации товаров и налоговыми и неналоговыми платежами.

Следует заметить тот факт, что положительная оценка состояния ассортимента предприятия или магазина по всем вышеописанным показателям обеспечивает во многом с экономической стороны целесообразную коммерческую деятельность предприятия на рынке.

2. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ДМС»

«Дистрибьюторская Менеджмент Система» — крупная российская торговая компания, дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Сегодня ДМС занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей географии России.

Первое представительство компания ДМС открыла в марте 1996 году в городе Томске, а спустя 7 месяцев город Омск также стал территорией, где компания начала свою работу.

Сегодня офисы и склады компании находятся в Новосибирске, Куйбышеве, Томске, Омске, Тюмени, Ишиме, Барнауле, Славгороде, Рубцовске, Бийске, Кургане, Сургуте, Советском, Нижневартовске, Ноябрьске, Новом Уренгое, Кемерово, Новокузнецке, Красноярске, Абакане, Норильске, Иркутске, Братске, Улан-Удэ, Чите.

В 1996 году компания ДМС одна из первых в России запустила программу «Van Selling» (продажи с фургона) по всем городам присутствия. Программа «Van Selling» предполагает осуществление на одном автомобиле одновременно доставки товара и осуществления бухгалтерских операций. С этого момента компания начала постоянно совершенствовать процесс доставки и поднимать уровень сервиса для своих клиентов.

В 2003 году компания ДМС получила почетное звание Лучшего дистрибьютора года. В последующем компании был присвоен статус Best Beauty Distribution (Лучший дистрибьютор в категории товаров для красоты) за

успешную секторизацию и запуск нового бренда Wella&Londa. Именно тогда звезда девятой величины в созвездии Льва стала носить имя ДМС. Этой награды компания была удостоена за лучшие показатели по результатам запуска направления *Beauty*.

2004 год у компании связан с формированием новой команды ДМС: за счёт новой команды были усилены функции стратегического планирования, развития, продаж и логистики. На сегодняшний день в ДМС трудится более 1600 сотрудников. Это эффективные команды в сфере продаж, логистики, маркетинга, мерчендайзинга, финансов и пр.

За более чем 20 лет успешной работы в дистрибуции ДМС значительно расширила спектр услуг и улучшила их качество и уровень. Обладая большими логистическими мощностями, компания оказывает услуги по транспортировке, хранению и комплектации товаров заказчика. Накопленный совместно с Procter&Gamble опыт в маркетинговой и рекламной деятельности позволяет компании проводить самые сложные и эффективные рекламные драйвы для любых типов товаров и услуг.

Филиал АО «ДМС» в г. Томск расположен по адресу: ул. Ракетная, д. 17, стр. 6.

Оперативное управление и руководство финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью АО «ДМС» осуществляет его руководитель.

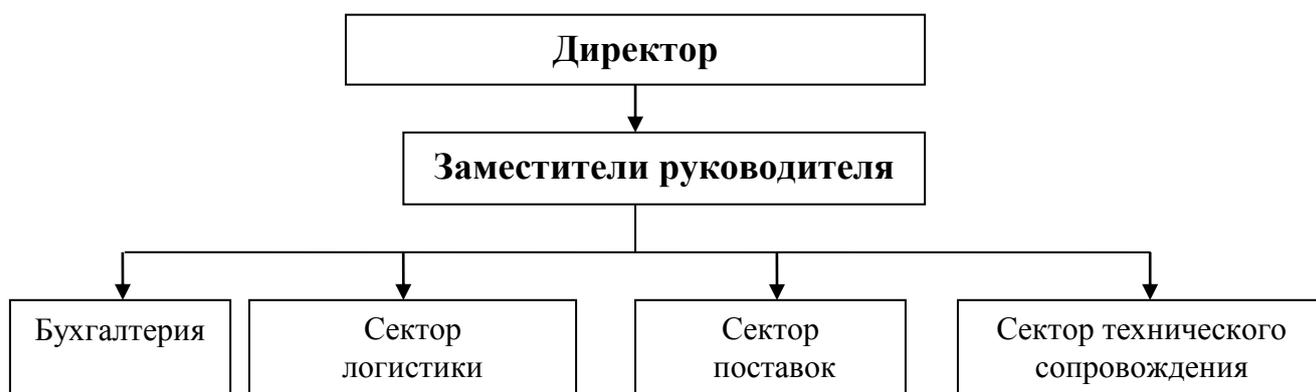


Рисунок 3 - Томского филиала АО «ДМС»

В непосредственном подчинении директора находятся структурные подразделения Томского филиала АО «ДМС».

В Томском филиале АО «ДМС» в структуре используется вертикальная организация.

Таблица 4 - Количество штатных единиц Томского филиала АО «ДМС» в 2015 году

Наименование показателя	Значение показателя (чел.)		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Штатная численность	50	53	53
Фактическая численность	43	44	48

Человеческий ресурс является одним из наиболее значимых ресурсов учреждения, управление персоналом требует тщательного анализа. В АО «ДМС» он приобретает особое значение, т.к. от качества его работы зависит успешность всего предприятия. На 01 января 2016 года общая численность сотрудников филиала фактически составляет 48 человек (таблица 4).

Анализ таблицы 4 показал, что за период с 2013 по 2015 гг. фактическая численность персонала на предприятии повысилась на 5 человек с 43 работников в 2013 году до 48 – в 2015 году. Динамика количества сотрудников за период с 2013 по 2015 гг. Томского филиала АО «ДМС» представлена на рисунке 5.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности предприятия за период с 2013-2015 годы.

Как видно из представленных в таблице 5 данных за период с 2013-2015 годы доходы от реализации товара Томского филиала АО «ДМС» увеличились на сумму 4613 тыс. руб. или 3,5%.

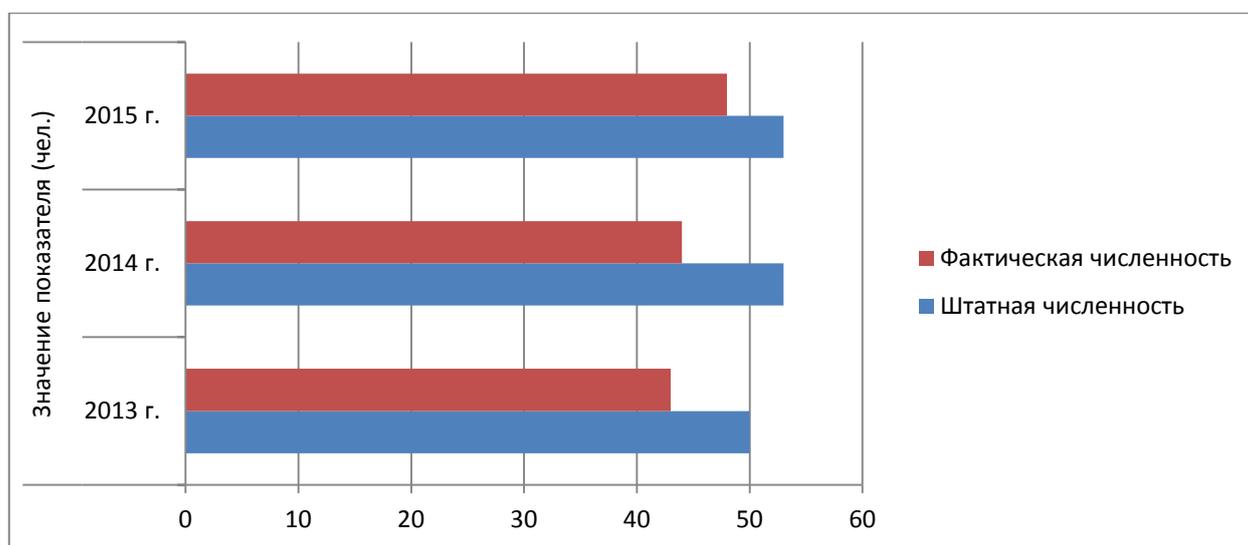


Рисунок 5 - Динамика количества сотрудников за период с 2013 по 2015 гг. Томского филиала АО «ДМС»

Таблица 5 - Динамика финансовых показателей Томского филиала АО «ДМС» за 2013-2015 годы

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста	
				2014 г.к 2013г.	2015г.к 2014г.
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	131470	136083	126067	3,5	-7,4
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	126590	135931	123394	7,4	-9,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	4880	152	2673	-96,9	1658,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	25	0	0	-100	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4855	152	2673	-96,9	1658,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1756	-1261	679	-171,8	-46,2
Затраты на 1 рубль выручки от продажи, коп.	96,31	99,9	97,88	3,7	-2,0
Рентабельность продаж, %	3,8	0,11	2,17	-97,1	1872,7

Поскольку темпы роста себестоимости реализованных товаров, работ и услуг растут более быстрыми темпами чем выручка от ее реализации, уровень затрат на 1 рубль выручки в 2014 году резко увеличился на 3,59 коп. Данное изменение привело к существенному снижению размера прибыли от продаж на 4703,0 тыс. руб. или 96,9%. При этом чистая прибыль сократилась на 171,8%. Об ухудшении деятельности Томского филиала АО «ДМС» свидетельствует

также показатель рентабельности продаж, значение которого составило 0,11% в 2014 году против 3,8% в 2013 году.

Финансовое состояние предприятия зависит не только от финансовых результатов, но и от структуры имущества и источников их формирования. В этих целях в таблице 6 будет проведен анализ имущества Томского филиала АО «ДМС» и источников его формирования.

Таблица 6 - Динамика состава и структуры баланса Томского филиала АО «ДМС» за 2013 - 2015 годы

Актив	Сумма тыс. руб.			Отклонение 2014 / 2015		Доля актива, %	
	2013	2014	2015	(+;-)	%	2014	2015
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства	46950	47100	65100	18000	38,2	74,34	78,04
Незавершенное строительство			253	253			0,3
ИТОГО по разделу I	46950	47100	65353	18253	38,8	74,34	78,34
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1385	1480	1853	373	25,2	2,32	2,22
Запасы							
В том числе:	1028	1049	1320	271	25,8	1,65	1,58
Сырье и материалы							
НДС по приобретенным ценностям	286	291	129	-162	-55,7	0,46	0,16
Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 месяцев)	14528	14535	15663	1128	7,8	22,56	18,78
Денежные средства	124	78	291	213	273,1	0,12	0,35
Прочие оборотные активы	127	127	127	0	0	0,20	0,15
ИТОГО по разделу II	16450	16511	18064	1553	9,4	25,66	21,66
БАЛАНС	63400	63611	83417	19806	31,1	100,0	100,0
ПАССИВ							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,02	0,01
Нераспределенная прибыль (убыток)	2239	2359	2996	637	27	3,7	3,59
ИТОГО по III разделу	2239	2369	3006	637	26,9	3,7	3,6
IV. Долгосрочные обязательства	42441	42417	58591	16174	38,1	66,68	70,23
ИТОГО по IV разделу	42441	42417	58591	16174	38,1	66,68	70,23
V. Краткосрочные обязательства							
Займы и кредиты							
Кредиторская задолженность в том числе:	18720	18825	18767	-58	-0,3	29,62	22,50
-поставщики и подрядчики	10825	11528	12716	1188	10,3	18,12	15,24
-задолженность перед							

Актив	Сумма тыс. руб.			Отклонение 2014 / 2015		Доля актива, %	
	2013	2014	2015	(+;-)	%	2014	2015
персоналом организации	1247	1399	2725	1326	94,8	2,2	3,27
-задолженность перед гос.внебюджетными фондами	515	692	745	53	7,6	1,1	0,89
-задолженность по налогам и сборам	3114	3157	1415	-1742	-55,2	4,96	1,70
-прочие кредиторы	1871	2050	1166	-884	-43,1	3,22	1,4
Резервы предстоящих расходов			3053	3053			3,7
ИТОГО по Уразделу	18720	18825	21820	2995	15,9	29,62	26,17
БАЛАНС	63400	63611	83417	19806	31,1	100,0	100,0

Как видно из таблицы имущество АО «ДМС» в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилось на сумму 19806 тыс. руб. или 31,1%. Это произошло главным образом за счет увеличения величины внеоборотных активов, в частности основных средств, которые выросли с 2013 года 2014 года на 18000 тыс. руб.

Анализируя пассив баланса предприятия, можно сказать следующее. Имущество АО «ДМС» на протяжении анализируемого периода сформировано в основном (более чем на 70,23%) за счет заемного капитала, а именно долгосрочных обязательств.

Динамику состава и структуры актива баланса предприятия АО «ДМС» представим в виде рисунка 6.

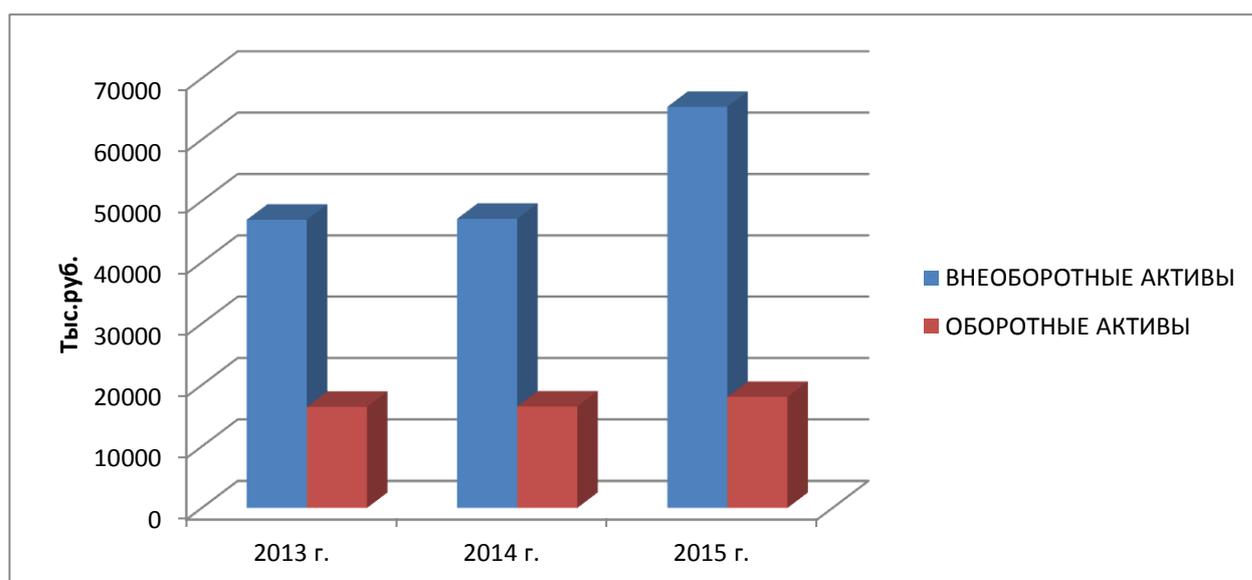


Рисунок 6 - Динамика состава и структуры имущества Томского филиала АО «ДМС» за 2013-2015 годы

Из рисунка 6 наглядно видно, что имущество АО «ДМС» ежегодно увеличивается. Так за три года рост имущества предприятия составил 1553 тыс. руб. Это произошло главным образом за счет увеличения тарифов за услуги предприятия. На протяжении анализируемого периода в составе имущества предприятия наибольший удельный вес приходится на внеоборотные активы, а именно основные средства, доля которых в 2013 году составляет 78 %.

Далее на рисунке 7 представлена динамика состава и структуры пассива АО «ДМС».

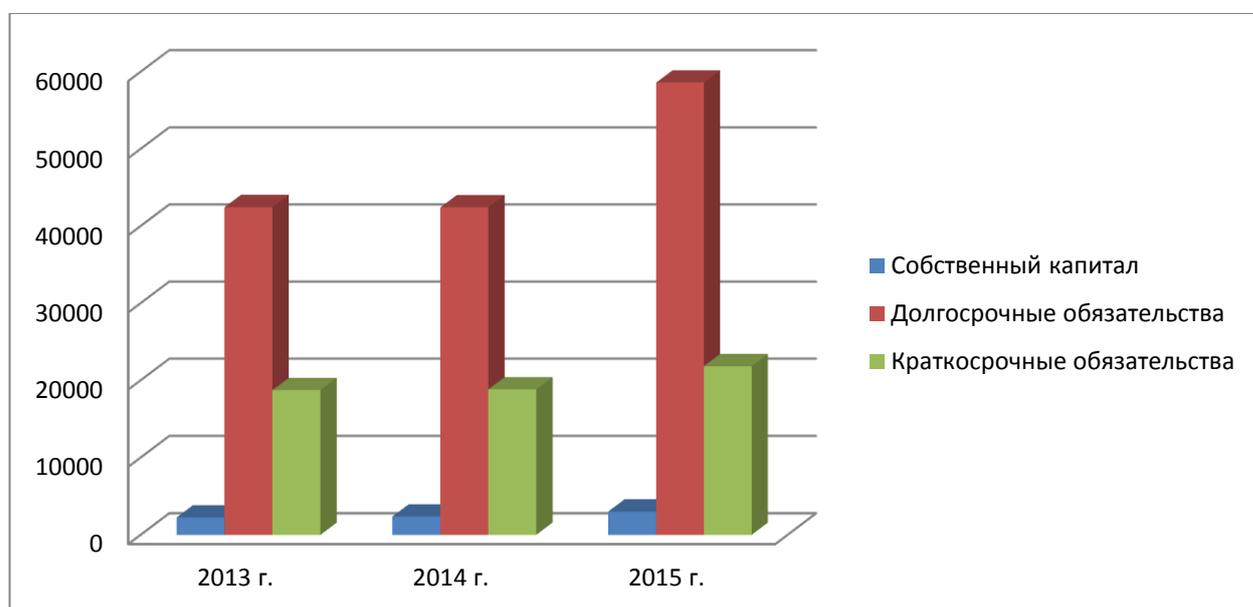


Рисунок 7 - Динамика состава и структуры источников формирования имущества АО «ДМС» за 2013-2015 годы

Как видно из рисунка имущество АО «ДМС» на протяжении 2013-2015 годов в основном формируется в основном за счет долгосрочных обязательств, доля которых колеблется от 66% в 2014 году до 70% в 2015 году, то есть абсолютная величина краткосрочных обязательств увеличилась на 16174 тыс. руб. Увеличение доли заемного капитала в свою очередь негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия, ухудшая ее финансовую устойчивость.

Изучив характеристику производственно - финансовой деятельности предприятия, а также проанализировав его основные финансовые показатели, перейдем к анализу его финансовой устойчивости и платежеспособности.

На основе данных бухгалтерской отчетности для АО «ДМС» рассчитаем показатели рентабельности за период с 2013-2015 годы.

1. Рентабельность продаж (R_п) отражает доходность вложений в основное производство, то есть долю прибыли в рубле продаж. Предприятие считается низкорентабельным, если R_п находится в пределах 1÷5%, среднерентабельным при R_п 5÷20% и высокорентабельным при R_п 20÷30%.

$$R_{п} = \text{Прп} / \text{В} \times 100\%$$

Где Прп – прибыль от продаж;

В– выручка от оказанных услуг.

2. Рентабельность капитала (R_к) характеризует эффективность использования активов предприятия для инвесторов и находится по формуле:

$$ROA = \text{ЧП} / \text{Б} \times 100\%$$

Где ЧП – чистая прибыль предприятия;

Б – валюта или итог баланса.

3. Рентабельность собственного капитала (R_{ск}) показывает количество единиц прибыли, приходящихся на единицу собственного капитала предприятия.

$$R_{ск} = \text{ЧП} / \text{СК} \times 100\%$$

Где СК – собственный капитал предприятия.

Таблица 7 - Показатели рентабельности АО «ДМС» за 2013 -2015 годы покажи изменения

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Рентабельность продаж, %	3,84	0,11	2,17
Рентабельность капитала, %	8,4	-5,9	2,7
Рентабельность собственного капитала, %	48,4	-53,4	22,6

Проведенный анализ показателей рентабельности на предприятии АО «ДМС» показал, что фактическое значение анализируемого показателя на протяжении пяти лет колеблется с 3,84 % в 2013 году до 2,17% в 2015 году. Наиболее оптимальное значение данного показателя приходится на 2013 год. Увеличение показателя к 2015 году до 2,17% свидетельствует о резком снижении роста затрат на продукцию и услуги при росте цен, то есть об увеличении спроса на продукцию. Снижение рентабельности капитала в 2014 году по сравнению с 2013 годом свидетельствует о снижении эффективной деятельности предприятия.

2.2 Анализ ассортимента и ценовой политики торгового предприятия

АО «ДМС» является дистрибьютором таких компаний как Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Томский филиал АО «ДМС» - это, прежде всего две серии - красота и чистота.

Чистота:

Моющие и чистящие средства

А) Стиральный порошок «Ariel»

- Ariel для стирки цветных вещей (Ariel Color de Luxe)
- Ariel Lenor effect
- Ariel Gel

Б) Стиральный порошок «Tide»

Ассортимент Tide:

- Tide для ручной стирки
- Tide для машинной (автоматической) стирки
- Tide для стирки цветных вещей (Tide Color)

– Tide для стирки детской одежды (TideДетский +)

В) Кондиционер для белья Lenor

Был представлен в России в 1997 году.

Это средство придает белью свежесть, мягкость, дольше сохраняет ткань новой и облегчает глажение, является антистатиком.

Lenor можно использовать как при ручной стирке, так и в стиральных машинах любого типа. После стирки стиральным порошком надо добавить Lenor в воду для последнего полоскания белья.

Г) Средство для деликатной стирки Dreft

Средства для деликатной стирки специально разработаны для ухода за деликатными вещами. Они не содержат агрессивных компонентов универсальных стиральных порошков и бережно относятся к волокнам и цвету ткани. Средства для деликатной стирки – правильный выбор при уходе за деликатными вещами.

Д) Чистящее средство Comet

Comet 24/7 Уход содержит специальные компоненты, которые не только разрушают въевшуюся грязь и известковые отложения, но и сохраняют чистоту надолго.

Ж) Моющее средство Fairy

Моющее средство Fairy OXI - лучший за всю историю Fairy в России. Новая формула работает по принципу образования миллионов микропузырьков, которые глубоко проникают в жир и расщепляют его изнутри, поэтому всего несколько капель Fairy OXI справятся с жиром поразительно легко и быстро.

З) Стиральный порошок «Миф»

– МИФ для ручной стирки

– МИФ для машинной (автоматической) стирки

– МИФ для стирки цветных вещей (МИФ Свежий Цвет)

– МИФ 2-в-1 с кондиционером (автомат)

– МИФ для детской одежды (МИФ Детский – Нежная Свежесть,

автомат)

И) Детские подгузники.

Детские подгузники Pampers ACTIVE BABY

– Детские подгузники Pampers LET'S GO

– Детские подгузники Pampers Sleep&Play

К) Средства женской гигиены

– Прокладки Always

– Тампоны Tampax

Красота:

Л) Средства ухода за волосами

– Head&Shoulders

– Herbal&Essensens

– Pantene

М) Средства ухода за телом

– Camay

– Safeguard

– Old Spice

– Secret

Н) Средства ухода за полостью рта

– Oral-B

– Blend-a-mend

О) Косметические средства

– Max Factor

– Olay

П) Элементы питания

– Duracell

Цена является одним из основных факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборот,

конкурентоспособность, долю рынка и т.д. Более того, устанавливая тот или иной уровень цены, предприятие может достичь различных целей в зависимости от сложившейся ситуации на рынке: выживаемость фирмы, максимизация темпов роста, увеличение объемов продаж, стабилизация или рост рыночной доли и т.д.

Сущность метода прямых затрат, который используется в Томском филиале АО «ДМС» состоит в установлении цены путем добавления к переменным затратам определенной надбавки — прибыли. При этом постоянные расходы, как расходы предприятия в целом, не распределяются по отдельным товарам, а погашаются из разницы между суммой цен реализации и переменными затратами на производство продукции. Эта разница получила название «добавленной», или «маржинальной».

Формирование торгового ассортимента – это одна из основных функций организации торговли, определяющая его конкурентоспособность.

Далее рассмотрим структуру ассортимента АО «ДМС». Исследование показало, что основную часть ассортимента составляют: моющие и чистящие средства; детские подгузники; средства женской гигиены; средства ухода за волосами; средства ухода за телом; средства ухода за полостью рта; косметические средства; элементы питания (таблица 8).

Далее необходимо выделить группы классификации по принципу Парето, где 20% качественного критерия определяет 80% количества выбранной совокупности объектов (группа А); группа В - до 15% в объеме прибыли и оставшаяся часть – блок С. Деление может быть и другим в зависимости от потребностей анализа.

Из таблицы видно, что наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: стиральный порошок, косметические средства, средства по уходу за волосами - 80%. Во вторую группу входят 5 товарных подгрупп: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства, средства по уходу за телом.

Таблица 8 - Структура ассортимента товара за период 2014 – 2015 гг.

№	Номенклатура	Товарооборот, тыс. руб.		Уд. вес (%)		Группа
		2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	
1	Стиральный порошок	79241,1	69841,1	58,23	55,40	А
2	Средства по уходу за волосами	15581,5	17939,3	11,45	14,23	А
3	Косметические средства	14315,9	14964,2	10,52	11,87	А
4	Средства женской гигиены	6858,6	6895,9	5,04	5,47	В
5	Моющие средства	4164,1	3920,7	3,06	3,11	В
6	Средства по уходу за телом	4722,1	3832,4	3,47	3,04	В
7	Средства для деликатной стирки	2544,8	655,6	1,87	0,52	В
8	Чистящие средства	2463,1	1815,4	1,81	1,44	В
9	Средства детской гигиены	1687,4	1386,7	1,24	1,10	С
10	Средства ухода за полостью рта	1510,5	1399,3	1,11	1,11	С
11	Детские подгузники	1496,9	1563,2	1,10	1,24	С
12	Кондиционер для белья	898,2	832,0	0,66	0,66	С
13	Элементы питания	598,8	1021,1	0,44	0,81	С
14	Итого:	136083	126067	100	100	

Усилия предприятия должны быть сосредоточены на товарах из подгрупп, вошедших в блоки А и В, по ним целесообразно тщательно отслеживать динамику продаж, колебания спроса, широту и глубину ассортимента по товарным группам и маркам, миграцию отдельных товаров и торговых марок из группы в группу, отслеживать влияние различных маркетинговых мероприятий на темпы продаж. Для товаров группы В, обеспечивающих средний вклад в совокупный доход (около 15%), усилия должны быть сосредоточены на переводе в более доходную группу. В отношении блока С рационально производить политику его сокращения с целью уменьшения малопроизводительных затрат за счет удаления из ассортимента товаров, находящихся в стадии упадка своего жизненного цикла.

АВС - анализ позволяет оптимизировать товарный ассортимент на ближайшую перспективу, а для устойчивого положения на рынке любой компании необходимо иметь портфель товаров, сбалансированный таким образом, чтобы в нем находились товары с различными этапами своего жизненного цикла.

Далее проанализируем развитие товарооборота в динамике (таблица 9).

Таблица 9 - Развитие товарооборота в динамике

№	Номенклатура	Товарооборот, тыс.руб.		Прирост	
		2014 г.	2015 г.	Тыс. руб.	%
1	Стиральный порошок	79241,1	69841,1	-9400	88,1
2	Средства по уходу за волосами	15581,5	17939,3	2357,8	115,1
3	Косметические средства	14315,9	14964,2	648,3	104,5
4	Средства женской гигиены	6858,6	6895,9	37,3	100,5
5	Моющие средства	4164,1	3920,7	-243,4	94,2
6	Средства по уходу за телом	4722,1	3832,4	-889,7	81,2
7	Средства для деликатной стирки	2544,8	655,6	-1889,2	25,8
8	Чистящие средства	2463,1	1815,4	-647,7	73,7
9	Средства детской гигиены	1687,4	1386,7	-300,7	82,2
10	Средства ухода за полостью рта	1510,5	1399,3	-111,2	92,6
11	Детские подгузники	1496,9	1563,2	66,3	104,4
12	Кондиционер для белья	898,2	832,0	-66,2	92,6
13	Элементы питания	598,8	1021,1	422,3	170,5
14	Итого:	136083	126067	-10016	92,6

В соответствии с таблицей 9 данные об объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его снижении, что в стоимостном выражении составляет 10016 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено снижение продаж по таким товарным группам: средства по уходу за телом, средства для деликатной стирки, кондиционер для белья, средства по уходу за волосами, моющие средства, стиральный порошок и средства женской гигиены.

Динамика продаж в натуральных показателях привела к незначительному изменению в структуре товарооборота, которая характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота. В частности возросла доля в товарообороте продажи косметических средств, средств женской гигиены и чистящих средств в натуральном выражении и стоимостном. Снизились продажи стирального порошка и других товаров.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Маркетинговая среда АО «ДМС» является совокупностью, которая включает в себя субъекты и силы, которые действуют за пределами фирмы и влияют на возможности фирмы, устанавливающие и поддерживающие с потребителями успешные отношения.

Управление внутри предприятия, а также управление предприятием в роли субъекта рынка является двумя ступенями в иерархии управления. Они находятся в жесткой связи между собой. Связь при этом находит отражение в диалектическом единстве внутренней и внешней среды предприятия.

Внешняя среда предприятия - это что-то, что является заданным. Внутренняя среда предприятия - это реакция на внешнюю среду.

В состав внешней среды входят все факторы, оказывающие прямое влияние на деятельность фирмы. Внешняя среда представляет собой совокупность факторов, в число которых входят экономические,

демографические, политические, природные, культурные и технические факторы. Это показано на рисунке 8.

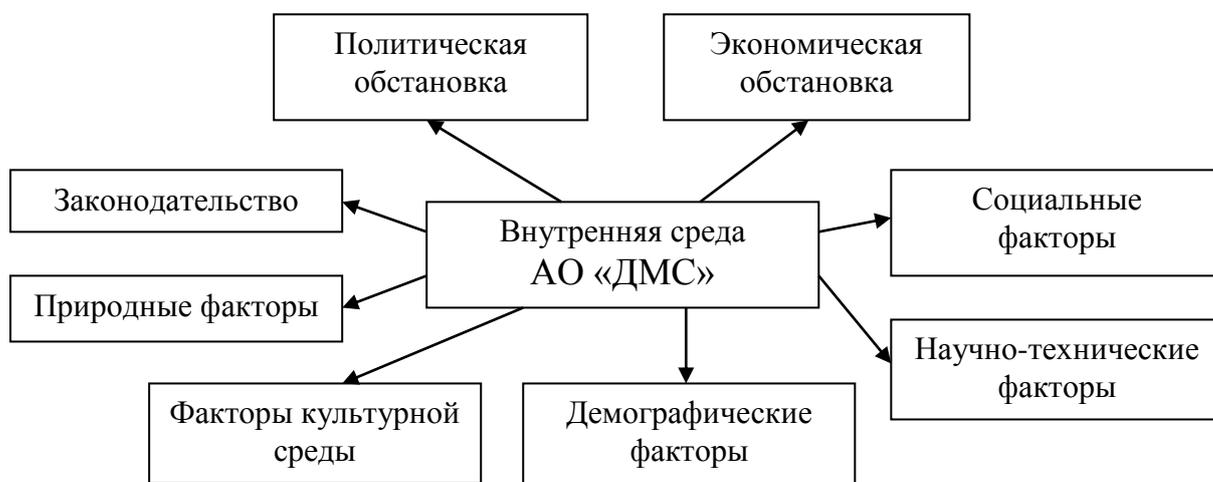


Рисунок 8 - Внутренняя и внешняя среда фирмы

Приспособление предприятия к постоянному изменению внешних условий, притом, что имеются внутренние возможности - это и является сущностью маркетингового управления фирмой.

В состав внутренней среды маркетинга входят характеристики и элементы, находящиеся внутри самой фирмы. Это:

- 1) квалификация персонала и его состав;
- 2) финансовые возможности;
- 3) навыки и компетенция руководства;
- 4) использование технологии;
- 5) имидж предприятия;
- 6) опыт работы фирмы на рынке.

Характеристика маркетинговых возможностей - это одна из самых важных частей внутренней среды.

Внутренняя среда АО «ДМС»:

- 1) квалификация персонала и его состав:

Периодически специалисты проходят профессиональную переподготовку.

2) финансовые возможности:

Выручка за 2015 год составила 126067 тыс.рублей.

3) опыт работы фирмы на рынке:

Фирма существует и развивается уже более 20 лет.

Внешняя среда АО «ДМС»:

Рынок для АО «ДМС» представляет собой основную внешнюю среду. Она состоит из конкурентов и клиентов, продукции, поэтому предприятие приняло определенные принципы:

1) реализовывать товары, отвечающие потребностям, а также ожиданиям рынка;

2) делать акцент на диалоги с клиентом;

3) необходимо постоянно изучать конкурентов;

4) необходимо постоянно приспосабливаться к изменению среды.

Потребности потенциальных клиентов:

1) качество обслуживания;

2) качество товара;

3) достойное и понимающее обращение работников;

4) приемлемые цены.

После рассмотрения внешней, а также внутренней среды фирмы, необходимо составить SWOT-анализ, который поможет определить как сильные, так и слабые стороны фирмы. Он представлен в таблице 9.

На сегодняшний день маркетинг требует намного большего, чем просто создать товар, который бы удовлетворял все потребности клиента, подходящим образом оценить предлагаемый, а также обеспечить его доступность для целевых потребителей. Предприятия осуществляют коммуникацию со своими потребителями и клиентами, а точнее не теряют с ними связь. При этом всем в содержании всех коммуникаций определенной фирмы не должно быть ничего лишнего и случайного, так как в противном случае, предприятие может

получить опасность уменьшения прибыли по причине больших расходов на осуществление коммуникации, из-за ущерба, который был нанесен имиджу предприятия.

На первом этапе выявим основные факторы: силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats).

Таблица 10 – SWOT-анализ АО «ДМС»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) качественная реклама 2) достаточная известность, а также высокая квалификация персонала фирмы; 3) контроль за качеством, неудачное поведение конкурентных предприятий может дать возможность успеть за ростом рынка.	1) персонал (высокая текучесть кадров); 2) имидж; 3) неучастие персонала в принятии решений
Возможности (O)	Угрозы (T)
1) прогнозируемый рост потребительского спроса; 2) расширение ассортимента предлагаемых товаров; 3) возможность улучшения имиджа.	1) замедление экономического роста; 2) политика государства, усиление конкуренции, инфляция и рост налогов, могут повлиять на проведение стратегии; 3) снижение доверия покупателей и изменение вкусов у покупателей.

На следующем этапе строим матрицу SWOT-анализа и выделим наиболее важные пересечения факторов.

Таблица 11 - Наиболее важные пересечения факторов

		O			T		
		1	2	3	1	2	3
S	1	x	x	x			
	2	x					
	3	x				x	
W	1	x		x			
	2	x					x
	3						

На третьем этапе опишем наиболее важные пересечения факторов.

В квадрате «Силы-Возможности» (S-O) важными являются пересечения следующих факторов:

- S1O1 — прогнозируемый рост потребительского спроса позволяет активно развивать данное направление, а качественная реклама позволит привлечь новых клиентов;

- S1O2 — качественная реклама позволит эффективно и своевременно доносить информацию о новых товарах до текущих и потенциальных покупателей;

- S1O3 — качественная реклама может сформировать положительный образ предприятия;

- S2O1 — достаточная известность, а также высокая квалификация персонала фирмы является необходимым условием для успешного развития потребительского спроса;

- S3O1 — контроль за качеством и неудачное поведение конкурентных предприятий может дать возможность успеть за ростом рынка.

В квадрате «Слабости-Возможности» (W-O) важными являются пересечения следующих факторов:

- W1O1 — высокая текучесть кадров негативно сказывается на качестве обслуживания;

- W1O3 — имидж предприятия напрямую зависит от качества товара;

- W2O1 — имидж является одним из важнейших факторов привлечения и удержания покупателей.

В квадрате «Слабости-Угрозы» (W-T) важными являются пересечения следующих факторов:

- W2T3 — слабый имидж негативно сказывается на доверии покупателей.

Так как АО «ДМС» работает на рынке с сильной конкуренцией, то для него лучший вариант - это комбинированная стратегия, которая нацелена на

реализацию собственных преимуществ и направлена на глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

PEST-анализ является полезным инструментом понимания позиции предприятия, рынка, потенциала фирмы. PEST-анализ может помочь руководителю предприятия проанализировать положение внешнего окружения фирмы, а также поможет выделить самые важные факторы. В таблице 6 представлен PEST-анализ АО «ДМС».

В настоящее время предприятия заинтересованные в получении прибыли, особое место в организации деятельности отводят маркетингу. Маркетинг АО «ДМС» предусматривает проведение определенного комплекса мероприятий, целью которого является повышение прибыльности данного предприятия.

Таблица 12 - PEST Анализ АО «ДМС»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы	Социально культурные факторы	Технологические факторы
1) трудовое законодательство; 2) налоговая система; 3) государственное регулирование отрасли.	1) стоимость продукции; 2) уровень инфляции; 3) курс валют; 4) уровень безработицы.	1) демографические изменения; 2) изменения в образе жизни; 3) перемена во вкусе и предпочтении клиентов; 4) социальная мобильность потребителей; 5) уровень образования.	1) появление новых товаров; 2) новейшие технологии; 3) автоматизация контроля за качеством; 4) прогрессивные технологические приемы обработки.

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырех основных средств воздействия:

- 1) реклама;
- 2) пропаганда;
- 3) стимулирование сбыта;

4) личные продажи.

Собственные специфические приемы коммуникации присущи каждому элементу.

2.4 Анализ и оценка хозяйственной деятельности предприятия на основе матрицы БКГ

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений:

«Звезды»

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

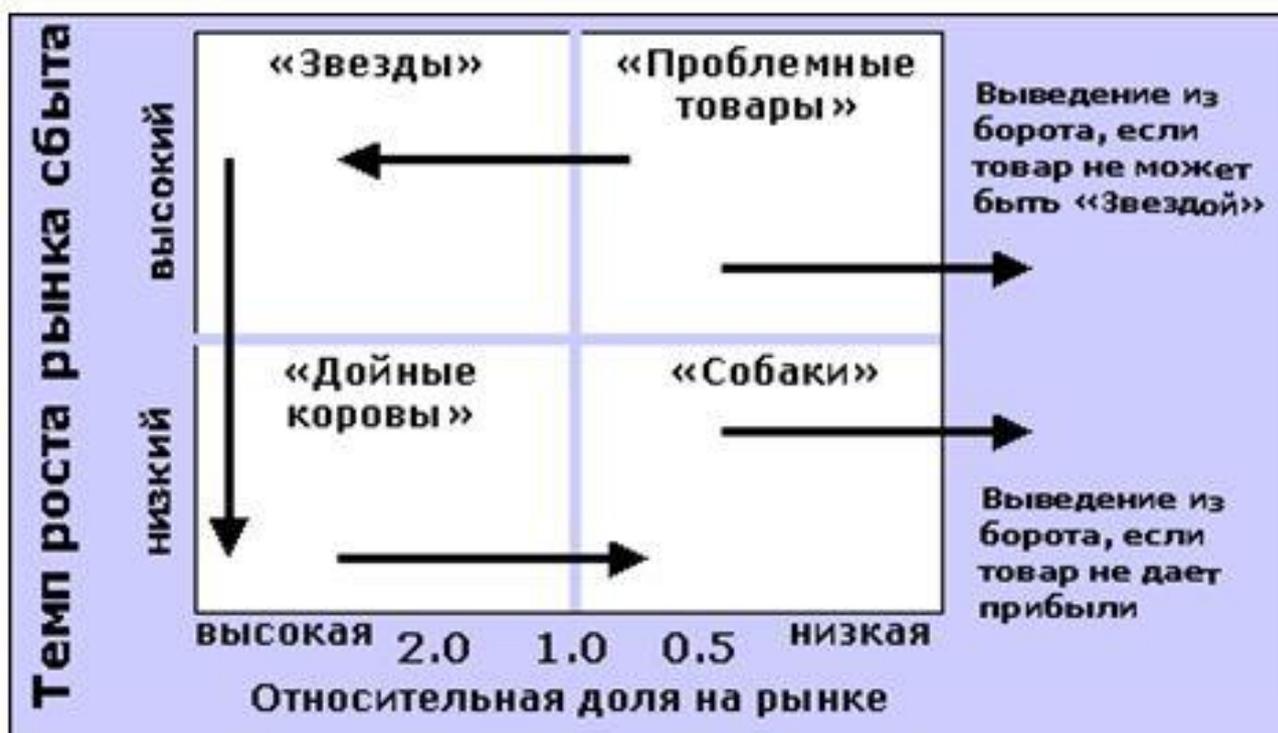


Рисунок 9 - Матрица БКГ

Рассмотрим матрицу БКГ АО «ДМС».

Таблица 12 - Данные по товарам группы А и В для построения матрицы БКГ

№	Номенклатура	Объемы реализации, тыс.руб.		Доля рынка, %	
		2014 г.	2015 г.	Предприятия	Конкурента
1	Стиральный порошок	79241,1	69841,1	34	17
2	Средства по уходу за волосами	15581,5	17939,3	40	18
3	Косметические средства	14315,9	14964,2	33	21
4	Средства женской гигиены	6858,6	6895,9	11	9
5	Моющие средства	4164,1	3920,7	15	10
6	Средства по уходу за телом	4722,1	3832,4	14	11
7	Средства для деликатной стирки	2544,8	655,6	11	10
8	Чистящие средства	2463,1	1815,4	10	9

Таблица 13 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	№ продукции							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темп роста рынка	0,86	0,6	1,1	1,3	1,6	0,9	1,2	0,6
Относительная доля рынка	2	2,2	1,6	1,2	1,5	2,1	1,2	1,1
Доля продукции, %	9,4	5,5	10,2	38,6	7,1	7,6	3,1	15,9

Таблица 14 - Продуктовая стратегия АО «ДМС»

Сегмент	№ продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»	3, 4, 5,7,8	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций.
«Дойные коровы»	1,2,6	Увеличить объем реализации продукта.
«Собаки»		

Таким образом, «Собак» и «Диких кошек» в АО «ДМС» нет.

Компании необходимо продолжать обязательно реализацию стирального порошка, средств по уходу за волосами и телом - это направление на стадии «Дойная корова».

Исходя из данных таблицы 14, необходимо увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций такие позиции как: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства. Это перспективные направления, которыми занимается организация, они могут приносить большой доход и перейти на стадию «Дойные коровы».

В заключение второй главы можно сделать некоторые выводы:

Сегодня ДМС занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей географии России.

Наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: стиральный порошок, косметические средства, средства по уходу за волосами - 80%. Во вторую группу входят 5 товарных подгрупп: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства, средства по уходу за телом.

Данные об объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его снижении, что в стоимостном выражении составляет 10016 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено снижение продаж по таким товарным группам: средства по уходу за телом, средства для деликатной стирки, кондиционер для белья, средства по уходу за волосами, моющие средства, стиральный порошок и средства женской гигиены.

Динамика продаж в натуральных показателях привела к незначительному изменению в структуре товарооборота, которая характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота. В частности возросла доля в товарообороте продажи косметических средств,

средств женской гигиены и чистящих средств в натуральном выражении и стоимостном. Снизилась продажи стирального порошка и других товаров.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия на основе матрицы БКГ показал, что «Собак» и «Диких кошек» в АО «ДМС» нет. Компании необходимо продолжать обязательно реализацию стирального порошка, средств по уходу за волосами и телом - это направление на стадии «Дойная корова». Необходимо увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций такие позиции как: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АССОРТИМЕНТА НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Разработка «Положения об ассортиментной политике»

Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями организации. Поэтому у компании должен быть документ, определяющий ее ассортиментную политику. Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом. Этот документ должен регламентировать все моменты, связанные с ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты и кому составляются, подаются и т.д.

Часто менеджеры АО «ДМС», управляющие ассортиментом, стремятся добавить новые товары, либо расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательского спроса, либо потому, что компании необходимо расширить линейку предлагаемых товаров для повышения объемов продаж и соответственно прибыли. Однако, по мере прибавления новых товаров, возрастают расходы на поддержание их запасов, на переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, а также затраты на рекламу. Следовательно, расширение товарного ассортимента должно происходить планомерно, а не хаотически.

Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к «поеданию» одних товаров другими, когда перестают продаваться ранее популярные позиции. К тому же, излишний выбор может смутить покупателя.

Из этого также следует вывод о плановости и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент. Т.е. мы всегда должны задавать вопросы: для чего мы это делаем, кто это определил, в какой форме, что ожидаем от этой позиции, что будет являться основанием для подобного расширения и т.д.

Положение об ассортиментной политике регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу - словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом предприятия.

Для разработки «Положения об ассортиментной политике АО «ДМС» нужно:

1. Определить стратегию организации в целом, позиционирование магазина, кто является покупателем;

2. Определить цели и задачи управления ассортиментом;

- Назначить ответственное за ассортимент лицо и определить людей в его подчинении (отдел);

- Прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно:

кто составляет матрицу, в каких пределах ответственны менеджеры при внесении информации в матрицу, уровни доступа, кто отвечает за актуальность информации;

товарный классификатор и его основные уровни;

роли категорий и их заданные пропорции;

кто за какие категории отвечает и в каком объеме (порядок ответственности - объем продаж, прибыль и т.д.);

на каком основании товар вводится в ассортимент и порядок такой процедуры;

на каком основании товар выводится из ассортимента и процедура;

норма продаж для каждой категории;

норма складского запаса;

порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;

что делать с непродаемыми и неликвидными товарами (процедура, ответственные);

как происходит планирование продаж (порядок согласования, утверждения и корректировки планов);

порядок распределения товаров по магазину;

действия при закрытии магазина и ликвидации части ассортимента.

Для АО «ДМС» предлагается ввести следующее Положение об ассортиментной политике.

Положение об ассортиментной политике АО «ДМС».

1. Ответственность за формирование и поддержание ассортимента магазина несет начальник отдела маркетинга.

2. Основой формирования ассортимента являются потребности покупателей.

- В ассортименте АО «ДМС» присутствуют следующие товарные категории:

базовые;

приоритетные;

сезонные;

удобные (сопутствующие).

4. Решение о вводе и выводе товарных категорий из ассортимента принимается группой специалистов и генеральным директором на основании документов, предоставленных маркетологами-аналитиками.

5. Основным документом, регламентирующим ассортимент сети магазинов, является ассортиментная матрица, представляющая собой перечень наименований утвержденной формы.

- Решение об изменении ассортимента (вводе / выводе конкретных товаров) принимается генеральным директором и группой специалистов на основании отчетов по продажам, предоставленных соответствующими менеджерами.

- Товар, относящийся к той или иной категории, остается в

ассортиментной матрице при соответствии следующим критериям:

товар является оборотоспособным и приносит должную прибыль;

гарантированное качество товара;

отсутствие нареканий на эффективность работы поставщика.

8. Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:

- существует спрос на товар среди представителей целевой аудитории магазина, а также его представленность в магазинах конкурентов;

- товар является новинкой с уникальными свойствами, для которого обеспечивается массовая рекламная кампания производителя;

- товар способствует увеличению объема покупки.

9. Товар рассматривается к выводу из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:

- товар не приносит магазину должной прибыли;

- объективное снижение качества товара;

- нарекания по качеству работы поставщика.

3.2 Рекомендации по совершенствованию ассортимента на торговом предприятии

Формирование ассортимента АО «ДМС» подразумевает разработку стратегии продукта, основная цель которой выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и дающего прибыль.

Так как АО «ДМС» имеет статус официального представителя Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, 3M, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков, он должен соответствовать своему статусу и иметь в наличии как можно более насыщенный и глубокий ассортимент. Прежде всего, в продаже должны быть всегда товары первой необходимости: стиральные порошок и чистящие

средства. Есть некоторые группы товара, которые покупатели обычно предпочитают покупать на продовольственных рынках или микрорынках. Это, как правило, косметические средства. Эти группы товаров также должны быть в наличии АО «ДМС», но в небольшом количестве.

Кроме того, в продаже АО «ДМС» должны быть товары, относящиеся к категории элитных. Как правило, такие товары имеют высокую цену и довольно долго залеживаются на прилавках, но наличие таких товаров обязательно, так как они поднимают престиж АО «ДМС» в глазах покупателей и позволяют ориентироваться не только на средние слои населения, но и на обеспеченные. Следует учесть, что данные товары должны быть в ограниченном количестве, так как они достаточно специфичны и долго ждут своего покупателя, а также, чтобы избежать дополнительных издержек на хранение и реализацию. Необходимо несколько расширить разнообразие сопутствующего ассортимента, например, кондиционеры для белья, которые, как правило, располагаются на пути к основному товару.

Относительно группы элементы питания можно порекомендовать следующее: выделять данную группу товаров ценниками другого цвета, объединить их на отдельном стеллаже или полке, установить специальные указатели для удобства покупателей.

При проведении анализа было выявлено, что такие ассортиментные группы, как стиральный порошок, средства по уходу за волосами и чистящие средства потребляются часто. К данным товарным группам необходимо применить стратегию диверсификации, то есть еще более разнообразить ассортимент этих товарных групп за счет расширения их широты, глубины (разной емкости, массы, разных видов упаковки) и насыщенности (новые марки, разновидности продуктов), чтобы в случае падения спроса или отсутствия определенного продукта, покупатель смог приобрести практически аналогичный товар.

В АО «ДМС» ассортимент средств детской гигиены достаточно узок и не глубок. Необходимо сделать его как можно более насыщенным.

Исходя из результатов проведенного исследования, было выявлено, что современный покупатель все большее предпочтение отдает товарам отечественного производства. Особенно это касается товаров первой необходимости (стиральный порошок и чистящие средства). Возможно, это связано с тем, что в настоящее время ассортимент импортных товаров этих групп невелик, а также в последнее время сложилось мнение, что отечественные товары не содержат различных вредных химикатов и добавок, так как не требуют того, чтобы в них добавлялись вещества, способствующие долгому хранению (в отличие от импортных товаров), экологически чистые и натуральные. Поэтому надо расширять ассортимент продуктов отечественного производства, в частности, по таким товарным группам, как шампуни, детские подгузники, косметические средства. Нужно разнообразить ассортимент стирального порошка отечественного производства. Их ассортимент довольно насыщен, но очень много импортных марок, а отечественные практически отсутствуют.

В ассортиментной группе товаров по уходу за волосами отмечается недовольство покупателей высокой ценой и узостью ассортимента. Необходимо найти выгодных поставщиков шампуня, позволяющих снизить цены.

В настоящее время потребители начинают задумываться о своем здоровье и здоровье своих близких, поэтому они прилагают все больше усилий по поиску натуральных и экологически чистых товаров. Необходимо включить в ассортимент магазина товары экологически чистые, без химических добавок и красителей, обогащенные витаминами и микроэлементами и делать на них акцент при рекламе АО «ДМС» и его ассортимента, привлекая и информируя тем самым потребителей.

Для выявления неудовлетворенного спроса дать задание кассирам фиксировать данные о том, какие товары покупатели спрашивают часто, что они хотели бы купить (какой массы, емкости, в какой упаковке), а в АО «ДМС» этого нет или быстро заканчивается. В конце каждого месяца предоставлять

управляющему список таких товаров. Управляющий, в свою очередь, анализирует и учитывает полученную информацию при формировании ассортимента АО «ДМС» на следующий месяц, включая определенные товарные группы в заявки на поставку или устанавливая новые связи с поставщиками.

3.3 Организация мерчендайзинга и планограмма торгового предприятия

Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

Сегодня статистика подтверждает - покупатель принимает окончательное решение о покупке товаров быстрого оборота в торговом зале. Эти покупатели являются потребителями с невысокой вовлеченностью. В их восприятии существуют только минимальные различия между конкурирующими брендами. Им не интересно искать и анализировать сведения о различиях разных товаров.

Эту особенность потребителей необходимо учитывать и акцентировать внимание на своей продукции благодаря эффективным принципам мерчендайзинга. Свое распространение данная тактика нашла в деятельности предприятий алкогольной продукции, которые, учитывая серьезные ограничения в классической рекламе, значительные инвестиции вкладывают в мерчендайзинг.

Цели мерчендайзинга АО «ДМС»:

- стимулировать потенциального покупателя на приобретение вашей продукции;

- обеспечение лояльности целевой аудитории к вашему бренду и производителю;

- рост уровня продаж;

- продвижение продукции в розничной продаже.

АО «ДМС» важно грамотно организовать торговое пространство, чтобы каждый его сантиметр работал на продажи товара. Распространенным направлением в работе транснациональных корпораций со значительными рекламными бюджетами стала покупка «золотых» полок для размещения своих брендов. Данные исследований подтверждают – благодаря качественному мерчандайзингу удается добиться роста продаж от 15%, порой можно добиться роста сбыта сразу в несколько раз. Если компания не может оплатить полки или не уделяет должного внимания процессу их распределения, ей достанутся низколиквидные полки.

В задачи мерчандайзинга АО «ДМС» входит:

- информировать целевую аудиторию о месте выкладки вашей продукции;

- предоставление максимально подробных сведений о цене и сути своего предложения;

- убеждать своих покупателей в немедленном совершении покупки;

- привлекать максимальное внимание к определенному месту выкладки продукции;

- управление сбытом: продавать дополнительные инвестиции;

- предотвратить потерю позиций из-за активности конкурента , использующего повсеместное брендрование;

- управление поведением своих покупателей, повышение средней суммы покупки.

Инструменты мерчандайзинга АО «ДМС»:

- разработка программы маркетинговых коммуникаций;

- совершенствование способов и видов рекламы в местах продаж;

- обеспечение доступности к продукции для целевой аудитории при выборе без продавцов-консультантов;
- уменьшение длительности мыслительного процесса от момента знакомства потребителей с продукцией до покупки;
- уменьшение длительности адаптации потребителей в торговом зале;
- организация распределения познавательных ресурсов в пространстве торгового зала и во времени;
- формирование атмосферы магазина, которая будет соответствовать психологическому состоянию целевой аудитории;
- обеспечение наличия соответствующего ассортимента;
- контролировать и удерживать полки, «золотые полки»;
- размещение pos-материалов;
- выкладка товаров по стандартам компании;
- размещение в точке продаж дополнительного торгового оборудования.

По данным статистики, покупатели в 82% случаев окончательное решение о покупке товаров быстрого оборота принимается непосредственно в торговом зале. Эти покупатели являются потребителями с невысокой вовлеченностью. В их восприятии существуют минимальные различия между конкурирующими брендами. Им не интересно искать и анализировать сведения о различиях разных товаров.

Эту особенность данных потребителей необходимо учитывать продавцам, акцентируя внимание на своей продукции благодаря эффективным принципам мерчандайзинга. Свое распространение данная тактика нашла в деятельности предприятий алкогольной продукции, учитывая серьезные ограничения в классической рекламе, которые значительные инвестиции вкладывают в мерчандайзинг.

Возможны разные варианты выкладки товаров АО «ДМС», в зависимости от покупательских потребностей, торговых предложений и вкусовых пристрастий своей аудитории. Производится видовая либо стилевая

группировка в хозяйственных, продовольственных и промтоварных магазинах, где подобное размещение является традиционным решением для товаров всех категорий.

Обычно основой идейной группировки является определенная концепция, либо имидж и репутация определенного торгового объекта.

Цветовое решение для выкладки товаров характерно бутикам и магазинам с высокими наценками, которые ориентированы на потребителей самой обеспеченной группы. Такому контингенту интересен яркий образ, стимулирующий на оформление покупки.

Благодаря ценовой группировке потребители получают возможность оценки разнообразия доступного ассортимента, с выбором подходящих вариантов в зависимости от предпочтительной цены. За счет крупномасштабной выкладки у покупателей возникает представление о низких ценах на множество однотипной продукции.

Фронтальное представление продукта в развернутом виде предполагает показ покупателям всех особенностей продукции, акцентируя внимание на преимуществах и выгодах покупки.

Для логически обоснованного, правильного размещения продукции определенных видов АО «ДМС» обязательно нужно учитывать основные факторы:

- вес, размеры реализуемой продукции;
- число покупок в единицу времени товаров определенных групп – частота приобретения;
- пространственное расстояние и время, которое нужно покупателям для осмотра потенциальной покупки, выбора наиболее подходящего товара из числа представленных на полке;
- число разных модификаций представленного товара.

Помимо количественно оцениваемых параметров, на выкладку продукции непосредственно влияют фактура и качество предложенного товара,

упаковка, планировка, имидж магазина, прибыльность товаров определенных групп.

Чтобы обеспечить максимальную рациональность в использовании торговых площадей АО «ДМС», необходимо также определить последовательность в расположении отделов, выбрав наиболее удачное расположение для каждой секции. Опытные маркетологи по данным анализа движения в большом магазине располагают отделы с импульсивной, незначимой продукцией на пути к секциям с самыми ходовыми товарами.

POS-материалы в мерчандайзинге являются источником информации. Часто они оказываются более эффективными, если обеспечивается более емкое информационное содержание. Помимо главной информационной функции, они очень полезны для ориентирования в торговом помещении, с поиском необходимой для покупателя продукции.

Ценники в мерчандайзинге — на них размещаются данные о стоимости либо свойствах определенного товара. В работе многих магазинов предусмотрены желтые ценники для обозначения товаров по акции либо со скидкой.

Диспансеры – особая, как правило, фирменная емкость любого объема либо подставка для товаров. Должны быть не просто удобны в использовании, но и привлекать внимание посетителей, стимулировать продажи.

Мониторы, дисплеи отлично стимулируют импульсные продажи, и нашли широкое распространение в работе крупных магазинов, привлекая внимание посетителей.

Шелфтокеры – реклама, изображенная на полочном пространстве. Выполняется в виде рекламного изображения, нанесенного на тканевую, картонную либо пластмассовую основу. Цель данной рекламы заключается в возможности подчеркнуть товарный блок, расположение определенного товара.

Стоп-шелфы – полочная реклама с помощью подвесных рекламных материалов.

Плакаты определенной продукции – распространены в работе супермаркетов, с помощью постеров на стене возможно указание расположения товара, рассказывая о проводимых акциях, специальных ценах и пр.

Флаеры, листовки, буклеты — печатные изделия для рекламных акций. При минимальных расходах на изготовление являются достаточно эффективным средством рекламы. Свое широкое распространение листовки приобрели для специальных кармашков, из которых посетитель может их взять.

Джумби — копия товара в увеличенном масштабе. Производится из пластика, картона либо является мягким надувным изделием. Ставятся джумби возле товара, подвешиваются к потолку, распространены для украшения торговых полок и витрин.

На используемые способы выкладки непосредственно влияет расположение продукции относительно специализированного оборудования и однородной продукции.

Горизонтальная выкладка – предполагает равномерное расположение продукции по всей длине полки. В одном направлении ранжируются единицы по мере повышения либо уменьшения объема, по серийности производства, располагая наиболее дешевые и самые крупные товары на нижних полках. А продукция, которая предназначена для быстрой продажи, располагаться должна в максимальной доступности для покупателей, привлекая внимание. Такой вариант предполагает нахождение наименее популярной продукции рядом с самыми ходовыми аналогами, чтобы заимствовать часть потребительских симпатий.

Вертикальная выкладка – размещение однородной продукции на стеллажах в несколько рядов. Менее габаритные и легкие располагаются на верхних полках, а крупные варианты размещаются на нижних полках. Благодаря этому варианту возрастает качество визуального восприятия, является удобным для потребителей любого роста. Подобная выкладка востребована для просторных торговых залов точек продаж с самообслуживанием.

Дисплейная выкладка – для неё используются дополнительные точки продаж. Следовательно, отдельно стоящая стойка либо фирменный стенд, на котором в самом выгодном ракурсе предстают реализуемые товары. Располагается данный стенд без какой-то привязки к месту продажи самого продукта.

Чтобы мерчандайзинг АО «ДМС» давал результат, нужно придерживаться следующих правил

1. Разработка мерчандайзинг-бука и планограммы. Успешность используемой стратегии мерчандайзинга заключается в формировании и выполнении составленных стандартов на основе разработки мерчандайзинг-бука, с указанием корпоративной стратегии продвижения брендов благодаря разным каналам. Рекомендуется для специалистов и планограмма – представлена схемой расположения товаров в отделах каждого типа и на полках торговых точек.

Мерчандайзинг-бук является руководством с указанием ряда параметров:

- основы теории мерчандайзинга;
- описание и классификация торговых каналов;
- описание приоритетных мест расположения на территории торгового зала;
- классификация на характеристики и типы точек продаж;
- концепция политики мерчандайзинга компании;
- правила в формировании доп. точек продаж;
- приоритетные позиции в ассортименте организации;
- правила по размещению рекламной продукции;
- схемы типичных выкладок товаров в разных торговых каналах;
- правила по расположению новинок;
- методики ротации товарного ассортимента;
- описание этапов визита к клиенту;
- мерчандайзинг при рекламных акциях;

- описание практических преимуществ работы со стандартами мерчандайзинга.

Планограмма. Важно придерживаться упорядоченного представления продукции, а не хаотичного. Товар должен располагаться согласно продуманной схеме под названием планограмма. Каждая позиция ассортиментного перечня на данной схеме должна приводиться максимально подробно, указывая точное место для расположения каждой единицы.

При составлении данной схемы необходимо учитывать предпочтения поставщиков и потребителей, возможности ритейла. Потраченное для составления время полностью компенсируется благодаря сокращению трат времени для расположения продукции на территории торгового зала.

2. Определение высоты «золотой полки» для товара. По принятым стандартам, располагается «золотая полка» немного ниже взгляда покупателя – на 15-20 см. Необходимо для начала определить свою целевую аудиторию – в том числе учитывая пол покупателей. Затем определите средний рост своих покупателей. В случае с товарами FMCG – в 80% случаев их приобретают женщины. А крепкий алкоголь в основном покупается мужчинами. С учетом этих данных и подбирается расположение «золотой» полки именно для вашей продукции.

3. Выделение товаров в корпоративный блок. Корпоративный блок объединяет товары одной категории (подкатегории) в общей линейке вместе. Такой вариант позволяет повысить возможности дополнительного продвижения благодаря бренду производителя.

4. Выкладка определенного количества товара. Товара должно быть много – это правило фиксирует наше внимание на том, что покупатель может отказаться от покупки привычного или нового товара по психологическим причинам: увидев на полке небольшое количество продукции, он может подумать, что это остатки, а такая мысль отбивает желание покупать товар.

5. Создание эффекта востребованности товара. Внимание покупателей привлекает полная и достаточно широкая выкладка товаров на полке. Однако

более существенной стимуляции продаж позволяет добиться отсутствие нескольких уже «проданных» установок на полке.

6. Мерчандайзинг должен стать результатом совместных действий производителя, продавцов и дистрибьюторов. Правила мерчандайзинга основаны на учете интересов трех участников процессов, однако ставятся на первое место потребности именно покупателей.

7 «Фокусный пункт». Товары должны находиться в фокусе внимания покупателей – на центре витрины со смещением вправо. Для реализации продукции в супермаркетах, со значительным торговым пространством, необходимо обеспечить зонирование пространства по принципу «магазин в магазине».

8 «Движение глаз». Глаза покупателей в магазине двигаются подобно чтению страницы с эпиграфом – сначала внимание привлекает правый верхний угол, далее взор идет слева направо зигзагом, затем сверху вниз.

9 «Визуальное восприятие». Покупатели воспринимают информацию значительно осознаннее в пространстве, находящемся в 30 градусах от точки фокусировки взгляда. Если планируете выйти на ведущие позиции на розничной полке, должны заполнить своей продукцией пространство, превышающее эти 30 градусов.

10 «Обратные часы». Основная часть покупателей – правши. Поэтому движение по торговому залу происходит против часовой стрелки, обходя его по внешнему периметру. 90% потребителей предпочитают обходить зал по периметру. Из всего числа лишь 40% оказываются внутри магазина.

11 «Золотой треугольник». Основой принципа «золотого треугольника» является определенное правило – при большей площади между кассовым узлом, входом и самым продаваемым товаром, удастся выйти на максимальный уровень продаж.

12 Эффект «дорогого товара». Метод предполагает использование подсветки либо дизайнерской выкладки.

Эффект «дешевизны товара». Выкладка товаров производится горизонтальными блоками. Находятся в течение одного пролета товары с одинаковой ценой в 90 р.

13. Сглаживание сезонности товара. Возможно на одинаковом стеллаже расположение разных групп товаров, в зависимости от конкретного периода времени.

14. Без запаха. Товары с сильным и резким ароматом не должны быть преградой для продажи другой продукции.

15. Не обманывайте. Необходимо использовать эстетичные, правдивые ценники, соответствующие товару. Полезным дополнением станет каталог продукции у прилавка – для просмотра информации и удобного поиска цены интересующих товаров.

16 Товар с истекающим сроком годности. Переставляйте ближе к покупателю товар с меньшим сроком реализации, чтобы избежать остатков просроченной продукции.

9 из 10 зашедших в магазин покупателей изначально не планируют покупку товара определенной марки. Даже регулярная реклама в СМИ еще не становится залогом продаж. Поэтому сомневаться в огромной роли мерчандайзинга для успешных продаж не приходится. Специалистам в сфере мерчандайзинга необходимо понимать принципы грамотного расположения товаров для оптимального воздействия на целевую аудиторию.

Следует отметить 4 основные составляющие мерчандайзинга. Благодаря работе над совершенствованием каждой составляющей мерчандайзинга удастся эффективнее стимулировать уровень продаж.

Логистика – предполагает определение оптимального запаса товаров в магазине, чтобы представить необходимое количество на витрине и быстро пополнять ассортимент.

Представление – порядок выкладки продукции в магазинах, обеспечивая рекламные материалы для целевой аудитории.

Человеческий фактор – продавец должен располагать достаточной квалификацией для грамотного и эффективного общения с покупателями.

Атмосфера – дизайн в точке продаж, располагающий к покупкам, в том числе соответствующее освещение, музыкальное сопровождение, температура воздуха и др.

Для контроля эффективности мерчандайзинга в деятельности АО «ДМС» необходимо использовать следующие основные параметры:

- количество чеков;
- средний чек магазина;
- отдача одного квадратного метра магазина.

По отделам внутри АО «ДМС»:

1. Распределение покупок по категориям.
2. Число наименований товаров в покупке из одного отдела.
3. Отдача с одного квадратного метра. Сравнение позволит понять наиболее и наименее востребованные отделы.

Основные правила мерчандайзинга можно разделить на 3 основные категории:

- правила эффективного расположения продукции, в основе которых особенности визуального восприятия человека;
- правила формирования ассортимента и торгового запаса;
- правила эффективной презентации продукции.

Особенное внимание следует уделить правилам по обеспечению эффективного расположения продукции. Всегда необходимо располагать продукцию таким образом, чтобы обратить товар лицевой стороной упаковки к посетителю. И при этом товар должен отлично просматриваться с разных сторон. На упаковке должна приводиться легко читаемая и краткая информация. Лучше всего выкладку производить блоком товара, чтобы привлечь большее внимание.

Необходимо ввести в штат предприятия должность мерчандайзера.

Мерчендайзеры стали востребованными специалистами в деятельности всех компаний на рынке розничных и оптовых продаж.

Мерчендайзеру предстоит решать следующие задачи:

- контролировать выкладку товаров в торговых точках;
- контролировать наличие всего ассортимента товара компании в магазине;
- следить за расположением витрин и доп. оборудования.

Также должностные обязанности этого специалиста могут быть дополнены размещением материалов POS для привлечения внимания целевой аудитории к продукции, расставляя товары с учетом корпоративной политики, с повышением доли полки для товаров. Также обязанности специалиста могут быть дополнены;

- регулированием розничных цен;
- составлением заказов;
- пополнение запаса товаров в магазине;
- контролем и поддержанием товарного вида упаковки.

Формируются требования к специалисту в зависимости от сферы деятельности. Обычно к нему не выдвигаются особые требования, ведь новичок может учить необходимые принципы во время работы. В числе основных требований к мерчендайзеру можно отметить:

1. Возраст от 18 лет.
2. Умение работать на компьютере на уровне пользователя.
3. Российское гражданство. Иногда допустимо и гражданство Белоруссии.
4. Готовность к физическим нагрузкам.
5. Оформление санитарной книжки при работе с продовольственными продуктами.

Зависит оклад данного специалиста от типа занятости (частичная либо полная), региона и конкретной компании. В среднем зарплата равна 30 тыс. рублей, хотя иногда может составлять и 8-15 тыс. рублей – при частичной

занятости. На зарплату специалиста влияют образование, наличие автомобиля и дополнительных навыков – всё это может повышать зарплату вплоть до 70 тыс. рублей в месяц.

3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота на 15 %.

Проанализируем прогнозное развитие товарооборота в динамике (таблица 15).

Таблица 15 - Развитие товарооборота в динамике

№	Номенклатура	Товарооборот, тыс. руб.		Прирост
		2015 г.	План 2016 г.	Тыс. руб.
1	Стиральный порошок	69841,1	80317,2	10476,1
2	Средства по уходу за волосами	17939,3	20630,2	2690,8
3	Косметические средства	14964,2	17208,8	2244,6
4	Средства женской гигиены	6895,9	7930,2	1034,3
5	Моющие средства	3920,7	4508,8	588,1
6	Средства по уходу за телом	3832,4	4407,2	574,8
7	Средства для деликатной стирки	655,6	753,9	98,3
8	Чистящие средства	1815,4	2087,7	272,3
9	Средства детской гигиены	1386,7	1594,7	208,0
10	Средства ухода за полостью рта	1399,3	1609,1	209,8
11	Детские подгузники	1563,2	1797,6	234,4
12	Кондиционер для белья	832,0	956,8	124,8

13	Элементы питания	1021,1	1174,2	153,1
14	Итого:	126067	144977,1	18910,1

В соответствии с таблицей данные о прогнозном объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его повышении, что в стоимостном выражении составляет 18910,1 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота).

Проведем анализ прогнозных финансовых показателей деятельности предприятия.

Таблица 16 - Динамика финансовых показателей Томского филиала АО «ДМС» за 2013-2015 годы

Показатели	2015 год	План 2016 г.	Прирост
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	126067	144977,1	18910,1
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	123394	141903	18509
Валовая прибыль, тыс. руб.	2673	3074,1	401,1

Как видно из представленных в таблице 16 данных рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

Таким образом, для формирования ассортимента и повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе предложены следующие направления:

1. Разработка «Положения об ассортиментной политике». Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

2. Формирование ассортимента АО «ДМС» - разработка стратегии продукта, основная цель которой выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и дающего прибыль.

3. Организация мерчендайзинга торгового предприятия. Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

К внутренней социальной ответственности Томского филиала АО «ДМС» можно отнести:

1. Безопасность труда
2. Стабильность оплаты труда
3. Дополнительное медицинское и социальное страхование персонала
4. Развитие персонала
5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях

К внешней социальной ответственности Томского филиала АО «ДМС» можно отнести:

1. Ответственность перед потребителями услуг
2. Добросовестные отношения с бизнес-партнерами
3. Содействие охране окружающей среды
4. Выполнение обязательств по налоговым платежам
5. Взаимодействие с местным сообществом

Выполнение анализа эффективности программ КСО Томского филиала АО «ДМС» проводим на основании внутренней документации предприятия, отчеты и т.д.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

- 1) Определение стейкхолдеров Томского филиала АО «ДМС»

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров Томского филиала АО «ДМС» представим в табл. 17.

Таблица 17 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники	1. Представители региональной власти
2. Потребители	2. Социальные и общественные группы
3. Поставщики	3. СМИ

Многие отношения между АО «ДМС» и вышеуказанными группами закреплены и регламентируются юридическими документами, договорами, законами.

Все заинтересованные стороны имеют право быть услышанными и понятыми, т.к. они равнозначны. Ведь каждая заинтересованная сторона (государственная власть, СМИ) – потенциальный источник потенциального риска, катализатор рискованной ситуации.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО АО «ДМС». Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

КСО, реализуемые АО «ДМС», их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ представлены в табл. 17.

Таблица 18 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Развитие менеджмента человеческих ресурсов	1. гарантии занятости 2. уровень реальной заработной платы 3. условия найма 4. возможности продвижения по службе	Работники	01.09.2016 – 31.12.2016	1. Предотвращение забастовок, ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей 2. Распространение положительной информации о предприятии (в частности в интернете)
2. Управление отношениями с клиентами	1. желаемые и качественные продукты 2. приемлемые цены 3. разнообразие выбора	Потребители	01.09.2016 – 31.12.2018	1. Повышение потребления продукта, 2. Предотвращение бойкотирования продуктов, 3. Отсутствие претензий (в том числе и в судебном порядке)
3. Улучшение работы с поставщиками	1. стабильность заказов 2. оплата в срок и по условиям договора	Поставщики	01.07.2016 – 31.12.2016	Предотвращение сотрудничества с конкурентами
4. Развитие government-рейтинга	1. вклад в экономический рост региона 2. вклад в местный бюджет 3. поддержка социальной инфраструктуры региона	Представители региональной власти	01.09.2016 – 31.12.2018	1. Отсутствие барьеров, мешающих предпринимательской деятельности 2. Отсутствие протестов на уровне местного сообщества
5. Социальные инвестиции	1. забота об окружающей среде 2. поддержка местной общественной деятельности 3. внедрение КСО (нефинансовая отчетность) 4. требование прислушиваться к группам влияния	Социальные и общественные группы	01.06.2016 – 31.12.2016	1. Стимулирование положительного освещения в СМИ 2. Создание позитивного образа предприятия
6. Развитие медиарейтинга	1. получение правдивой и полной информации о деятельности корпорации 2. доступ к первым лицам или их представителям для получения комментария	СМИ	01.09.2016 – 31.12.2016	Позитивное освещение

Анализ структуры программ КСО АО «ДМС» показал, что

Цель связей КСО АО «ДМС» - построить со всеми группами стейкхолдеров гармоничные отношения, основанные на принципах открытости, прозрачности и обоюдного интереса. КСО – один из инструментов, который может способствовать этому.

3) Определение затрат на программы КСО

На данном этапе определим бюджет программ КСО АО «ДМС», с учетом результатов, полученных в табл. 17. Важным этапом является определения вклада организации при эквивалентном финансировании или при корпоративном волонтерстве.

Сводим в таблицу основные затраты АО «ДМС» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 19 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации планируемый период
1	Развитие менеджмента человеческих ресурсов	Тыс. руб.	100	100
2	Управление отношениями с клиентами	Тыс. руб.	50	50
3	Улучшение работы с поставщиками	Тыс. руб.	20	20
4	Развитие говернмент-рилейшенза	Тыс. руб.	200	200
5	Социальные инвестиции	Тыс. руб.	150	150
6	Развитие медиарилейшенза	Тыс. руб.	40	40
ИТОГО:				560

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т.д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества

производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

АО «ДМС» занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем уже более 10 лет. Реализация проектов и программ АО «ДМС» в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности. При этом АО «ДМС» определяет свою миссию в том, чтобы не только обеспечивать качественные товары для своих клиентов, но и в том, чтобы помогать развитию местных сообществ в регионах присутствия АО «ДМС», содействовать формированию стабильной социальной среды и повышению качества жизни в стране.

При этом внутренние социальные программы предполагают отношение к персоналу, развитию человеческих ресурсов в компании, к акционерам. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потребителями и бизнес-партнерами, экологическая деятельность, участие в развитии местного сообщества.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то АО «ДМС» относится ответственно к собственному персоналу, регулярно повышая величину заработной платы и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским, а также увеличивая уровень выплат социального характера и расходов на охрану труда. Так, за анализируемый период на предприятии наблюдается рост фонда оплаты труда на 1,0% по сравнению с 2014 г. и на 5,7% по сравнению с 2012 г. Средняя заработная плата работников предприятия за

2013–2015 гг. возросла соответственно от 25 132 р. в 2013 г. до 29 444 р. в 2015г. Таким образом, статистические данные свидетельствуют о том, что АО «ДМС» ответственно к собственному персоналу, повышая заработную плату и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским.

На мероприятия по улучшению условий и охраны труда в 2015 г. было израсходовано около 500 тыс. рублей, что в расчете на 1 работника составило 4,6 тыс. рублей. Работники обеспечиваются необходимыми спецодеждой и средствами защиты в соответствии с отраслевыми нормами. Регулярно проводятся профессиональные медосмотры работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. Проводится обучение по охране труда, аттестация рабочих мест по условиям труда. В результате проводимой работы по обеспечению безопасных условий труда в 2014 г. уровень производственного травматизма снижен на 8,9% по сравнению с 2013 г., в 2015 г. – на 8,3% по сравнению с 2014 г.

АО «ДМС» ведет себя ответственно и перед внешними стейкхолдерами – перед потребителями, предоставляя товары высокого качества, соответствующие нормам и стандартам.

Результаты исследования показали, что АО «ДМС» осуществляет реализацию инфраструктурных проектов в виде развития социальной инфраструктуры территорий, экологических, благотворительных и прочих программ. Так, в рамках реализации социальной ответственности в компании действуют следующие социальные программы: «Образование», «Спорт», «Забота», «Экология», «Духовное наследие». Данные направления деятельности компании способствуют решению многих проблем местного сообщества.

Для улучшения управления корпоративно-социальной ответственностью АО «ДМС» целесообразным представляется реализовать следующие мероприятия.

1) В условиях быстро развивающихся технологий компании следует расширять ассортимент товара.

2) Компании следует проводить постоянную работу по усилению контроля качества товара.

3) В целях повышения эффективности обслуживания клиентов по всей территории России компании следует развивать дистанционные каналы продаж.

4) Взаимоотношения с поставщиками АО «ДМС» должны строиться на принципах прозрачности, честности и доверия.

5) АО «ДМС» следует продолжать и активизировать деятельность, связанную с заботой о ресурсах и окружающей среде.

6) С целью совершенствования программ, направленных на развитие и социальную поддержку собственного персонала, рекомендуется внедрение в практику деятельности компании социального пакета, содержащего набор компенсаций и льгот.

7) Для разработки внутренней корпоративной социальной ответственности в АО «ДМС» следует внести изменения в структуру управления корпоративной социальной ответственностью компании. Необходимо создание отдельного подразделения – Отдела внутренних коммуникаций.

К наиболее значимым функциям Отдела внутренних коммуникаций следует отнести:

- повышение устойчивости и уровня оплаты труда работников компании, достижение его соответствия количеству и качеству труда;

- формирование социального пакета для каждого работника компании в соответствии с его должностной категорией;

- улучшение условий труда, снижение уровня их вредности для здоровья работников компании;

- создание условий профессионального роста и повышение уровня образования работников компании;

- предотвращение социальной напряженности и социальных конфликтов.

Таким образом, предложенные рекомендации, на наш взгляд, будут способствовать увеличению прибыльности компании за счет устойчивых отношений, выстроенных в результате кооперации с заинтересованными сторонами, выстраивания с ними диалога, учетом их нужд при принятии управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что одним из наиболее важных условий качественного снабжения розничной торговой сети и обеспечения достаточного уровня обслуживания покупателей является создание наиболее оптимального ассортимента товаров, который удовлетворит различные запросы конечного потребителя.

Поэтому одним из главных направлений коммерческой деятельности торгового предприятия является формирование ассортимента товаров.

Формирование ассортимента это деятельность, направленная на подбор групп, видов и разновидностей товаров соответственно спросу потребителей, с целью наиболее полного его удовлетворения. Ассортимент представляет собой набор товаров, способный удовлетворить реальные или прогнозируемые потребности населения и обеспечить высокую прибыль организации.

Формирование ассортимента товаров осуществляется непрерывно, начиная от производства и заканчивая потреблением, оно связано с определенным предприятием и обуславливается ассортиментной политикой этого предприятия.

Ассортиментная политика предполагает определение руководством компании целей, задач и основных направлений формирования ассортимента товара.

Основные направления формирования ассортимента:

1. Сокращение ассортимента применяется при снижении спроса, низкая прибыльность или убыточность при реализации товара. В основном проводится качественное и количественное изменение набора товаров, т.е. уменьшается его широта и полнота.

2. Расширение ассортимента применяется при увеличении спроса или высокой прибыльности при реализации товара. В основном проводится качественное и количественное изменение набора товаров, т.е. увеличивается его широта, полнота и новизна.

3. Стабилизация ассортимента применяется при устойчивом спросе товаров, в основном повседневного потребления.

4. Обновление ассортимента применяется при изменившемся спросе, появлении новых товаров, потребностей. Проводится количественное и качественное изменение набора товаров, а так же замена морально устаревшего товара, стимулирования спроса.

5. Совершенствование ассортимента применяется для удовлетворения потребностей разных групп потребителей, проводится качественное и количественное изменение набора товаров для повышения его рациональности.

6. Гармонизация ассортимента применяется для специализированных магазинов и отдельных секций, проводится качественное и количественное изменение набора товаров, которое отражает приближенность реального ассортимента к оптимальному.

Основные факторы, влияющие на формирование ассортимента:

1. Спрос определяется потребностью, которая подкреплена платежеспособностью потребителей, напрямую зависящей от их доходов, демографических и прочих особенностей.

2. Рентабельность обуславливается себестоимостью, затратами производства и обращения, на которые влияют различные факторы.

Товарный ассортимент розничного торгового предприятия тесно связан с его ассортиментным профилем. Поэтому при формировании ассортимента розничного торгового предприятия необходимо учитывать вид и тип розничного предприятия.

Товарный ассортимент предприятия состоит из:

– основной группы товаров — она направлена приносить основную прибыль организации;

– поддерживающей группы товаров — она направлена стабилизировать доходы от реализации;

– уходящей группы товаров — характеризуется низкой степенью прибыльности или убыточностью;

- стратегической группы товаров — она направлена на обеспечение в будущем основной прибыли;
- тактической группы товаров — она направлена на стимулирование продажи основных групп товаров.

Ассортимент товара розничного торгового предприятия должен не только соответствовать виду торгового предприятия, но и особенностям покупательского спроса потребителей.

«Дистрибьюторская Менеджмент Система» — крупная российская торговая компания, дистрибьютор таких компаний как Procter&Gamble, Уресо, MARS, BAGI, ЗМ, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков.

Сегодня ДМС занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей географии России.

Первое представительство компания ДМС открыла в марте 1996 году в городе Томске, а спустя 7 месяцев город Омск также стал территорией, где компания начала свою работу.

Имущество АО «ДМС» на протяжении 2013-2015 годов в основном формируется в основном за счет долгосрочных обязательств, доля которых колеблется от 66% в 2014 году до 70% в 2015 году, то есть абсолютная величина краткосрочных обязательств увеличилась на 16174 тыс. руб. Увеличение доли заемного капитала в свою очередь негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия, ухудшая ее финансовую устойчивость.

Наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: стиральный порошок, косметические средства, средства по уходу за волосами - 80%. Во вторую группу входят 5 товарных подгрупп: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства, средства по уходу за телом.

Данные об объеме товарооборота АО «ДМС» в действующих ценах свидетельствуют о его снижении, что в стоимостном выражении составляет

10016 тыс. руб. вследствие изменения количества реализованных товаров (физического объема товарооборота). Отмечено снижение продаж по таким товарным группам: средства по уходу за телом, средства для деликатной стирки, кондиционер для белья, средства по уходу за волосами, моющие средства, стиральный порошок и средства женской гигиены.

Динамика продаж в натуральных показателях привела к незначительному изменению в структуре товарооборота, которая характеризуется удельным весом отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота. В частности возросла доля в товарообороте продажи косметических средств, средств женской гигиены и чистящих средств в натуральном выражении и стоимостном. Снизились продажи стирального порошка и других товаров.

Внутренняя среда АО «ДМС»:

- 1) квалификация персонала и его состав:
- 2) финансовые возможности:
- 3) опыт работы фирмы на рынке:

Рынок для АО «ДМС» представляет собой основную внешнюю среду. Она состоит из конкурентов и клиентов, продукции.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия на основе матрицы БКГ показал, что «Собак» и «Диких кошек» в АО «ДМС» нет.

Компании необходимо продолжать обязательно реализацию стирального порошка, средств по уходу за волосами и телом - это направление на стадии «Дойная корова». Необходимо увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций такие позиции как: средства женской гигиены, моющие средства, средства для деликатной стирки, чистящие средства. Это перспективные направления, которыми занимается организация, они могут приносить большой доход и перейти на стадию «Дойные коровы».

Для формирования ассортимента и повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе предложены следующие направления:

1. Разработка «Положения об ассортиментной политике». Ассортиментная политика - это мероприятия компании, направленные на

формирование ассортимента и управление им.

2. Формирование ассортимента АО «ДМС» - разработка стратегии продукта, основная цель которой выбор оптимального ассортимента, удовлетворяющего потребности покупателей и дающего прибыль.

3. Организация мерчендайзинга торгового предприятия. Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, ориентированное на построение маркетинговых коммуникаций с целью роста сбыта, с привлечением потребителей в места продаж, без необходимости активного участия продавцов и персонала торговых точек.

Рост товарооборота предприятия приведет к значительному увеличению прибыли, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев А.В. Развитие оптового и розничного рынка в России. //Маркетинг. – 2012. - № 1. – С. 12-14.
2. Алексеев А.В. Современный розничный рынок: обретение устойчивости // ЭКО. – 2015. - № 12. С.19-23.
3. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2012. - 322с.
4. Абрютин А.В. Экономический анализ торговой деятельности. М, «Финансы и статистика. 2012. - 416с.
5. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2016. - 424 с.
6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
7. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 524 с.
8. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2014. - N 2. - С. 26-33.
9. Белоусова С.Н. Маркетинг: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.
10. Беспалюк К. М. Вариация научных подходов к управлению бизнес-портфелем предприятия / К. М. Беспалюк, И. В. Парий // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 10. – С. 411-416.
11. Виноградова С. Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Мн.: Выш.школа, 2010. – 223 с.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованных компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 284 с.

13. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
14. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. – 2015. - № 6.
15. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63.
16. Дашков Л.П. Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2014. – 481 с.
17. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48-55.
18. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016.— 298 с.
19. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г. М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. – 2016. - № 2. – С. 42-44.
20. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика, 2014, № 33. – С. 44 – 49.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 2008. — 896с.
22. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2015. - № 20. - С. 87 - 98.
23. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Эксмо, 2014. – 432 с.
24. Лебедева С. Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие /С.Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков; Под ред. С.Н. Лебедевой.- 2-е изд.- Мн.: Новое знание, 2010. – 240 с.

25. Лавренко А. С. Организационно-экономические механизмы и инструменты принятия решений при ассортиментном планировании в торговых сетях / А. С. Лавренко, Е. В. Никульчев. - М.: ВГНА Минфина России, 2011. - 129 с.
26. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 2012. – 768 с.
27. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2013. - № 7. - С. 54-66.
28. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - С. 40-45.
29. Олейник К. Все об управлении продажами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 331 с.
30. Паламарчук А.С., Паштова Л.Г. Экономика предприятия. М.: Инфра-М, 2015. – 361 с.
31. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. — 120 с
32. Попов Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. - N 5. - С. 101-110.
33. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петербур. гос. экон. ун-та. – 2015. - № 5 (95). – С. 130-133.
34. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2014. - № 5. - С. 127-132.
35. Прокина М. В. Управление товарным ассортиментом компании / М. В. Прокина, К. А. Иванова, М. В. Семенова. – М.: [б. и.], 2011. - 147 с.

36. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - № 3. - С. 31-35.
37. Слащёв Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 2. - С. 83-89.
38. Сысоева С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. – СПб. [и др.]: Питер, 2013. - 285 с.
39. Сурай Н. М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестн. Алт. гос. аграр. ун-та. – 2015. - № 8. - С. 153-160.
40. Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2012. - Т. 19. - № 3. - С. 26-36.
41. Чекалина А. Ассортимент: американская модель против российского подхода // Модный magazin. - 2012. - № 4. - С. 38-40.
42. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера, юриста. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2013.- 462с.
43. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2015. - № 1. - С. 165-170.
44. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 3. - С. 83-89.
45. Якубова Э.В. Розничная и оптовая торговля. Состояние и перспективы. Ставрополь, 2012. - 90с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710001		
Организация <u>АО «ДМС»</u>	по ОКПО	2015	12	31
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7202908800		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>31 декабря</u> 20 <u>15</u> г. ³	20 <u>14</u> г. ⁴	20 <u>13</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	65100	47100	46950
	Доходные вложения в материальные ценности	253		
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	65353	47100	46950
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1853	1480	1385
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	129	291	286
	Дебиторская задолженность	15663	14535	14528
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	291	78	124
	Прочие оборотные активы	127	127	127
	Итого по разделу II	18064	16511	16450
	БАЛАНС	83417	63611	63400

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 15 г. 3	20 14	2013 г. 3
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2996	2359	2239
	Итого по разделу III	3006	2369	2239
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	58591	42417	42441
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	58591	42417	42441
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	18767	18825	18720
	Кредиторская задолженность			
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	3053		
	Итого по разделу V	21820	18825	18720
	БАЛАНС	83417	63611	63400

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 15 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
Дата (число, месяц, год)		2015	12 31
Организация _____ АО «ДМС» _____ по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН		7202908800	
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС			
частная _____ по ОКЕИ		384 (385)	
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год	За _____ год
		20 15 г.	20 14 г.
	Выручка	126067	136083
	Себестоимость продаж	123394	135931
	Валовая прибыль (убыток)	2673	152
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж		
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы		
	Прочие расходы		
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2673	152
	Текущий налог на прибыль	534,6	34,96
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-1459,4	-1378,04
	Чистая прибыль (убыток)	679	-1261