

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Высшая школа бизнеса

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП
канд. экон. наук, доцент
 И.П. Каргин
«30» Мая 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

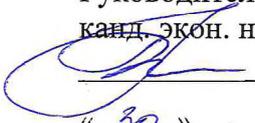
ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА В РОЗНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

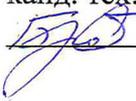
по основной образовательной программе подготовки бакалавров

направление подготовки :

38.03.02 Менеджмент

Еремеева Наталья Владимировна

Руководитель ВКР
канд. экон. наук, доцент
 И.В. Краковецкая
« 30 » 05 2018 г.

Консультант
канд. тех. наук, доцент
 В.М.Бродский

Автор работы
студент группы 229245
 Н.В. Еремеева

Томск 2018

2 Формирование товарно-ассортиментной политики.

3 Анализ особенностей формирования ассортимента товаров на предприятии ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница».

5. Указать предприятие, организацию по заданию или на примере которого выполняется работа: ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница»

6. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей, рисунков, таблиц) 4 рисунка, 4 таблицы

7. Дата выдачи задания « 23 » 10 2017г.

Руководитель ВКР

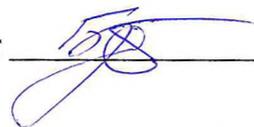
канд. экон. наук, доцент



И.В. Краковецкая

Консультант

канд. техн. наук, доцент



В.М. Бродский

Задание принял к исполнению



АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы: «Формирование товарного ассортимента в розничных предприятиях».

Работа выполнена на 56 листах формата А4, состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка использованной литературы.

Актуальность данной темы: формирование ассортимента реализуемых товаров, его широты, глубины и структуры является одной из основных задач любого торгового предприятия. На данном этапе развития экономики существует важнейшее направление - улучшение качества предоставляемых услуг предприятия. Это связано с тем, что сейчас выживаемость фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяются уровнем конкурентоспособности.

Цель работы: исследование формирования товарного ассортимента на предприятиях розничной торговли и разработка рекомендаций по совершенствованию формирования товарного ассортимента на предприятии ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница».

Исходя из поставленной цели работы, необходимо рассмотреть следующие задачи:

1. Изучить основные понятия о товарном ассортименте;
2. Рассмотреть его свойства и показатели;
3. Изучить ассортиментную матрицу;
4. Изучить формирование товарного ассортимента;
5. Изучить управление товарным ассортиментом;
6. Рассмотреть формирование товарного ассортимента на примере предприятия ИП

Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница», определить пути решения проблемы, разработать рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента

В работе сделан вывод, что формирование товарного ассортимента – это установление в определенном порядке конкретной номенклатуры товаров, образующих необходимую их совокупность для торговли. К факторам, влияющим на этот процесс, относятся: принципы формирования ассортимента, профиль торгового предприятия, потребительские комплексы, товарная классификация, стадия жизненного цикла товара, устойчивость товарного ассортимента.

При этом следует учитывать конкретные условия: специфику и особенности товарных групп, отдельных видов товаров, объем и структуру товарооборота, размеры складских и торговых площадей, наличие и состояние складского технологического оборудования и др. Постоянное наличие в продаже товаров обязательного ассортимента в определенной мере может служить гарантией обеспечения потребителей соответствующей продукцией.

Следовательно, необходимо вести постоянную работу по обеспечению устойчивости обязательного ассортимента, так как отсутствие в продаже в данное время конкретного товара, по существу, означает отказ покупателям в удовлетворении их спроса.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Сущность товарно-ассортиментной политики предприятия	6
1.1 Понятия ассортимента торгового предприятия и его классификация	6
1.2 Свойства и показатели товарного ассортимента	10
1.3 Ассортиментная матрица	14
2 Формирование товарно-ассортиментной политики	19
2.1 Выбор ассортиментной стратегии	19
2.2 Формирование товарного ассортимента	23
2.3 Элементы управление товарным ассортиментом	30
3 Анализ особенностей формирования ассортимента товаров на предприятии	37
ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница»	
3.1 Основные положения о предприятии	38
3.2 Исследование ассортиментной политики предприятия	42
3.3 Ценовая политика предприятия	44
3.4 Определение путей решения проблемы	46
3.5 Рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента	46
предприятия	
Заключение	50
Список использованных источников и литературы	52

ВЕДЕНИЕ

Для написания выпускной квалификационной работы была выбрана тема «Формирование товарного ассортимента в розничных предприятиях».

Современный этап развития экономики России характеризуется нестабильностью внешней и внутренней среды функционирования экономических субъектов. Положение предприятий осложняется жесткой конкуренцией, в том числе и со стороны импортных производителей. Значимыми факторами, влияющими на изменение эффективности предприятий, являются выбор товарного ассортимента и установление цен на товары. Процессы формирования товарной и ценовой политики, предполагают их использование на обычных коммерческих предприятиях, преследующих основную цель – максимизацию прибыли.

В последнее время продажи стали одним из ключевых критериев успешной деятельности фирмы. В современных условиях выигрывают те организации, которые обладают наиболее эффективной товарной политикой и взаимодействия с клиентами. Товарная политика всегда являлась и является основой любого бизнеса. Именно в этой области деятельности компания получает свою итоговую оценку.

Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

Ассортиментная политика приобретает особую значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по ассортименту и качеству, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят его экономические показатели. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и максимально эффективно управляет ею.

Потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам. Покупатели хотят, чтобы купленные ими товары были более практичными, красивыми, долговечными. А производители вынуждены удовлетворять постоянно возрастающие запросы своих клиентов. Вот почему коррекция ассортимента очень важна сегодня.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что формирование ассортимента реализуемых товаров, его широты, глубины и структуры является одной из основных задач любого торгового предприятия. На данном этапе развития экономики существует важнейшее направление - улучшение качества предоставляемых услуг предприятия. Это связано с тем, что сейчас выживаемость фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяются уровнем конкурентоспособности.

Конкурентоспособность фирмы обусловлена пониманием того, что качество формирования ассортимента продукции является самым эффективным средством удовлетворения требований потребителей, а так же фактором, отражающим проявление того, как хозяйственная единица (фирма, предприятие) умеет организовывать и управлять процессом производства, насколько эффективно она это делает.

Целью данной дипломной работы является исследование формирования товарного ассортимента на предприятиях розничной торговли и разработка рекомендаций по совершенствованию формирования товарного ассортимента на предприятии ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница».

Достижение поставленной цели осуществить через ряд взаимосвязанных задач:

1. Изучить основные понятия о товарном ассортименте;
2. Рассмотреть его свойства и показатели;
3. Изучить ассортиментную матрицу;
4. Изучить формирование товарного ассортимента;
5. Изучить управление товарным ассортиментом;
6. Рассмотреть формирование товарного ассортимента на примере предприятия ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница», определить пути решения проблемы, разработать рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента.

Объектом исследования является предприятие ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница».

Предметом данной работы является товарный ассортимент.

Данная работа состоит из трех глав. Где первые две главы являются теоретическими, а третья глава практическая на примере предприятия ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница».

Первая глава раскрывает основные понятия о товарном ассортименте, его классификацию, свойства и показатели.

Во второй главе разобраны методы и последовательность формирования товарного ассортимента и управление им.

В третьей главе на примере конкретного предприятия разобрано формирование товарного ассортимента, разработаны рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента и определены пути решения проблемы.

1 Сущность товарно-ассортиментной политики предприятия

1.1 Понятия ассортимента торгового предприятия и его классификация

Множество товаров, представленных на рынке и классифицированных по признаку производственного происхождения или потребительского назначения называют ассортиментом. Ассортимент отражает принципиальные различия между товарами и представляет собой логическое распределение любого множества, образованного по наиболее общим признакам, на отдельные категории или звенья разного уровня.

Существует ассортимент идей, ассортимент услуг, ассортимент товаров и т.д.

Ассортимент товаров – набор товаров, объединенных по какому – либо одному или совокупности признаков.

Признаками и классификации ассортимента могут быть такие факторы, как местонахождение товаров (в промышленности или торговле); широта охвата товаров (простой, сложный, развернутый, смешанный ассортимент); степень удовлетворения потребностей (рациональный и оптимальный ассортимент) и т.д. (таб. 1).

Следует различать ассортимент товаров, торговый ассортимент, и товарную номенклатуру. В широком смысле номенклатура – перечень названий, терминов, или категорий, употребляемых в какой – либо отрасли науки, техники и пр.

Таблица 1 - Классификация ассортимента товаров

По местонахождению товаров		
№	Признак классификации	Определение
1	Промышленный ассортимент	Набор товаров, выпускаемых изготовителями исходя из его производственных возможностей
2	Торговый ассортимент	Набор товаров, формируемый торговым предприятием с учетом его специализации, потребительского спроса и материально – технической базы
3	Ассортимент услуг	Набор услуг, предлагаемых потребителям. По степени детализации он, так же как и ассортимент товаров, разделяется на три основных вида: групповой, видовой и внутривидовой

Продолжение таблицы 1

По широте охвата товаров		
№	Признак классификации	Определение
4	Простой ассортимент	Набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей (например, ассортимент хлебобулочного или молочного магазина)
5	Сложный ассортимент	Набор товаров, представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, отличающихся исходными материалами, конструкцией и иными признаками и удовлетворяющий разнообразные человеческие потребности (ассортимент универсамов и универмагов)
6	Развернутый ассортимент	Набор товаров, включающий значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, наименований, относящихся к группе однородных, но отличающихся индивидуальными признаками (ассортимент специализированного магазина)
7	Смешанный ассортимент	Набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения (ассортимент непродовольственных и продовольственных товаров)
По степени удовлетворения потребностей		
№	Признак классификации	Определение
8	Рациональный ассортимент	Набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и техно логии

Продолжение таблицы 1

9	Оптимальный ассортимент	Набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на проектирование, разработку производства и доведение до потребителя
По степени в конкретный момент времени		
№	Признак классификации	Определение
10	Реальный ассортимент	Действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации производителя или продавца
11	Прогнозируемый ассортимент	Набор товаров, который должен будет удовлетворить предполагаемые потребности
По характеру удовлетворяемых потребностей		
№	Признак классификации	Определение
12	Основной ассортимент	Набор товаров, ориентированных на обычные потребности основных групп потребителей
13	Сопутствующий ассортимент	Набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации (предметы ухода за обувью в обувном магазине)
По структуре ассортимента		
№	Признак классификации	Определение
14	Групповой ассортимент товаров	Включает перечень товарных групп, сформулированных по признаку однородности сырья из которого они изготовлены, потребительскому назначению и способу производства
15	Групповой ассортимент услуг	Включает перечень отдельных крупноагрегированных видов услуг: образования, здравоохранения, услуги дошкольных учреждений, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, бытовые услуги и т. д

Окончание таблицы 1

№	Признак классификации	Определение
16	Внутри групповой ассортимент товаров	Набор однородных товаров, объединенных общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности. Представляет собой детализацию группового ассортимента (например, товарная группа обуви делится на подгруппы кожаной, текстильной, валяной и резиновой обуви)
17	Видовой ассортимент товаров	Набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности (например, подгруппа кожаной обуви делится на виды: сапоги женские, мужские, детские)
18	Видовой ассортимент услуг	Представляет собой детализацию крупноагрегированных видов услуг. Например, группа бытовых услуг делится более чем на 20 видов, в числе которых выделяются ремонт и пошив одежды, обуви, трикотажных изделий, ремонт радиотелевизионной аппаратуры, изготовление металлоизделий, ремонт и техническое обслуживание транспортных средств и т. д.
19	Внутривидовой ассортимент товаров	Ассортимент товаров, который включает разновидности товаров внутри отдельных видов. Признаками, отличающими одну разновидность от другой, являются модель, цвет, фасон и т. д. Примером внутривидового ассортимента являются конкретные марки телевизоров, артикулы шерстяных тканей, модели электробритв и т. д.
20	Внутривидовой ассортимент услуг	Включает перечень конкретных работ, выполняемых в рамках определенного вида услуг

Товарная номенклатура – это перечень всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, представленных на отдельных товарных рынках или реализуемых конкретным предприятием. В отличие от ассортимента товаров товарная номенклатура не ставит целью классифицировать товары по какому – либо признаку; она ограничивается простым перечислением однородных или разнородных товаров общего или аналогичного назначения.

Ассортимент торгового предприятия (торговый ассортимент) представляет собой номенклатуру товаров, принадлежащих, как правило, к разным товарным группам,

подгруппам, видам и разновидностям. Доля различных товаров в структуре торгового ассортимента определяется специализацией предприятия, его материально – технической базой, потребительским спросом и другими факторами. Поэтому говорят, что торговый ассортимент – это набор товаров, сформированный по определенным признакам и призванный удовлетворить спрос в некоторый момент времени.

1.2 Свойства и показатели товарного ассортимента

Структура торгового ассортимента индивидуальна в каждом конкретном случае. Ассортимент универмага или супермаркета может включать несколько товарных групп; ассортимент специализированного магазина — одну группу товаров, но представленную большим числом видов, разновидностей и наименований. Небольшой магазинчик рядом с домом предлагает разнообразные товары с ограниченным ассортиментом марок и т.д. Особенности товарной структуры предприятия называют свойствами ассортимента

Свойства товарного ассортимента - это особенность товара, которая проявляется при его формировании и отражает качественную характеристику ассортимента.

Существует семь специфических свойств ассортимента: широта, глубина, полнота, структура, обновляемость, гармоничность и устойчивость (рис. 1).



Рисунок 1 - Свойства торгового ассортимента



Рисунок 2 - Показатели торгового ассортимента

Абсолютный показатель – величина, количественно характеризующая состояние торгового ассортимента.

Относительный показатель – показатель, получаемый на основе сравнения фактического и базового показателей. Относительный показатель представляет собой коэффициент со значением от 0 до 1.

Фактический показатель – величина, характеризующая действительное состояние набора товаров на какой – либо момент времени.

Базовый показатель¹ – состояние набора товаров, принятое в расчетах за основу.

Розничный торговец разрабатывает и формирует собственную систему показателей, в наибольшей мере отвечающую целям и задачам управления ассортиментом. Как правило, каждая такая система включает показатели широты, глубины и полноты ассортимента. По желанию руководства могут также рассчитываться показатели гармоничности, устойчивости и обновляемости. Выбранная система показателей позволяет описать состояние и развитие ассортимента в математической форме, что значительно упрощает

¹ Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. — СПб.: Питер, 2007. — 416 с: ил.

задачу целеполагания и управления ассортиментом. Менеджеру достаточно один раз определить оптимальные показатели ассортимента и следить за тем, чтобы фактические показатели соответствовали базовым

1. Широта товарного ассортимента – это количество видов, разновидностей и наименований однородных и разнородных товаров. Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями – действительной широтой (Шд) (фактическое количество видов товаров, имеющих в наличии) и базовой широтой (Шб) (широта, принятая за основу для сравнения, регламентированная нормативами или техническими документами, или максимально возможная), а также коэффициентом широты (Кш). Широта товарного ассортимента характеризуется числом наименований видов или разновидностей товаров, входящих в рассматриваемый ассортимент. Широта товарного ассортимента является косвенным показателем насыщенности рынка товарами. Чем выше насыщенность, тем больше широта ассортимента.

Коэффициент широты (Кш) определяется по формуле:

$$K_{ш} = Шд / Шб * 100 \quad (1)$$

В качестве базовой широты может быть принято количество видов, разновидностей и наименований товаров, регламентированное нормативами или техническими документами (стандартами, прейскурантами, каталогами и т.п.) или максимально возможное. Выбор критериев определения базового показателя широты определяется поставленными целями. Например, при анализе товарного ассортимента и магазинов – конкурентов в качестве базового можно взять максимальный перечень товаров, имеющих в наличии во всех обследованных магазинах.

2. Полнота товарного ассортимента – это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородной продукции. Полнота товарного ассортимента характеризуется коэффициентом полноты, который рассчитывается исходя из отношения имеющегося в наличии товарного ассортимента к базовому, определяемому договором поставки, стандартами, ассортиментным перечнем. Наибольшее значение коэффициентом полноты имеет на насыщенном рынке. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя. Показатели структуры ассортимента чаще выражаются в процентах.

Коэффициент полноты товаров определяется по формуле:

$$K_{п} = Пд / Пб * 100 \quad (2)$$

3. Устойчивость товарного ассортимента – это показатель, характеризующий колебания его полноты и широты в течении определенного промежутка времени. Степень обновления товарного ассортимента характеризует долю вновь поступивших в оборот товаров в их общем товарном ассортименте.

Важное значение имеет ассортиментный минимум – перечень видов или наименований товаров, наличие которых на торговом предприятии определенного профиля, является обязательным.

В настоящее время это понятие заменено на понятие «ассортиментный перечень», представляющий собой документально оформленный перечень разновидностей или видов товаров, составляющий установленный ассортимент. Ассортиментный перечень для торговых предприятий утверждается органами местного самоуправления и его несоблюдение считается нарушением правил торговли.

Важное значение имеет проблема управления ассортимента. Под понятием «управление ассортиментом товаров» понимаются действия, осуществляемые в торговле в целях установления, обеспечения и поддержания определенного ассортимента товаров путем регулирования прямых и обратных связей между торговлей, производством и потребителем. В первую очередь управление ассортиментом связано с его формированием, на которое оказывают влияние многие факторы. В первую очередь ассортимент зависит от уровня развития промышленного и сельскохозяйственного производства, а также уровня научно-технического прогресса, позволяющего осваивать современные научно-технические достижения для улучшения потребительских свойств товаров. Управление ассортиментом товаров предусматривает проведение мероприятий по установлению объема и выявлению структуры потребностей покупателей, по учету спроса на продукцию и уровня материальной обеспеченности населения и т.д. с целью установления фактического товарного ассортимента соответствующего расчетному.

Коэффициент устойчивости определяется по формуле:

$$K_y = U / ШБ * 100 \quad (3)$$

4. Новизна товарного ассортимента – способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров.

Новизна характеризуется действительным обновлением – количеством новых товаров в общем перечне (Н) и степенью обновления (Кн), которая выражается через отношение

количества новых товаров к общему количеству наименований товаров (или действительной широте).

Коэффициент новизны товарного ассортимента определяется по формуле

$$K_n = N / Ш_d * 100 \quad (4)$$

1.3 Ассортиментная матрица

Ассортиментная матрица² — это документ, который включает в себя полный перечень всех товарных позиций ассортимента, предлагаемых к продаже на предприятии с учетом требований ассортиментной политики, особенностей выбранного формата предприятия и его местоположения.

Построение ассортиментной матрицы является неотъемлемым элементом ассортиментной политики предприятия независимо от его организационной структуры управления.

Для построения ассортиментной матрицы необходимо:

1. Определить формат предприятия и его основную концепцию и позиционирование. Определить Требования к формату. Узнать какова специфика региона или города. Выявить особенности местоположения.
2. Изучить потребительский спрос, провести сегментирование покупателей (кому мы будем продавать, кто наш основной потребитель). Целевой сегмент — это тот сегмент, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа потребителей, приобретающих чаще или больше всего и приносящих предприятию наибольшую прибыль. Суть сегментирования в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные для предприятия группы потребителей и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп.
3. Изучить товарный ассортимент конкурентов.
4. Принять решение о товарах, которые будут производиться или продаваться на предприятии, и об уровне цен на эти товары. На данном этапе уместно начать подбор

² И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев, под ред. Л. П. Дашкова Маркетинг торговли // учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / Москва, Дашков и К°, 2010.

поставщиков, которые могут удовлетворять нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.

На основании потребительского спроса выделяются категории, группы и классы товаров. Составляется товарный классификатор, выделив три уровня. Сделать это несложно, так как используются достаточно общие признаки, объединяющие множество товаров (из чего произведено, для кого предназначено, как и где будет использоваться).

- Первый уровень — класс товаров. Чем крупнее формат предприятия, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться класс товаров — например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь», т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Например, «продовольственные товары» — это то, что едят, а «непродовольственные товары» — то, что не едят, «одежда» — то, что носят на теле, «обувь» — то, что носят на ногах. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин специализируется только на одежде, причем для определенного покупателя, скажем для молодежи), выделение класса необязательно.

- Второй уровень — товарная группа. Это совокупность товарного ассортимента, объединенного определенными общими признаками: видом товара, способом производства и т. д. (например, «молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

- Третий уровень — товарная категория. Это совокупность товарного ассортимента, которые потребитель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория — это то, за каким товаром покупатель идет в магазин. За молоком, кефиром и йогуртами (а не за молочными продуктами). За майкой, футболкой и свитером (а не за изделиями из трикотажа). За туфлями, сапогами и босоножками (а не за обувью). За пылесосом, стиральной машиной и обогревателем (а не за бытовой техникой). За диваном в гостиную, письменным столом и книжным шкафом (а не за мебелью).

5. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории (на одном или нескольких уровнях) и товарные позиции в каждой подкатегории.

6. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Проанализировав соотношение ролей всех категорий, которые есть на предприятии, мы можем увидеть, насколько наш товарный ассортимент сбалансирован по ширине.

У каждой товарной категории есть своя роль в ассортименте (Табл. 2)

Таблица 2 – Роль товарной категории в ассортименте

Роль в ассортименте	Значение
Уникальные	Имидж и запоминаемость магазина, импульсные покупки
Приоритетные	Прибыльность и привлечение потока покупателей
Базовые	Высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей
Периодические (сезонные)	Обновление товарного ассортимента, привлечение и удержание покупателя
Удобные	Обеспечение постоянного покупательского потока, комплексность покупки, удобство для покупателя.

В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами — дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки. Товары категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей (табл. 3).

Таблица 3 - Соотношение целей предприятия, ролей категорий и товаров ассортимента внутри категории.

Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей	Приоритетные. Базовые. Реже — периодические.	Популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки
Создать оборот	Базовые. Удобные. Реже — приоритетные	Недорогие, массовые, актуальные в сезон

Окончание таблицы 3

Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Принести прибыль	Приоритетные. Не всегда — уникальные. Реже — периодические	Дорогие, статусные, новинки, особенные
Удержать покупателей	Периодические. Не всегда — уникальные. Не всегда — базовые	Особенные, сезонные, недорогие
Увеличить объем покупки и среднего чека	Удобные. Базовые	Комплексные или объемные
Воздействовать на импульс, пробудить желание совершить покупку	Приоритетные. Уникальные. Реже — удобные	Новинки, выкладка
Поддержать имидж магазина	Приоритетные. Уникальные	Дорогие и статусные, работа персонала

В ассортиментной матрице могут присутствовать следующие данные:

- свойства товара (цвет, размер, фактура и т.д.);
- торговая марка;
- расфасовка товара (банка, бутылка, мягкая упаковка, без упаковки и т.д.);
- упаковка товара;
- поставщики и условия работы с ними;
- данные о менеджере, ведущем данную товарную категорию;
- входит данный товар в ассортиментный минимум или нет;
- магазину какого формата соответствует; таможенные и другие коды;
- какую роль выполняет;
- к какой группе по ABC- и XYZ-анализу относится категория или товар.

При составлении ассортиментной матрицы необходимо ограничить выбор характеристик товара. Матрица в первую очередь представляет собой перечень товаров, входящих в ассортимент предприятия, а не описание их свойств и характеристик. При этом существует

такая закономерность, что чем крупнее предприятие, тем более подробной должна быть ассортиментная матрица.

В матрице желательно особым образом (фоном или цветом) выделять товары, входящие в ассортиментный минимум.

Ассортиментный минимум — это перечень товарных позиций, которые при любых условиях должны быть представлены в магазине независимо от времени суток, сезона или дня недели.

Ассортиментный минимум — основа ассортимента магазина, и если речь идет о сети магазинов, то он обязательно должен присутствовать во всех магазинах данной сети. Наличие дефицита товаров, входящих в ассортиментный минимум, недопустимо, поэтому этот вопрос всегда должен находиться под контролем категорийного менеджера.

2 Формирование товарно-ассортиментной политики

2.1 Выбор ассортиментной стратегии

Стратегия³ – это управленческий план, направленный на укрепление позиций предприятия, удовлетворение потребностей его клиентов и достижение определенных результатов деятельности.

Стратегия формулирует способы, с помощью которых предприятие планирует использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей. Она определяет, на каких целевых покупателях будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие товары и услуги он будет предлагать и как он собирается добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде. План управления торговым ассортиментом, обеспечивающий достижение целей управления, называют ассортиментной стратегией.

Ассортиментная стратегия⁴ – это общий план развития торгового ассортимента, направленный на расширение доли удовлетворенного спроса и достижение определенных результатов деятельности торгового предприятия.

Разработка ассортиментной стратегии затрагивает главную управленческую проблему: как достичь необходимых результатов с учетом положения предприятия на рынке, текущего состояния ассортимента и возможных перспектив развития? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо выяснить, какие внешние условия предприятия и каковы его возможности. Таким образом, основой ассортиментной стратегии должен стать тщательный анализ окружающей среды и внутреннего положения торгового предприятия.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы реализовать товары с максимально низкими издержками.

³ Идрисов А.Б. Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. /– М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 2006.

⁴ Идрисов А.Б. Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. /– М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 2006.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития товарного ассортимента (рис. 3).



Рисунок 3 - Показатели ассортиментной концепции

Цель современных ассортиментных концепций как стратегии предприятия – ориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

Подкрепленная мерами организационного, финансового и иного характера ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная – систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки, культура и другие. После разработки ассортиментной концепции переходят к построению ассортиментной стратегии.

Современная ассортиментная стратегия может строиться по следующим основным направлениям:

- **Расширение** – добавление в ассортиментный ряд товаров с характеристиками, выходящими за пределы того, что предприятие продавало ранее. При этом ориентироваться необходимо на полноценный или возрастающий спрос и на соответствующий уровень доходов потенциальных потребителей, а также на состояние и развитие существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовые изменения, происходящие внутри компании (внутренние факторы). Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем. В таком случае расширение

ассортимента должно рассматриваться, как и всякие операционные расходы – с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты. К разновидностям стратегии расширения согласно теории И. Ансофа относят: пенетрацию, разработку нового товара, расширение границ рынка, диверсификацию.

- Сокращение – это комплекс маркетинговых мероприятий по выведению товара с рынка, который предполагает прекращение продажи и переориентацию еще имеющих потребителей на другие товары предприятия. Маркетинговые мероприятия предусматривают анализ причин падения спроса и поиск новых предложений товаров недостающего ассортимента, а также определение путей сокращения издержек обращения (если падение спроса связано с высокими ценами, то их необходимо снизить). При неэффективности указанных мероприятий нужно установить, за счет каких товаров возможно сокращение ассортимента, чтобы убытки организации были минимальны.

К разновидностям стратегии сокращения согласно теории И. Ансофа относят: сокращение расходов на маркетинг, выход из части рынков при сохранении состава и структуры торгового ассортимента, сокращение торгового ассортимента, ликвидация бизнеса.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на исчислении возможного сокращения убытков или прироста прибыли, полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции. Выбранные направления формирования ассортимента, а также обеспечивающие их маркетинговые мероприятия должны способствовать достижению целей и задач, стоящих перед организацией. Чтобы лучше понять проблемы, встающие в процессе выработки ассортиментной политики, следует остановиться на основных факторах, определяющих формирование ассортимента продукции предприятия.

К основным факторам, определяющим современные направления управления ассортиментом продукции фирмы, необходимость изменения, расширения и сужения ее товарной номенклатуры, относят:

- научно-исследовательские и опытно конструкторские разработки в данной отрасли, которые имеют, как правило, прикладной характер и призваны использовать уже освоенные теоретические знания для внедрения их в производство и для создания новых, усовершенствованных товаров и технологических процессов с учетом требований конкретных сегментов рынка;
- изменения, происходящие в товарном ассортименте фирм-конкурентов, реализующих аналогичную продукцию, которые также работают над оптимизацией товарной номенклатуры, обновление товарного ассортимента;

- изменения спроса на реализуемые фирмой товары, требующие четкого руководства деятельностью фирмы и разработки соответствующих мер ассортиментной политики, которые бы позволили противостоять сужению рынка и умело пользоваться расширением рыночных возможностей;

- желание и предпочтение покупателей, закупать большое число наименований продукции у одного предприятия, что обеспечивает им надежность, привычность деловых контактов, экономию времени при переговорах;

- оптимальность продаж через сбытовую сеть нескольких видов товаров одновременно, что сокращает издержки обращения и привлекает розничных торговцев;

- развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей, предусматривающим индивидуальную поставку товаров заданных свойств и характеристик. Помимо вышеперечисленных, существенным фактором формирования ассортимента является цена товара. Умение правильно понимать и использовать эту важнейшую категорию во многом определяет коммерческий успех фирмы на рынке.

К числу основных принципов формирования ценовой политики относятся:

- обеспечение увязки ценовой политики предприятия с общей стратегией торгового менеджмента и приоритетными целями развития оборота. Ценовая политика должна рассматриваться как важнейшая составная часть стратегии развития торгового предприятия на отдельных этапах ее реализации;

- обеспечение увязки ценовой политики предприятия с конъюнктурой потребительского рынка и особенностями избранной рыночной ниши. Такая увязка позволяет учесть не только условия формирования цен на товар в соответствующих сегментах потребительского рынка, но и характер требований к этой цене отдельных категорий розничных покупателей;

- обеспечение комплексности подхода к установленному уровню торговой надбавки на товар в сочетании с уровнем торгового обслуживания покупателей;

- осуществление активной ценовой политики на рынке (активные формы этой политики определяются такими факторами, как самостоятельность подходов к установлению цен и торговых надбавок, дифференциацией к подходу формированию цен);

- обеспечение высокого динамизма ценовой политики, который обеспечивается быстротой реагирования разработанной ценовой политики на изменение внутренних условий развития торгового предприятия и факторов внешней среды, то есть своевременности пересмотра отдельных ее параметров увязке с динамикой потребительского спроса.

Формируя ассортимент, включая или исключая из него те или иные товары, тем самым управляют его расширением, сокращением или обновлением. Вышеперечисленные факторы служат стимулами для расширения товарной номенклатуры реализуемой предприятием продукции. В рамках маркетинговой стратегии фирма должна проводить активную ассортиментную политику и планировать расширение и обновление товарного ассортимента.

2.2 Формирование товарного ассортимента

Формирование ассортимента товаров – процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность торгового предприятия.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения, обслуживаемого клиентами предприятия. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка.

В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной

Формирование ассортимента – проблема подбора конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научными» и «обычными» товарами, овецивленными товарами, лицензиями и «ноу-хау».

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, - необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей); уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментных концепций -- сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная - систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Дело не в детализации ассортимента по потребительским свойствам (например, по цветовой гамме, размерам товаров, соотношению цен), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (виды основного продукта и его субпродуктов, наборы полуфабрикатов, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы (сегменты) потребителей. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента (ассортиментная структура спроса и товарного предложения). Так, можно определить, какое разнообразие субпродуктов будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но нереально дать прогноз потребности в конкретных видах с набором конкретных свойств) на перспективу. Указанные прогнозы, учитывая влияние фактора взаимозаменяемости товаров, необходимо рассматривать во взаимосвязи.

Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции - непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
2. Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
3. Критическая оценка выпускаемых предприятием изделий в том же ассортименте с позиции покупателя.
4. Решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.
5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.
6. Разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.
7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.
8. Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.
9. Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, упаковки и фасовки, цены, наименования, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.
10. Оценка и пересмотр всего ассортимента.

Важно также определить, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Существует ряд приемов формирования ассортимента, учитывающих взаимовлияние различных товаров. Выгодно располагать рядом взаимодополняющие товары, например, пиво и чипсы или мясо и приправы. Такое расположение позволяет добиваться большего оборота одних товаров благодаря другим. Здесь полезной оказывается разработка карты прямой прибыльности тех или иных товаров в зависимости от занимаемой ими площади. Можно также разбить весь ассортимент на категории в зависимости от прибыльности и соответственно регулировать формирование ассортимента. Однако это только один

критерий. На ассортимент огромное влияние оказывает уровень розничных цен, упаковка и возможности размещения.

Работниками магазинов разрабатываются ассортиментные перечни, включающие в себя виды и разновидности товаров, реализуемых магазином. Наличие таких перечней способствует лучшему обслуживанию покупателей, позволяет постоянно иметь в продаже необходимые им товары благодаря поддержанию полноты и стабильности (устойчивости) ассортимента.

Важной задачей является разработка упорядочения структуры ассортимента. В магазинах за каждой категорией товаров закрепляется менеджер, который занимается их текущей закупкой. Определение общей стратегии - прерогатива высшего руководства. Оцениваются тенденции продаж в магазине и влияние общеэкономических факторов на рост изменений продаж. На основе полученных оценок определяются перспективные, стабильные и не имеющие будущего группы товаров. Для определения оптимального соотношения различных групп товаров, входящих в отдельные категории, возможно использовать матрицу БКГ, ABC и XYZ-анализ.

Матрица БКГ – это инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей дает возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.



Рисунок 4 – Матрица БКГ

«Звёзды» — Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звёзды» приносят очень большой доход. 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», «Сливки») — 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 «Звёзд».

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Тёмные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема», «Телята») Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звёздами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звёзды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

«Собаки» («Неудачники», «Хромые утки», «Мёртвый груз») — темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

Цель ABC анализа⁵ - простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

Периодичность проведения ABC анализа: как минимум 1 раз в год, чтобы стратегически, на ежеквартальной основе.

Для принятия стратегически верных решений результаты данного метода рекомендуется смотреть в динамике за несколько периодов. Ежемесячный анализ проводить можно, но данный промежуток времени слишком мал для реализации принятых решений и слишком мал для отслеживания динамики ситуации

Преимущества ABC-анализа: универсальность, простота и наглядность.

Ограничения ABC-анализа: метод слишком математичен, иногда может не учитывать стратегические цели компании (табл. 4).

⁵ ABC-анализ в управлении товарными запасами // [Электронный ресурс] URL <http://www.simplsoft.ru/articles/abc.htm>

Таблица 4 - ABC-анализ

Группа	Доля на рынке
А-группа	80 % продаж/прибыли, обычно составляет 15 – 20 % от всех ресурсов
В- группа	15 % продаж/прибыли, обычно составляет 35 – 20 % от всех ресурсов
С- группа	5 % продаж/прибыли, обычно составляет 50 – 60 % от всех ресурсов

Границы групп 80% -15% -5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой компанией.

Какой показатель ставить в основу ABC анализа - прибыль или валовые продажи - также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа.

Группа А - самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

Группа В - группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами.

Данные ресурсы обычно являются "дойными коровами", относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

Группа С - наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы группы "С" тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

В сравнении с ABC, XYZ-анализ подразумевает деление всего имеющегося в наличии ассортимента на условные группы, главное различие которых – предсказуемость спроса. В то

время как ABC-анализ определяет самый продаваемый товар, XYZ-анализ может показать равномерность спроса на всю продукцию.

Чтобы провести полноценный и точный XYZ-анализ, нужно составить подробный перечень товаров, находящихся на реализации, а так же собрать информацию об объёмах продаж. Полученные данные нужно занести в таблицу Microsoft Office Excel и найти коэффициент вариации для каждой позиции при помощи стандартных инструментов программы (формулы для вычисления см. ниже). Затем список сортируется по степени роста коэффициентов и разделяется на три группы – X, Y, Z.

Коэффициент вариации колеблется между 0 и 1 (табл. 5).

Таблица 5 – Коэффициент вариации для XYZ - анализа

Группа	Коэффициент
X	Товары, с коэффициентом 0-0,1
Y	Для товаров с коэффициентом 0,1-0,25
Z	Все остальные товары с коэффициентом выше 0,25

Итак, в категории X находится продукция с наименьшими показателями коэффициента вариации (КВ). Иными словами, спрос на такие товары практически не изменяется с течением времени. Объём их продаж спрогнозировать очень просто. Исходя из текущих показателей продаж, можно быть смело уверенным, что в следующем месяцы объёмы (а соответственно и доход) будет тем же.

Категорию Y занимают товары с так называемым «сезонным» спросом. Их востребованность регулярно изменяется, но не существенно и с течением времени всё возвращается. Спрос на эту группу товаров можно спрогнозировать примерно (опираясь на внешние факторы).

Наконец, в категории Z собраны товары с самым непредсказуемым спросом, который практически невозможно предугадать. Если в текущем месяцы вы реализовали n единиц такого товара, то в следующем можете продать как в двое больше, так и вообще ни одной. С такой продукцией весьма сложно иметь дело и, во избежание убытков, лучше проредить её ассортимент.

XYZ-анализ включает в себя несколько обязательных этапов, несоблюдение которых приведёт к неточным результатам и искажённой картине ожидаемой прибыли. Итак:

1. Выберите объект. Пусть это будут продукты питания, например.
2. Установите параметр – кол-во реализованных за месяц единиц продукции.

3. Определитесь с периодом. Больше всего для анализа подходят данные за год. Чем больше период, тем точнее будут результаты анализа.

4. Вычисление коэффициента вариации для каждой позиции из списка. КВ – это величина, наглядно показывающая различия между месячными продажами определённой продукции и среднестатистическими показателями продаж за взятый период времени.

2.3 Элементы управления товарным ассортиментом

Управление торговым ассортиментом – это деятельность, направленная на расширение доли удовлетворенного спроса и достижение целей торгового предприятия.

Управление ассортиментом товара - деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента.

Существует три основных элемента управления (рис. 5).

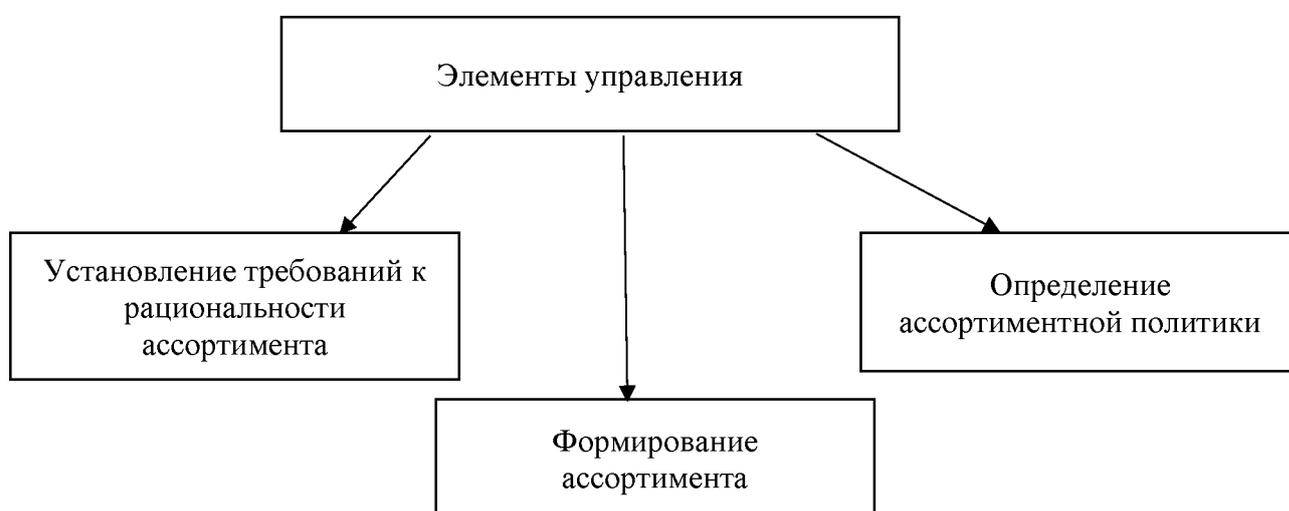


Рисунок 5 – Основные элементы управления

Установление требований к рациональности начинается с выявления запросов потребителей к товарам определенной ассортиментной принадлежности. Для этого могут быть использованы такие методы, как социологический (опрос) и регистрационный (наблюдение). Кроме того, организации, применяющие стратегию активного маркетинга, сами формируют спрос с помощью рекламы, выставок-продаж, презентаций.

Требования к рациональности ассортимента измеряются в зависимости от конъюнктуры рынка (платежеспособности покупателя, социально-экономических, социально-культурных, правовых характеристик окружающей среды организации). Основные направления формирования - это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация.

Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов⁶:

- 1) сокращение ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;
- 2) расширение ассортимента - количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;
- 3) углубление ассортимента - количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;
- 4) стабилизация ассортимента - состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;
- 5) обновление ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;
- 6) совершенствование ассортимента - количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;
- 7) гармонизация ассортимента - отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам. Главная цель формирования ассортимента - наиболее полное удовлетворение покупательского спроса. Различают общие и специальные факторы формирования ассортимента.

Общие факторы, влияющие на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность. Специальными факторами формирования промышленного ассортимента является сырьевая и материально-техническая база

⁶ Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63.

производства, достижение научно-технического прогресса.

Процесс управления ассортиментом магазина в рамках системы категорийного менеджмента включает в себя ряд последовательных этапов, одним из которых является выработка критериев оценки эффективности. В связи с тем, что данный этап является неотъемлемой частью всего процесса управления торговым ассортиментом.

Процесс управления ассортиментом магазина в рамках категорийного менеджмента включает следующие этапы:

- 1) формирование товарной категории;
- 2) определение роли товарной категории в ассортименте магазина;
- 3) определение критериев для оценки эффективности товарной категории;
- 4) разработка стратегии товарной категории;
- 5) разработка тактики товарной категории;
- 6) реализация плана по товарной категории;
- 7) оценка эффективности категории с помощью выработанных критериев;
- 8) корректировка товарной категории в случае неудовлетворительных результатов, полученных в ходе оценки эффективности;
- 9) формирование отчетности по товарной категории за определенный период.

Рассмотрим последовательно каждый из вышеназванных этапов:

Формирование товарной категории. Этап предполагает определение совокупности товаров, которые с точки зрения потребителя являются взаимозаменяемыми или взаимодополняющими в процессе удовлетворения определенной потребности.

Итоговый состав и структура товарной категории будут определяться большим количеством факторов, основными из которых являются формат магазина и характеристики целевых покупателей.

Характеризуя каждый из этапов, следует отметить, что название товарной категории (подкатегории и т.д.) должно: отражать ассортимент категории, быть понятным для покупателя, простым и емким (например, «товары для пикника», «товары для активного отдыха», «товары для новорожденных» и т.д.).

Структура товарной категории должна отражать логику принятия решения покупателем и соответствовать формату магазина.

Для того чтобы в дальнейшем иметь возможность оперативно отслеживать информацию и оценивать эффективность товарной категории, целесообразно разработать следующие информационные матрицы:

- ассортиментная матрица, которая отражает перечень всех товарных позиций на каждом

уровне классификации товарной категории;

- ролевая матрица, в которой все товарные позиции распределяются по ролям, отведенным им в рамках данной товарной категории;
- ценовая матрица, в которой представлен перечень всех товарных позиций с указанием их цены;
- корреляционная матрица, которая содержит информацию о взаимосвязи между продажами различных товаров. Она позволяет оценить, как продажи взаимозаменяемых и взаимодополняющих товаров влияют друг на друга;
- сводная (итоговая) матрица, отражающая все ключевые экономические показатели, характеризующие товарную категорию.

Определение роли товарной категории в ассортименте магазина. В рамках категорийного менеджмента каждой товарной категории присваивается особая роль, которая определяет ценовую и коммуникационную политику в отношении данной категории. Кроме того, товары, выполняющие разные роли, требуют специальных методов управления и разработки специальных маркетинговых программ.

В концепции категорийного менеджмента традиционно выделяют пять основных видов ролей товарных категорий (табл. 6).

Таблица 6 – Основные виды ролей товарных категорий

Название вида	Определение
Генераторы прибыли	товары с высокими темпами роста продаж и с высокой нормой прибыли. Как правило, это сезонные товары или товары-новинки, недавно выведенные на рынок, но уже пользующиеся популярностью
Создатели потока покупателей	товары массового спроса, объем продаж которых стабилен независимо от сезона и других факторов. Задача данных товаров состоит в привлечении основного потока покупателей в магазин, в расчете, что там они приобретут не только данные товары, но и товары других категорий
Генераторы наличности	товары, хорошо известные широкому кругу покупателей и представленные в продаже у большинства конкурентов. Эту роль могут играть товары импульсного спроса и с небольшой торговой наценкой. Такие товары обеспечивают достаточно большой объем продаж в натуральном выражении

Окончание таблицы 6

Название вида	Определение
Защитники	товары, цены на которые устанавливаются несколько ниже, чем у конкурентов или в среднем на рынке. Эти товары предназначены для удержания потребителей, высокочувствительных к цене товара
Создатели имиджа	дорогие, престижные, статусно ориентированные товары. Их задача заключается не в увеличении объема продаж, а в привлечении в магазин покупателей, ориентированных на приобретение элитных товаров, в создании соответствующей атмосферы.

Тестовые товары (вспомогательной роли) не играют ключевой роли в торговом ассортименте, поэтому в случае необходимости могут быть исключены из него. Это товары с небольшой долей в совокупном объеме продаж, и при их выведении из ассортимента экономические показатели магазина существенно не изменятся. Необходимость сохранения таких товаров может быть обусловлена желанием создать впечатление комплексности ассортимента или удовлетворить потребности специальных клиентов.

Определение критериев для оценки эффективности товарной категории. На данном этапе необходимо оценить эффективность как товарной категории в целом, так и отдельных ее составляющих — подкатегорий, сегментов, подсегментов и т.д.

Оценка эффективности предполагает, в первую очередь, определение вклада всех уровней товарной категории в общий объем продаж и прибыль магазина. Кроме того, оценка эффективности позволяет своевременно разработать способы улучшения показателей товарной категории.

Чаще всего оценку эффективности товарной категории осуществляют с помощью следующих методов анализа:

1. Анализ рынка: емкость рынка; темпы роста рынка; доля магазина на рынке розничных продаж.
2. Анализ потребителей: сегментация и выбор целевых сегментов; оценка частоты и состава покупок; оценка популярности и востребованности брендов.
3. Анализ конкурентов: товарная политика; структура ассортимента; ценовая политика.
4. Анализ внутренней информации магазина: ABC-, XYZ-анализ; темпы роста и прироста прибыли; темпы роста и прироста объема продаж; оборачиваемость и т.д.

В ходе проведения выше указанных методов осуществляют расчет и анализ таких показателей, как:

- товарооборот (темпы роста и прироста);
- валовая прибыль (темпы роста и прироста);
- оборачиваемость товарного запаса;
- чистая прибыль магазина;
- чистая прибыль, приходящаяся на 1 м²;
- товарооборот, приходящийся на одного сотрудника;
- прибыль, приходящаяся на одного сотрудника;
- удовлетворенность покупателей;
- доля рынка по товарной категории;
- рентабельность продаж.

Разработка стратегии товарной категории. С позиции оценки эффективности товарной категории основной целью разработки стратегии является увеличение количества удовлетворенных покупателей из числа целевых. Правильно разработанная стратегия развития товарной категории обеспечивает стабильный приток денежных средств за счет роста числа лояльных и приверженных покупателей.

Для разработки стратегии товарной категории необходимо проанализировать стратегические характеристики товаров, входящих в состав категории. Результаты подобного анализа должны быть положены в основу разработки стратегии и оценки ее эффективности. Такой подход к анализу стратегических характеристик товара позволяет своевременно оптимизировать структуру товарной категории и осуществлять эффективное управление.

Разработка тактики товарной категории. Тактическая работа — это повседневная работа по реализации мероприятий, разработанных в рамках стратегии развития товарной категории. В частности, при исполнении тактики категории определяется ассортиментная структура категории, устанавливается цена на товары, разрабатываются методы продвижения товаров, а также определяются способы выкладки товара на полках и стеллажах магазина и формируется план заказа и поставок товаров в магазин.

Реализация плана по товарной категории. На данном этапе осуществляется практическая реализация разработанных планов, стратегии и тактических действий по управлению развитием товарной категории.

Оценка эффективности категории в рамках стратегической работы с помощью выработанных критериев. Данный этап предполагает систематический расчет и анализ основных показателей, характеризующих эффективность товарной категории. Для реализации указанных мероприятий можно использовать сводную матрицу товарной категории, представленную в табл., которая включает в себя все основные показатели эффективности. Количество показателей и периодичность их расчета могут определяться

каждым магазином самостоятельно, но рекомендуемая периодичность составляет не реже одного раза в квартал.

Составление сводной матрицы товарной категории не однократно, а с определенной периодичностью позволяет оценить эффективность развития товарной категории в динамике и обоснованность принимаемых управленческих решений. Систематический анализ позволяет своевременно вносить коррективы в структуру ассортимента категории, в разработку критериев оценки эффективности.

Корректировка товарной категории в случае неудовлетворительных результатов, полученных в ходе оценки эффективности. В случае, когда оценка эффективности товарной категории показала, что разработанная стратегия развития и тактические действия по управлению товарной категорией принесли положительные результаты и товарная категория соответствует всем выработанным критериям, вносить коррективы в структуру ассортимента товарной категории не обязательно. Однако необходимо учитывать, что со временем меняются вкусы и предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, меняются условия на рынке, поэтому и структура ассортимента должна постоянно оптимизироваться. В случае же, когда оценка эффективности товарной категории показала отрицательные результаты, это является прямым указанием на необходимость внесения корректив в структуру ассортимента товарной категории.

При формировании отчетности по товарной категории за определенный период, оценка эффективности товарной категории должна оформляться письменно в виде отчетов, которые должны храниться в магазине, и служить основанием для принятия управленческих решений.

3 Анализ особенностей формирования ассортимента товаров на предприятии ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница»

3.1 Основные положения о предприятии

Кондитерская ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» достаточно молодая компания.

Данная компания основана 8 февраля 2016года, (2 года).

Кондитерская «Шоколадница» предлагает своим посетителям:

- Большой выбор товаров отличного качества.
- Всегда свежая продукция.
- Прием индивидуальных заказов.
- Услуги по доставке.

С целью обеспечения качественного функционирования управленческой системы ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» менеджерам нужно учитывать два аспекта организационного поведения как проблемы управления:

1. социально-психологический - сферы, методы и средства, с помощью которых начальник может повлиять на организационное поведение подчиненного;
2. и организационно-технический - меры, которые необходимо принять в пределах организации, чтобы сориентировать организационное поведение сотрудников на достижение производственных целей.

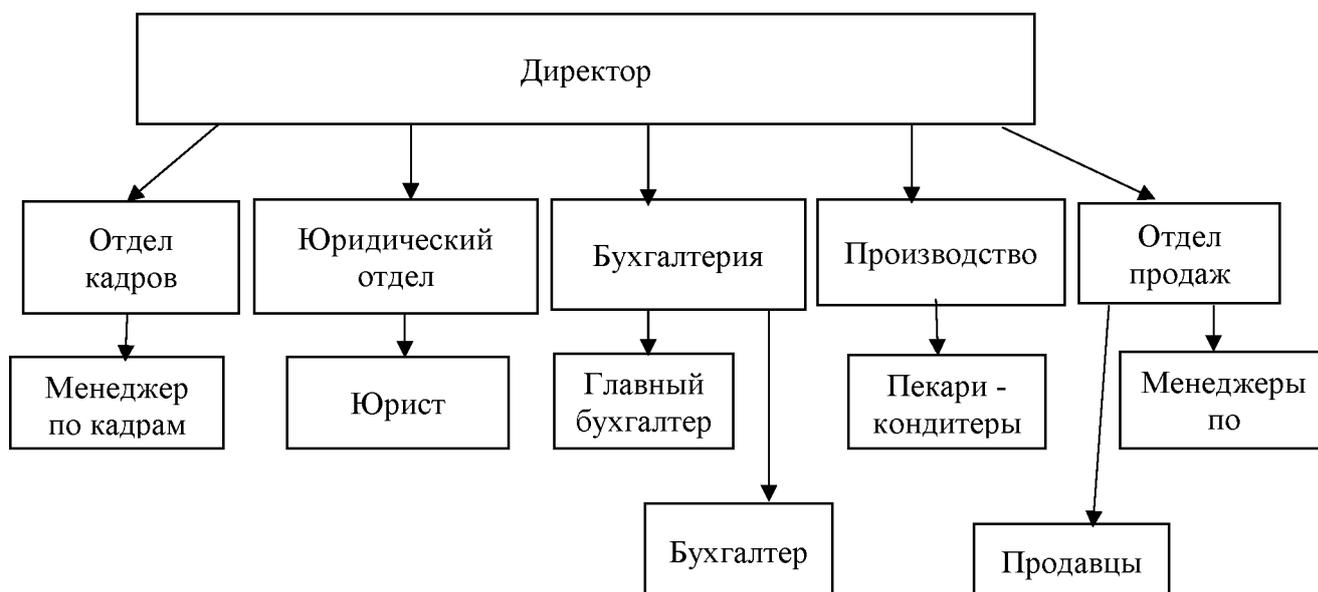


Рисунок 6 - Организационная структура ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница»

Вопросы управления человеческим поведением в организации относятся к сфере науки управления персоналом, основными элементами которой является человек как носитель кадровой политики и отношения управления, определяющих и регулирующих организационное поведение человека (рис.6)

У сотрудников кондитерской есть все основания гордиться своей работой, потому что компания предоставляет для этого все условия: достойная, регулярно индексируемая заработная плата, объективно отражающая профессиональный уровень сотрудника, социальные гарантии, уверенность в завтрашнем дне.

Существуют различные формы нематериальных вознаграждений и признаний работников. Широко распространенные нематериальные вознаграждения позитивного характера:

- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл;
- Устная благодарность;
- Различные бонусы от предприятия

Главным рычагом претворения в жизнь установок кадрового управления выступают административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

Следует отметить влияние кадрового управления на основные производственные показатели деятельности предприятия путем мотивации, профессиональной гордости и сплоченности коллектива. Один из основных инструментов развития этих процессов – корпоративная культура. Организационная структура управления персоналом – это взаимосвязанная система отношений подразделений кадровой службы и должностных лиц.

Формирование этой структуры происходит не одновременно, а поэтапно:

- Формирование и структуризация целей управления персоналом.
- Определение функций кадрового управления, обеспечивающих достижение целей кадровой стратегии.
- Формирование состава и функций подразделений кадрового управления, установление связей с другими отделами организации.

В процессе разработки кадровой стратегии уделяют внимание следующим аспектам:

- Принципы формирования фонда оплаты труда и дополнительных затрат на персонал. Затраты на персонал целесообразно подразделять на структурные единицы (фонды) – фонд заработной платы, фонд социального обеспечения, фонд дополнительных выплат.
- Календарь выплат (заработная плата, премии, пособия, льготы) и формы расчетных

(расчетные листки, платежные ведомости), а также организационных документов (должностные инструкции).

- Система штрафов, взысканий, наград, поощрений.
- Корпоративные мероприятия.
- Информационные мероприятия.

Кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимосвязаны. Одна из самых эффективных стратегий управления персоналом, однако и наиболее сложная. Создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Правильно построенная кадровая стратегия обеспечивает предприятие надежной репутацией и является одним из инструментов воздействия на производительность труда и конкурентоспособность. Для исследуемого предприятия поддержание имиджа реализуется в большей степени через рекламу, чем через управление кадрами. Здесь играет роль высокая численность персонала, территориальная разобщенность структурных подразделений, высокая иерархичность сотрудников в рамках одного подразделения.

Одним из главных качеств кадровой стратегии предприятия является ее совместимость и взаимовлияние с основной стратегией развития компании. Показателем экономической составляющей труда является его производительность, кроме того существует связь и с другими производственными показателями. Эффективное кадровое управление способно вывести предприятие на новый уровень через воздействие на персонал, используя мотивацию, систему поощрений и наказаний, другие методы. Таким образом, происходит не прямое стимулирование производительности труда и, соответственно, основных производственных показателей, повышение конкурентоспособности предприятия. Управление персоналом с точки зрения развития предприятия является мощным инструментом, способным вывести предприятие на новый уровень экономического развития, воздействуя на производительность труда и самосознание работников.

ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» динамично развивающееся предприятие, приведем анализ финансовых результатов в таблице 7.

Таблица 7 - Финансовые результаты ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение, тыс. руб.	Отклонение, %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1950	2820	+870	44,60

Окончание таблицы 7

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение, тыс. руб.	Отклонение, %
Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	1230	1570	+340	27,60
Коммерческие расходы, тыс. руб.	121	172	+51	42,10
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	599	1078	+479	80,0
Внереализационные расходы, тыс. руб.	34	12	-22	-64,70
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	565	1090	+525	92,9
Прибыль отчетного года, тыс. руб.	430	820	+490	90,7

Проанализировав данные таблицы 6, сделаем следующие выводы: За 2016 год от производственно- хозяйственной деятельности предприятие получило прибыль в сумме 430 тыс. руб., а за 2017 год этот показатель увеличился на 90,7% (прибыль составила 820 тыс. руб.).

Проанализировав, можно сказать, что выручка в 2017 г. увеличилась на 870 тыс. руб. или на 44,6%, а себестоимость реализованной продукции увеличилась на 340 тыс. руб. или на 27,6%, увеличились коммерческие расходы на 51 тыс. руб. или на 42,16%. Это привело к получению прибыли от реализации на сумму 1 078 тыс. руб., что на 479 тыс. руб. больше чем за соответствующий период 2016 г.

По внереализационным операциям предприятие получило в 2016 году прибыль в размере 34 тыс. руб., а в 2017 г.- 12,0 тыс. руб.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что финансовое положение на предприятии ИП Митрофанов В.В. «Шоколадница» стабильное.

3.2 Исследование ассортиментной политики предприятия

Целью исследования является изучение и анализ товарного ассортимента продукции кондитерской ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» и разработка мероприятий по его

совершенствованию. Для анализа товарного ассортимента предприятия и для изучения предпочтений потребителей использовались такие методы, как:

- Основные характеристики товарного ассортимента;
- Матрица БКГ;
- Опрос потребителей.

В современном мире рынок кондитерских изделий очень широк. Существует множество различных технологий по производству продукции. Помимо отечественных производителей, большой ассортимент товаров зарубежных предприятий. Они уступают нашим компаниям по цене, так как она выше, соответственно и качество у них лучше. Поэтому для того, чтобы держаться на рынке и работать эффективно персоналу предприятия необходимо прилагать больше усилия.

Проведем анализ ассортимента по основным его характеристикам:

- Длина ассортиментной продукции составляет: 1 (только кондитерские изделия);
- Широта ассортимента: 7 товарных групп (сдобные булочные изделия, торты, печенье, пирожные, рулеты, пирожки, кексы);
- Глубина ассортимента: представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Товарный ассортимент предприятия ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница»

Наименование	Ассортимент	Количество ассортиментных позиций
Сдобные булочные изделия	пироги	- 22
	слойки	- 12
	пицца	- 8
Торты	бисквитно-кремовые;	- 15
	бисквитно-фруктовые;	- 11
	бисквитные с белковым кремом;	- 4
	бисквитные с творожным кремом;	- 7
	бисквитно-ореховые;	- 36
	бисквитные детские эксклюзивные;	- 25
	под заказ с различной тематикой;	- 10
	слоено-фруктовые;	- 8
«Киевский»	- 1	

Окончание таблицы 8

Наименование	Ассортимент	Количество ассортиментных позиций
Печенье	песочное	- 2
	песочно-ореховое	- 4
	шоколадное	- 6
Пирожные	бисквитно-нарезное; песочно-	- 4
	кремовое;	- 2
	песочные «Корзиночка»;	- 1
	слоеные;	- 10
	заварные;	- 5
	крошковые;	- 6
	воздушные;	- 4
	комбинированные	- 12
Рулеты	ягодные	- 6
	со сгущенным молоком	- 4
	с творожным кремом	- 4
Пирожки слоеные	с мясом	- 4
	с рыбой	- 6
	с грибами	- 2
Кексы	с изюмом	- 2
	с орехами	- 3
	с брусникой	- 2

Насыщенность ассортиментного товара составляет 34 позиции.

На предприятии хорошо сформирована товарно-ассортиментная политика, оно хорошо знает характер требований своих потребителей, налажена стратегия производственно-сбытовой деятельности, продукция хорошо известна покупателям. Также со временем обновляется упаковка изделий, ведь сама упаковка тоже имеет не менее важную роль для товара, т.к. покупатели сначала по внешнему виду судят о товаре. Сырье и

материалы, поступающие на предприятие, перед их использованием проходят первичную экспертизу в лаборатории качества.

В производстве изделий предприятие использует высококачественное сырье, не используя консервантов, что придает превосходный вкус и незабываемую легкость. Все это делает продукцию конкурентоспособной и пользующейся спросом.

Предлагаемый товарный ассортимент предприятий можно назвать узким, так как кроме кондитерских изделий компания больше никакой продукции не производит. В связи с этим кондитерская «Шоколадница» выбирает стратегию узкой товарной специализации. Данная стратегия позволяет сосредоточить фирме все свое внимание на потребителей. Со временем кондитерская расширяет ассортимент, путем его насыщения, т.е., после периодических исследований покупателей и выявления их нужд, принимается решение о создании нового товара или усовершенствования существующего.

Изучение и анализ товарного ассортимента предприятия можно провести, используя матрицу БКГ.

«Трудные дети» - товары, которые только выходят на рынок и нуждаются в значительном инвестировании. Предприятие ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» начало выпускать пирожные «Крошковые», а так же кексы с брусникой. Если потребителям понравится данная продукция, то из «Трудных детей» она может перейти в «Звезды» и так далее по всей матрице.

«Звезды» - сюда входит любимый многими сорт слоеного торта с кремом. Он пользуется большим спросом у потребителей и обеспечивает существенную прибыль фирме, но требует определенных затрат на поддержание темпов роста продаж.

«Дойные коровы» - это такие пирожные, как: песочное «Корзиночка», заварное, бисквитное – нарезное. Они активно продаются на рынке, приносят предприятию существенную прибыль и не нуждаются в значительных инвестициях. Полученную прибыль можно использовать для помощи растущим производствам и товарам.

«Собаки» - это товары, которые не пользуются особым спросом. Предприятие выпускает пирожки слоеные, которые уже прошли через всю матрицу и возможно совсем уйдут из нее. Данный вид товаров не требует усилий подлежит скорому выводу с рынка.

На основе собранной и проанализированной информации выделим сильные и слабые стороны ассортимента продукции предприятия.

Сильные стороны:

- Качественная продукция;
- Широкий товарный ассортимент;
- Доступные цены;

- Всегда свежая продукция.

Слабые стороны ассортимента товара:

- Много товаров – аналогов среди конкурентов;
- Спрос не на все виды товара.

3.3 Ценовая политика предприятия

Ценовая политика кондитерской направлена на увеличение доходов за счет производства, а не цен.

Цели ценовой политики: сохранение бизнеса; достижение максимальной прибыли.

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую кондитерская может запросить за свой товар. Ну, а минимальная цена определяется издержками кондитерской или емкостью рынка товара.

Кондитерская «Шоколадница» стремится назначить на товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск.

Кондитерская изучает цены на рынке следующим образом: обработка статистической информации о продаже товаров на рынке, но в разные моменты времени по разным ценам; постановка ценовых экспериментов. Цены могут или меняться в течение определенного времени в нескольких магазинах, или назначаться различные цены на одинаковые товары в нескольких магазинах в одно и то же время.

Политика ценообразования в зависимости от структуры рынка, числа и силы конкурентов, однородности продукта кондитерская выбирает одну из трех стратегий:

- во-первых, приспособление к рыночной цене;
- во-вторых, последовательное занижение цен;
- в-третьих, последовательное повышение цен, которое основывается на высоком

имидже и качестве продукта.

Для этого способа определения цен характерно, что продавец учитывает свои затраты и поведение потребителей.

Политика ценообразования направлена на: кондитерская должна придерживаться стратегии доступных цен, поскольку продукт имеет социальную значимость; придерживаться стратегии доступных цен, поскольку производят аналогичные продукты конкуренты; придерживаться стратегии доступных цен, поскольку сильна развита конкуренция.

Таким образом, можно сказать что, диапазон цен на кондитерские изделия предприятия ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» рассчитан на потребителей со средним и чуть ниже среднего достатка.

3.4 Определение путей решения проблемы

Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы предприятия, проведен SWOT – анализа (табл. 9).

Таблица 9 – Матрица SWOT – анализа ИП Митрофанов В. В. кондитерская «Шоколадница»

Внутренняя среда		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент; -хорошее качество; - большой ценовой диапазон; - вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально; - хорошая репутация у покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> - в целом по городу у конкурентов более доступные цены; - не развиты дополнительные сервисы: отсутствуют дополнительные товары в фирменном магазине; - спрос не на весь товарный ассортимент 	<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки или сегменты рынка; - расширение производственной линии; 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность появления новых конкурентов возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; - растущее конкурентное давление.

Исходя из проведенного SWOT – анализа можно сказать, что у предприятия ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» главной проблемой является увеличение конкуренции. Для решения данной проблемы необходимо проводить мероприятия для повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

«Шоколадница» производит эксклюзивные торты массой от 0,5 до 20 кг., пирожные под заказ с различной тематикой, рулеты, штрудели, слойки, кексы, чизкейки. Всегда свежая, готовая продукция в магазинах.

Кондитерская полностью зависит от поставщиков и покупателей, так как покупатели формируют выручку, а поставщики влияют на работу предприятия путем поставки продукции в срок или ее задержки.

Мотивационные программы «Шоколадница» должны быть направлены на ходовой товар.

Продвижение должно охватывать два основных направления: формирование имиджа производителя и повышение знания о локомотивных брендов.

Принимая решения о широте, глубине, насыщенности и гармоничности товарного ассортимента, необходимо постоянно проводить оценку выпускаемых кондитерской изделий. Поэтому, следует постоянно анализировать соответствие производимых изделий запросам потребителей и на этой основе принимать решения о:

- Снятии с производства устаревших товаров;
- Модификации изготавливаемой продукции;
- Разработке новых видов товаров.

3.5 Рекомендации по совершенствованию товарного ассортимента

Для того, чтобы составить верные рекомендации, проведен ABC-анализ продукции предприятия (табл. 10, и сделаем вывод по данному анализу (табл. 11).

Таблица 10 – ABC – анализ продукции предприятия

Наименование товаров	Продано, шт.	Доля продаж в общем объеме продаж, %	Средняя цена за единицу, руб.	Выручка, руб.	Доля выручки в общей выручке предприятия, %
Сдобные булочные изделия	6208	16,91	70	434562	15,41
Торты	4720	12,86	300	1415922	50,21
Печенье	818	2,23	100	81780	2,90
Пирожные	15555	42,38	25	388878	13,79

Окончание таблицы 10

Наименование товаров	Продано, шт.	Доля продаж в общем объеме продаж, %	Средняя цена за единицу, руб.	Выручка, руб.	Доля выручки в общей выручке предприятия, %
Рулеты	3446	9,39	60	206706	7,33
Пирожки слоеные	1780	4,85	35	62322	2,21
Кексы	4179	11,39	55	229830	8,15
Итого	36706	100	645	2820000	100

Таблица 11 – Вывод ABC – анализа продукции предприятия

Группа товаров по ABC-анализу	Наименование товаров	Продано, шт.	Доля продаж в общем объеме продаж, %	Средняя цена за единицу, руб.	Выручка, руб.	Доля выручки в общей выручке предприятия, %	Вывод по ABC-анализу
Товары группы А	Сдобные булочные изделия	6208	16,91	70	434562	15,41	72,15% проданного товара приносит 79,41% выручки
	Торты	4720	12,86	300	1415922	50,21	
	Пирожные	15555	42,38	25	388878	13,79	
Товары группы В	Рулеты	3446	9,39	60	206706	7,33	20,78% проданного товара приносит 15,48% выручки
	Кексы	4179	11,39	55	229830	8,15	

Окончание таблицы 11

Группа товаров по ABC-анализу	Наименование товаров	Продано, шт.	Доля продаж в общем объеме продаж, %	Средняя цена за единицу, руб.	Выручка, руб.	Доля выручки в общей выручке предприятия, %	Вывод по ABC-анализу
Товары группы С	Печенье	818	2,23	100	81780	2,90	7,08% проданного товара приносит 5,11% выручки
	Пирожки слоеные	1780	4,85	35	62322	2,21	

С помощью этого анализа были выявлены товары, которые требуют совершенствования и составлены рекомендации (табл. 12).

Таблица 12 – Рекомендации по совершенствованию конкретных видов товаров

Наименование товара	Характеристики товара	Рекомендации по совершенствованию
Сдобные булочные изделия, торты и пирожные	Высокий спрос на товары, приносят основную выручку предприятия	Поддерживать высокое качество товаров, разработать новые виды ассортимента товаров
Рулеты и кексы	Данный товар требуется совершенствовать и поддерживать, чтобы увеличить спрос и прибыль	Проводить рекламу в местах большой проходимости (ТЦ, остановки, листовки в местах большой проходимости), провести в ТЦ дегустацию продукции, поработать над качеством продукции и зарекомендовать товар с высоким качеством

Окончание таблицы 12

Наименование товара	Характеристики товара	Рекомендации по совершенствованию
Пирожки слоеные и печенье	Спрос на товар значительно снизился и товар близится к выводу с производства	Провести опрос среди потребителей и выявить причину отказа от данной продукции. Попробовать дать товару вторую жизнь и предложить данную продукцию с другой начинкой, либо заменить тесто.

Предприятие ИП Митрофанов В. В. «Шоколадница» имеет постоянных клиентов, а так же партнеров по производству и сбыту товара. Так как предприятие запускает в производство новый товар, то необходимо зарекомендовать его как товар с высоким качеством и удержать его на рынке.

Руководству предприятия необходимо разработать свою маркетинговую политику, которая будет направлена на рекламу торговой продукции, чтобы добиться повышения эффективности деятельности своего предприятия.

Для привлечения покупателей к новой продукции необходимо провести рекламу, донести до потенциальных покупателей положительные качества продукции, преодолеть конкуренцию между новыми товарами и аналогичными товарами, уже существующими на рынке у конкурентов. Предприятию необходимо создать отдел маркетинга, который будет заниматься продвижением и распределением товара на новых рынках, удовлетворять потребности клиентов.

При продаже товара предприятие должно использовать широкую сбытовую сеть. Необходимо расширить контакты с розничными и оптовыми сетями и открывать новые фирменные магазины. Поддерживать доступность цен. Привлекать новых потребителей и разнообразить свой фирменный ассортимент. Необходимо поработать над повышением качества товаров, над модернизацией дизайна, сменой начинок у некоторых товаров. Проводить в торговых центрах города дегустации товара, что поможет привлечь новых потребителей.

В фирменном магазине, который работает при кондитерской, необходимо открыть мини-кафе, что привлечет еще больший поток потребителей. Также расширить ассортимент сопутствующего товара, такого, как: чай, кофе, соки, алкогольные напитки, подарочные упаковки и пакеты. Что повлияет на увеличение среднего чека и выручки в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что изучение ассортимента товаров - очень важная проблема, до сих пор нет стандартов, регламентирующих его показатели. Специалисты и научные работники торговли еще не пришли к единому взгляду на номенклатуру и сущность показателей ассортимента товаров.

В розничной торговле формирование ассортимента является прерогативой самого торгового предприятия. В основу действующих в магазинах ассортиментных перечней положен производственно-технический признак ассортимента товаров, который не позволяет с достаточной полнотой учесть комплектность спроса, сезонные особенности развития спроса и другие условия.

Для характеристики ассортимента розничного предприятия и определения результативности ассортиментной политики - анализ структуры ассортимента, его широта и глубина позволяют охарактеризовать лишь фактическую структуру ассортимента товаров в магазинах. Так как сведений о предпочтительном ассортименте работники не имеют, а изучение спроса сводится в основном к элементарному учету реализации, причем чаще по групповому ассортименту на предприятиях розничной торговли анализ ассортимента товаров не проводится.

Фактическая полнота ассортимента и ее динамика могут служить свидетельством грамотной ассортиментной политики. Полнота ассортимента зависит не только от торговой площади магазина, объемов товарооборота. Важными факторами, обеспечивающими полноту ассортимента, по нашему мнению, являются финансовая устойчивость и авторитет предприятия на рынке товаров и услуг. Большим доверием у поставщиков товаров пользуются магазины, которые принимают товар крупными партиями, своевременно производят расчеты, имеют высокую степень надежности.

Для повышения социального уровня торгового обслуживания торгово-оперативные работники магазинов должны уделять особое внимание устойчивости ассортимента. С одной стороны, этот показатель существенно влияет на показатель уровня обслуживания, а с другой - свидетельствует о ритмичности поставок. Устойчивость ассортимента - главный ориентир для покупателя.

Для характеристики эффективности коммерческой деятельности розничного предприятия наиболее важным показателем является степень обновления товарного ассортимента, то есть его пополнения новыми продуктами и изделиями. Он представляется достаточно важным для работы с непродуктивными товарами.

Анализ широты и устойчивости ассортимента необходимо проводить на базе оперативных данных о состоянии текущих запасов, выделяя товары с замедленным товарооборотом.

Рынок требует, чтобы в каждом звене движения товара, и особенно на предприятиях оптовой и розничной торговли, был представлен рациональный ассортимент товаров. Добиться этого весьма сложно, поэтому первоначально надо стремиться иметь обязательный ассортимент (ассортиментный минимум).

При этом следует учитывать конкретные условия: специфику и особенности товарных групп, отдельных видов товаров, объем и структуру товарооборота, размеры складских и торговых площадей, наличие и состояние складского технологического оборудования и др. Постоянное наличие в продаже товаров обязательного ассортимента в определенной мере может служить гарантией обеспечения потребителей соответствующей продукцией.

Следовательно, необходимо вести постоянную работу по обеспечению устойчивости обязательного ассортимента, так как отсутствие в продаже в данное время конкретного товара, по существу, означает отказ покупателям в удовлетворении их спроса.

В заключении можно сказать, что цель изучения и анализа ассортимента продукции ИП Митрофанов В. В. "Шоколадница" достигнута. Изучив товарный ассортимент предприятия, было выявлено, какая группа товаров приносит прибыль предприятию, а какой товар можно вывести из производства за недостаточностью спроса. Правильное формирование ассортимента невозможно без глубоких знаний в области коммерции, экономики, маркетинга, товароведения и других, а также без изучения современного состояния отечественного и зарубежного рынка товаров, качества товаров, новые виды продукции, тары, упаковки, транспортировки, хранения и реализации.

Таким образом, использование торговым предприятием современных подходов к формированию ассортимента ведет к сохранению завоеванной ниши на рынке и повышению конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс] федер. закон от 26.01.1996 N 14-ФЗ // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный закон от 7 февраля 1992 года № 2300-1 «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>
4. ABC-анализ в управлении товарными запасами // [Электронный ресурс] URL <http://www.simplesoft.ru/articles/abc.htm>
5. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом Современная торговля. - 2011.– 362 с.
6. Басовский Л. Е. Маркетинг учебное пособие М.: Инфра – М, 2015. – 302с.
7. Басовский Л. Е. Маркетинг Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 219с. – (Серия «Высшее образование»).
8. Барановский В. А., Рубцова Л. И., Тимофеева В. А. Продавец: Учебное пособие для учащихся профессионально-технических училищ. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2013. Изд. 3-е. – 448с.
9. Бузукова Е. А. "Закупки и поставщики" Курс управления ассортиментом в рознице. Под ред. С. Сысоевой. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2015. — 416 с.: ил. — (Серия «Розничная торговля»).
10. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. М., СПб., Харьков, Питер, 2017. - 174с.
11. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 185с.
12. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование – 2-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2011. - 400 с.;
13. Варли Рафик.- Основы управления розничной торговлей. М., изд. Дом Гребенникова, 2015. – 454с.

14. Власов В. М. Основы предпринимательской деятельности: маркетинг М.: Финансы и статистика, 2016.- 342 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. Теория. Методология и практика". М.: Финпресс, 2010 г. – 562с.
16. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг / [Электронный ресурс] URL <http://www.aup.ru>
17. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63. – 326с
18. Дайинбегов Д. М., Синяева И. М. Основы маркетинга: Практикум –М.: Вузовский учебник, 2017. - 365 с.
19. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В.Зотов. – М.: Эксмо, 2016. – 295с.
20. Идрисов А.Б. Картышев С.В.. Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 2016. – 592с.
21. Кент Т., Омар О. Розничная торговля. М., ЮНИТИ, 2017, 701с.
22. Комаха А. Ассортиментная политика [Электронный ресурс] URL <http://marketing.spb.ru>
23. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2017. – 309с.
24. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 432 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер Ком, 2016. – 265с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: "Ростинтэр", 2017. - 704 с.
27. Кульман А. Экономические механизмы. /М.: Прогресс, 2016. – 694с.
28. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети / Справочник экономиста. - 2012. - № 7. - С. 54-66. – 595с.
29. Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.:ЭКСМО, 2008. - 768 с.
30. Лукина А. В. Маркетинг товаров и услуг /учебное пособие – М.: ФОРУМ, 2011.– 240 с.
31. Майк Леви, Бартон А. Вейц Основы розничной торговли // пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского / Спб. и др.: Питер 2014. – 325с.
32. Максимов С. От заказа до продаж : теория и практика успешного сбыта товара / Модный magazin. - 2011. - № 9 (97). - С. 40-45.

33. Максимов С. Хиты продаж : создаем успешный ассортимент // Модный magazin. - 2011. - N 3 (92). - С. 40-44. – 267с.
34. Николас К. Сирополис. Управление малым бизнесом. // Перевод с англ. М.: 2017. – 456с.
35. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.- 199с.
36. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. М.: Инфра-М, 2009. – 244с.
37. Попов Е. В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики / Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. - N 4. - С. 101-110. – 154с.
38. Прокопчук А. А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации / Этап : экономическая теория, анализ, практика. - 2011. - № 5. - С. 127-132. – 254с.
39. Резко Г. Я., Л. А. Брагин, В. А. Карнаухов Розничные торговые сети: стратегия, экономика и управление // учебное пособие / кол. Авторы; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – М.: КНОРУС, 2007. – 424с.
40. Риболь-Сарагоси Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа. / – М.: Издательство ПРИОР, 2010. – 497с.
41. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. – М.: «Инфра-М», 2009. – 685с.
42. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: / Учеб. пособие. М.:Инфра-М, 2008. - 536 с.;
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Мн.: ООО «Новое знание», 2009. - 568с.
44. Самуэльсон П.А. Основы экономического анализа. – М.: Экономическая школа, 2003. – 495с.
45. Синяева И.М. "Коммерческая деятельность в сфере товарного обращения". Третье издание, "ЮНИТИ", Москва, 2015г. – 468с.
46. Синяева И. М., С. В. Земляк, В. В. Синяев, под ред. Л. П. Дашкова Маркетинг торговли / учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / Москва, Дашков и К°, 2010. – 586с.
47. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. — СПб.: Питер, 2007. — 416 с.

48. Сысоева С. В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. /— СПб. [и др.] : Питер , 2011. - 285 с.
49. Сысоева С. В. Книга директора магазина: практические рекомендации.- СПб.: Питер, 2016. – 165с.
50. Шапов С.Ю. Товароведение обувных товаров: учеб.- М: СОФИТ,2012. - 201с.



Введите текст:

...или загрузите файл:

Файл не выбран...

Выбрать файл...

Укажите год публикации: 2018

Выберите коллекции

- | | | |
|---|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Все | <input checked="" type="checkbox"/> Википедия | <input checked="" type="checkbox"/> Российские журналы |
| <input checked="" type="checkbox"/> Рефераты | <input checked="" type="checkbox"/> Российские конференции | <input checked="" type="checkbox"/> Энциклопедии |
| <input checked="" type="checkbox"/> Авторефераты | <input checked="" type="checkbox"/> Иностранные журналы | <input checked="" type="checkbox"/> Англоязычная википедия |
| <input checked="" type="checkbox"/> Иностранные конференции | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> PubMed | | |

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Рунтекст

Обработан файл:

формирование товарно ассортимента в розничных предприятиях..pdf.

Год публикации: 2018.

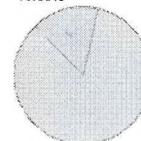
Оценка оригинальности документа - 84.4%

Процент условно корректных заимствований - 0.0%

Процент некорректных заимствований - 15.6%

Просмотр заимствований в документе

15.60%



84.40%

Время выполнения: 26 с.

Документы из базы

Источники

Дополнительно

[Общезвестные фрагменты](#)

[Значимые оригинальные фрагменты](#)

[Библиографические ссылки](#)

[Искать в Интернете](#)