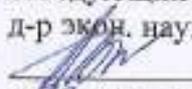


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
 А.В.Воронин
« 22 » сентябрь 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КАК
ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ

(магистерская диссертация)

38.04.02 Менеджмент: Маркетинг

Выполнил
Студент 2 курса
очной формы обучения



Мотягина
Вера
Александровна

Научный руководитель
к.соц.н., доцент



Тарасова
Анна
Николаевна

Рецензент
к.соц.н., научный консультант
управления информационной,
аналитической работы и связей с
общественностью ГАУ ДО ТО
«Дворец творчества и спорта
«Пионер»



Баталова
Елена
Вячеславовна

Тюмень 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Понятие ассортиментной политики и ее отдельные элементы.....	8
1.2. Оптимизация ассортиментной политики как условие обеспечения конкурентного преимущества торгового предприятия.....	14
1.3. Особенности формирования ассортимента торгового предприятия и роль ассортиментной политики.....	34
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	46
2.1 Общая характеристика рынка детской одежды города Тюмени	46
2.2 Краткая характеристика предприятия ООО «Арина».....	57
2.3. Анализ ассортиментной политики предприятия	67
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОММЕНДАЦИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ.....	87
3.1. Предложения по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Арина».....	87
3.2. Оценка конкурентоспособности и экономической эффективности предложений.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	111

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 113

ВВЕДЕНИЕ

Многие научные деятели сходятся во мнении, что ассортиментная политика является важной составляющей управления компанией. При нерациональной структуре ассортимента происходит снижение эффективности деятельности компании в целом, увеличиваются товарные запасы, также при нерациональной структуре ассортимента увеличивается возможность недополучения прибыли. Подобные допущения могут складываться в крупную сумму, которая будет непомерной для организации. И таким образом, может пострадать финансовая устойчивость фирмы.

Корректно составленный ассортимент также влияет и на конкурентоспособность организации. Необходим учет всех возможных пожеланий потребителя и при этом важно не понести большие издержки, связанные с удовлетворением потребностей клиента.

Сложнее составить ассортимент для компании, которая занимается реализацией сезонных товаров. Присутствие в ассортименте подобных товаров накладывает свою сложность при составлении рационального ассортимента. В случаях, когда ассортимент зависит еще и от моды, задача еще больше усложняется.

Теоретические и методологические вопросы совершенствования ассортиментной политики компаний рассматривают многие научные деятели: Давыдов Р.Н., Балакирев С.В., Чупрякова А.Г., Филатова Е.Г., Копец Р.Н., Саркисян В.Г., Звягина И.Г., Ткачева Т.Ю., Афанасьева Л.В., Клочко И.Л., Попов Е.В. и др.

Изучение научных работ и других литературных источников показывает, что ряд вопросов совершенствования ассортиментной политики исследован недостаточно полно, особенно применительно к ассортиментной политике торговых предприятий детской одежды. Большая часть проанализированных работ посвящена проблемам формирования ассортимента компаний, только начинающих работу. Оставшаяся часть

работ, хоть и посвящена проблемам совершенствования ассортиментной политики уже работающих компаний, но данные работы достаточно узки в предложениях, которые приводятся для этих компаний.

Объектом исследования является рынок детской одежды города Тюмени, а предметом исследования – ассортиментная политика как фактор повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

Цель данной работы - разработать алгоритм действий, необходимый для совершенствования ассортиментной политики компании.

Для того, чтобы достичь данной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятия ассортиментной политики, ее роль в управлении предприятием и отдельные элементы данной политики;
2. Рассмотреть оптимизацию ассортиментной политики как условие обеспечения конкурентного преимущества торгового предприятия;
3. Определить особенности формирования ассортимента торгового предприятия;
4. Дать общую характеристику рынка детской одежды города Тюмени;
5. Кратко охарактеризовать компанию «Арина»;
6. Проанализировать ассортиментную политику компании;
7. Разработать предложения по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Арина»;
8. Оценить конкурентоспособность и экономическую эффективность предложений.

Теоретическую базу диссертационного исследования составили работы научных деятелей, изучающих вопрос совершенствования ассортиментной политики, материалы научно-исследовательских конференций по исследуемой проблеме, положения экономической теории, маркетинга, товароведения и финансового менеджмента. Методологическая база, использованная в работе, включает в себя ABC – анализ, XYZ – анализ, анализ конкурентов, анализ финансового состояния компании, анализ

неликвидного товара, расчет затрат на хранение продукции, наблюдение, построение точки окупаемости, построение матрицы конкурентного поля.

Эмпирическую базу исследования составили данные анализируемого предприятия, результаты, проведенных автором исследований, данные компаний конкурентов анализируемого предприятия, информация о конкурентах исследуемой компании, найденные по средствам глобальной сети Интернет.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в предложении алгоритма оптимизации ассортимента компании, который можно использовать в любой организации при совершенствовании ассортимента.

В работе был изучен ассортимент компании «Арина». Организация занимается оптово-розничной продажей детской одежды. На сегодняшний день на рынке детской одежды Тюмени довольно большое количество игроков. Для того чтобы компания приносила прибыль, она должна быть конкурентоспособной. Практическая значимость данной темы заключается в разработке алгоритма совершенствования ассортиментной политики, который был апробирован на компании «Арина». Применение данного алгоритма позволило проанализировать возможности фирмы в направлении совершенствования ассортиментной политики, а также предложить действия по улучшению данной политики.

Настоящая диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и пяти приложений. Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее изученности, определены цели и задачи, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы оценки ассортиментной политики и конкурентоспособности предприятия» рассматривается понятийный аппарат, роль ассортиментной политики в управлении предприятием, излагаются основы оптимизации ассортиментной политики

как условие обеспечения конкурентного преимущества компании и рассматриваются особенности формирования ассортимента фирмы.

Во второй главе «Анализ рынка детской одежды города Тюмени и деятельности предприятий» проведен анализ рынка детской одежды города Тюмени, дана краткая характеристика и проанализирована ассортиментная политика предприятия «Арина».

В третьей главе «Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование ассортиментной политики» представлены предложения по совершенствованию ассортиментной политики и дана оценка конкурентоспособности и экономической эффективности данных предложений.

В заключении сформулированы основные выводы исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие ассортиментной политики и ее отдельные элементы

Проблемы формирования оптимального ассортимента, а также разработки и реализации ассортиментной политики для торговых предприятий являются одними из ключевых для обеспечения эффективности функционирования.

Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование торговых предприятий, компаниям необходимо решить проблему формирования оптимального ассортимента и проблему разработки и реализации ассортиментной политики.

Прежде чем переходить к практической части, необходимо разобраться с теоретической составляющей вопроса. Для начала рассмотрим определение ассортимента. Существует большое количество определений ассортимента, укажем некоторые из них в приложении 1.

Все авторы говорят о том, что ассортимент – это, прежде всего совокупность товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков. Также хочется добавить к определению следующую фразу: "призванных наиболее полно удовлетворить потребности определенных категорий покупателей". Тогда получаем следующее определение:

Ассортимент - это совокупность товаров, объединенных по какому-либо одному или нескольким признакам, призванная наиболее полно удовлетворить потребности определенных категорий покупателей.

Далее рассмотрим понятие ассортиментной политики. Для этого также сведем некоторые определения разных авторов в приложение 2. Обобщая вышеуказанные определения, можно выделить общее, о чем говорят научные деятели:

Ассортиментная политика - это определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительных для успешной деятельности фирмы.

Обратимся к авторам разных работ, посвященных ассортиментной политике, для того, чтобы наиболее полно рассмотреть понятие ассортиментной политики и ее роль в управлении предприятием.

"Ассортиментная политика предполагает целенаправленные действия, отражающие принципиальные долговременные направления развития предприятия" - так считает Никонорова А.В. Также она считает, что руководство организации при формировании ассортимента должно умело сочетать ресурсы предприятия с внешними и внутренними факторами и возможностями, разрабатывать и осуществлять такую ассортиментную политику, которая обеспечивала бы прочное положение предприятия за счет роста сбыта высокоэффективных конкурентоспособных товаров [40, с.326].

Пять авторов, представившие работу, посвященную значимости ассортиментной политики, Прохоров В.Т., Осина Т.М., Селина Н.Г., Гомонова А.Е. и Кораблина С.Ю. говорят о том, оптимальная структура должна обеспечивать максимальную рентабельность с одной стороны и достаточную стабильность экономических и маркетинговых показателей с другой стороны [45, с.254].

Нельзя не согласиться с авторами - очень важно, чтобы компания обращала внимание на условия внешней и внутренней среды организации при формировании ассортимента при этом обеспечивала компании максимальную рентабельность. Как мы указывали ранее, это особенно актуально для компаний, работающих с товарами сезонного спроса.

Также Никонорова А.В. указывает на то, что хорошо продуманная ассортиментная политика позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента и служит для руководства компании ориентиром общей направленности действий [40, с.326]. Это идеальная ситуация - оптимизация процесса обновления ассортимента. Если компании удастся оптимизировать процесс обновления ассортимента, то она может сэкономить большое

количество ресурсов, как временных, так и финансовых, при обновлении ассортимента.

Рассмотрим задачи ассортиментной политики. К основным задачам данной политики, по словам Письменской Е.Б., относятся:

1. Увеличение объема продаж компании;
2. Обеспечение конкурентного преимущества за счет формирования более привлекательного ассортимента;
3. Создание имиджа компании с помощью сбалансированного ассортимента;
4. Увеличение оборачиваемости товарных запасов;
5. Снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
6. Достижение максимальной прибыльности компании [42, с.157-158].

Далее можно выделить факторы, которые влияют на формирование ассортимента. Так, например, Давыдов Р.Н. выделяет следующие факторы [21, с.339]:

1. Спрос;
2. Производство;
3. Ассортиментный профиль магазина;
4. Зона деятельности магазина;
5. Состояние материально - технической базы.

С этим разумно согласиться, однако, следует добавить сезонность, если это можно отнести к тому типу товаров, который реализует компания. А к этому типу можно добавить большое количество групп товаров - некоторые продукты питания (например, мороженое, фрукты, ягоды, овощи и т.д.), одежда, средства для автотранспорта (резина для колес, жидкости для стекол и т.д.). Список может быть продолжен.

Также Давыдов Р.Н. приводит ряд принципов, необходимых к соблюдению при формировании оптимального и эффективного ассортимента:

1. Соответствие характеру существующего спроса;

2. Комплексное удовлетворение спроса населения;
3. Обеспечение широты и глубины ассортимента;
4. Обеспечение устойчивости и обновления ассортимента;
5. Обеспечение условий рентабельности деятельности предприятия [21, с.340].

В целом с автором сложно не согласиться, но хотелось бы заметить, что обеспечивать широту и глубину ассортимента необходимо в разумных пределах. В противном случае это может повлечь за собой дополнительные расходы на содержание товара на складе, а также излишки товара, которые сложно будет в дальнейшем реализовать.

Горина А.П. и Святкина Е.А. также говорят о том, что сегодня в практике формирования ассортиментной политики существует четыре основных принципа:

1. Функциональный - предполагает учет близости выполняемых функций;
2. Потребительский - разделение по группам потребителей;
3. Сбытовой - в основе классификации лежит типология посредников по доведению продукции до потребителя;
4. Ценовой - основной характеристикой является уровень цен [13, с.79].

Следует заметить, авторы Давыдов Р.Н. и Горина А.П., Святкина Е.А. говорят о разных принципах. Давыдов Р.Н. говорит о том, что необходимо соблюдать для того, чтобы получить оптимальный и эффективный ассортимент [21, с.340]. А Горина А.П. и Святкина Е.А. говорят о том, как формировать ассортиментную политику [13, с.79].

Рассмотрим элементы ассортиментной политики компании. Так Филатова Е.Г. приводит следующие элементы ассортиментной политики в своей работе:

1. Разработка соответствующих процедур;
2. Распределение ответственности между исполнителями (выделение зон ответственности);

3. Описание содержания мероприятий;
4. Установление последовательности их проведения [56, с.230].

Шкуропацкая В.К. со своими соавторами в работе указывают более расширенный список элементов ассортиментной политики:

1. Анализ ресурсов предприятия и потребностей покупателей;
2. Оценка товаров-аналогов и мощностей предприятия;
3. Разработка спецификаций продуктов и технологических процессов;
4. Определение объемов производства и продаж;
5. Отслеживание жизненного цикла продуктов товарного ассортимента на потребительском рынке;
6. Создание новых продуктов или совершенствование уже существующих товаров [59, с.21].

А Копец Р.Н. в своей работе приводит всего три элемента оптимальной ассортиментной модели:

1. Сопоставление предлагаемой ассортиментной модели целям бизнеса, имеющимся ресурсам и условиям внешней среды;
2. Определение товарной стратегии, разработка товара и оптимизация производственной программы;
3. Формулировка оптимальной ассортиментной модели организации [31, с.188].

Рассмотрим еще один взгляд на элементы ассортиментной политики. Саркисян В.Г. предлагает следующий перечень элементов:

1. Структура ассортимента, на которую влияют неуправляемые фоновые факторы и оперативно управляемые факторы;
2. Контроль изменения факторов и параметров состояния ассортимента;
3. Оперативная оценка изменения факторов и хода изменения структуры ассортимента;
4. Прогноз изменения факторов и хода изменения ассортимента;
5. Расчет и выбор вариантов корректировки структуры ассортимента;
6. Реализация изменения структуры [47, с.118].

Филатова Е.Г. также выделяет элементы ассортиментной политики. Она говорит, что ассортиментная политика включает в себя следующие элементы: разработка соответствующих процедур, распределение ответственности между исполнителями, описание содержания мероприятий и установка последовательности их проведения [56, с. 230].

Горина А.П. и Святкина Е.А. определяют следующие элементы ассортиментной политики:

1. Установление потребностей клиентов в конкретных товарах;
2. Определение главных характеристик ассортимента и проведения анализа его рациональности;
3. Выявление источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационального ассортимента;
4. Оценка материальных возможностей организации для выпуска, распределения и реализации отдельных товаров;
5. Определение направлений для формирования оптимального ассортимента [13, с.79].

Выше представлено шесть точек зрения на то, что является элементами ассортиментной политики. Каждая из них заслуживает внимания и право на существование, но хотелось бы составить свой список элементов ассортиментной политики, опираясь на вышеизложенную информацию:

1. Анализ потребностей покупателей и оценка ресурсов компании;
2. Разработка товарной стратегии компании;
3. Определение структуры ассортимента, учитывая факторы сезонности, моду и др., если в этом есть необходимость;
4. Мониторинг изменений факторов, оказывающих влияние на ассортимент и составление возможных прогнозов данных изменений;
5. Корректировка структуры ассортимента, если в этом есть необходимость.

В данном пункте были рассмотрены определения ассортимента разных авторов, выделено и дополнено общее определение:

Ассортимент - это совокупность товаров, объединенных по какому-либо одному или нескольким признакам, призванная наиболее полно удовлетворить потребности определенных категорий покупателей.

Также были рассмотрены определения ассортиментной политики разных авторов и выведено общее, наиболее отражающее суть данного термина. Кроме того, были изучены элементы ассортиментной политики, выделяемые разными авторами, и, опираясь на изложенную информацию, был составлен перечень элементов ассортиментной политики, наиболее точно отражающий суть ассортиментной политики по мнению автора работы. Рассмотрена роль ассортиментной политики в деятельности компании - почти все авторы, изучающие данный вопрос, согласны в том, что грамотная ассортиментная политика очень важна для полноценного функционирования компании.

1.2. Оптимизация ассортиментной политики как условие обеспечения конкурентного преимущества торгового предприятия

Оптимизация ассортиментной политики является важным вопросом для компании, стремящейся к лидерству на рынке. Если фирме удастся успешно оптимизировать ассортиментную политику, это значительно облегчит работу в будущем и позволит сократить финансовые и временные расходы.

Существует довольно много научных работ, посвященных данному вопросу. И каждый автор имеет свою точку зрения на данную ситуацию.

Сюлина С.П. говорит, что оптимальная производственная программа позволяет максимально удовлетворять спрос при обеспечении требований устойчивости рыночных позиций производственной организации в условиях жесткой конкуренции со стороны отечественных и иностранных компаний [51, с.28].

Копец Р.Н. в своей работе говорит о большом числе преимуществ для компании, которое несет оптимизация ассортиментной политики. Прежде всего он говорит о том, что эффективность управленческой деятельности находит выражение в положительных значениях финансовых показателей

деятельности компании. Также она формирует устойчивые конкурентные позиции организации на рынке, а, следовательно, обеспечивает стабильные возможности получения прибыли в будущих периодах [31, с.198].

На самом деле целью оптимальной производственной программы является максимально возможное удовлетворение спроса, а также положительные финансовые показатели деятельности компании, особенно если компания занимается исключительно торговлей, и достижение конкурентных преимуществ фирмы. Вопрос заключается в том, как достичь этой цели.

По словам Попова Е.В. и Балакирева С.В. оптимизация ассортиментной политики особенно актуальна для крупных организаций, так как они насчитывают десятки тысяч артикулов в рамках одной цепочки производитель-поставщик. Умение эффективно управлять ассортиментом является существенным преимуществом в конкурентной борьбе за рынок [44, с.101]. Балакирев С.В. уже в своей самостоятельной работе предлагает рассматривать категорийный менеджмент как способ оптимизации ассортимента. Он подчеркивает актуальность данного метода для крупных компаний, которые насчитывают большое количество наименований [13, с.26-27]. Оптимизация ассортиментной политики довольно актуальна для крупных компаний за счет числа наименований, с которыми они работают. Но не правильно говорить, что для небольших компаний оптимизация ассортимента является не нужным звеном. Грамотная оптимизация ассортимента позволит фирме сэкономить как временные, так и финансовые ресурсы. Что же касается категорийного менеджмента, то он на самом деле будет актуален для средних и крупных компаний, так как он требует довольно крупных денежных вливаний, что небольшая фирма не может себе позволить.

Давыдов Р.Н. рассматривает вопрос формирования ассортиментной политики. Он утверждает, что эффективность деятельности розничных предприятий зависит от многих обстоятельств, в том числе она связана с

выбором ассортимента, который необходимо оценивать. Организации работают в условиях жесткой конкуренции, и ключевым фактором роста их конкурентоспособности является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики [22, с.286]. Письменская Е.Б. пишет о том, что ассортиментная политика является одним из самых главных направлений деятельности каждого предприятия, так как если нет ассортимента, то нечего продавать и деятельность компании теряет смысл. В классической системе маркетинга концепция 4P стоит на первом месте, что еще раз подтверждает, что работа с ассортиментом является одним из важнейших инструментов маркетинга. Эффективная ассортиментная политика не только дает преимущества в борьбе с конкурентами, но и позволяет достичь необходимой экономической эффективности компании и, как часто бывает, является основой ее выживания [42, с.152].

Как уже указывалось выше, ассортиментная политика особенно важна для компаний, основную деятельность которых составляют продажи. Ассортимент – очень важный инструмент в данном случае для построения успешной компании.

Также Давыдов Р.Н. замечает, что грамотная ассортиментная политика дает очень серьезные конкурентные преимущества и может привести к желаемому росту продаж и увеличению прибыли, но данный процесс требует больших усилий [22, с.292]. Нельзя не согласиться с автором, в условиях жесткой конкуренции основная задача организации - это сокращение затрат и увеличение эффективности коммерческой деятельности. Для того, чтобы решить эти задачи следует внимательно подходить к ассортиментной политике. Следует придерживаться комплексного подхода: оптимизация товарных остатков, сбалансированная ассортиментная матрица, рыночное соотношение цены и качества товара. Такой подход позволит организациям выжить в условиях конкуренции, не потерять свои позиции, а в отдельных случаях даже усилить их.

Горина А.П. и Святкина Е.А. говорят об ассортиментной политике как одной из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении или сужении ассортимента выпускаемой или продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие [17, с.78]. На сегодняшний день проблема формирования ассортиментной политики является довольно актуальной. Необходимо проведение оптимизации ассортиментной политики таким образом, чтобы это приносило наибольший уровень прибыли для предприятия. Ассортиментная политика одновременно определяет производственное направление предприятия, сочетание отраслей, ориентацию на группы потребителей. От того, насколько правильно и точно выстроена ассортиментная политика предприятия, непосредственно зависит и ее успех, и достижение стратегических целей компании.

Никонорова А.В. считает, что развитие маркетинга ассортиментной политики является действенным инструментом усиления положения компании на рынке, стабилизации ее деятельности и формирования устойчивого спроса на товары. Использование маркетинговых инструментов в сфере совершенствования ассортиментной политики носит практический характер, поскольку оно направлено не только на формирование предложения востребованных товаров, но и на увеличение прибыльности компаний, продающих товары [40, с.326].

Также Никонорова А.В. говорит о том, что создание оптимального ассортимента является довольно сложной задачей. Для поддержания устойчивого положения на рынке компании нужно постоянно обеспечивать наличие в ассортименте рентабельных товаров [40, с.327]. Поддержание наличия в ассортименте рентабельных товаров довольно важно, но устойчивое положение компании на рынке достигается не только за счет этого. Как указывалось выше, важен комплексный подход. Не менее важен учет остатков и неликвидных товаров, расходы на хранение продукции,

построение ассортимента в целом. Нельзя говорить, что продажа исключительно рентабельных товаров обеспечит компании устойчивое положение на рынке. Наличие в ассортименте компании комплементарных товаров, которые, возможно, не являются высокорентабельными, важно. При отсутствии данных товаров, компания может спровоцировать покупателя обратиться к своему конкуренту.

Важность оптимизации ассортиментной политики сложно переоценить. Но нельзя говорить, что данный процесс ограничивается лишь введением категорийного менеджмента или продажей лишь высокорентабельных товаров. Оптимизация ассортимента – это комплексный подход, который включает в себя довольно много составляющих – это и анализ ассортимента, и учет неликвидных товаров, и анализ ассортимента конкурентов, и анализ прошлых продаж компании, и ценовая политика фирмы, и много чего еще. Также нельзя говорить и то, что оптимизация компании важна лишь для крупных компаний. Ассортимент важен для любой компании, не зависимо от ее размера.

Рассмотрев важность оптимизации ассортимента, проанализируем алгоритмы данного процесса, которые предлагают некоторые авторы, изучающие данный вопрос.

Например, Ткачева Т.Ю., Афанасьева Л.В. и Циклаури В.Ю. в своей работе предлагают следующий алгоритм оптимизации ассортимента:

1. Изучить динамику обновляемости продукции компании;
2. Проанализировать долю рынка каждой группы товаров и вклад каждой ассортиментной группы товаров в общие показатели объемов продаж - в рамках данного этапа проводиться ABC-анализ, XYZ-анализ и построение матрицы ABC-XYZ;
3. Провести маржинальный анализ ассортимента;
4. В соответствие с полученными данными разработать мероприятия для корректировки ассортиментной политики [53, с. 97-98].

Среди плюсов данного подхода можно назвать следующие: простота использования, доступность информации, необходимой для данного алгоритма и скорость выполнения. Но следует заметить, что данный алгоритм довольно ограничен, он не затрагивает такие вопросы как наличие неликвидного товара, ценовая политика компании, периодичность закупок и т.д. Данный алгоритм скорее подходит для быстрого ознакомления с ассортиментом компании.

Клочко И.Л., Фалько Л.Ю. и Старкова Г.П. предложили алгоритм оптимизации структуры ассортимента, в которую входят следующие составляющие:

1. Оценка и анализ предприятия с точки зрения доходности и перспектив развития производства;
2. Выделение критериев оптимизации;
3. Определение оценочных параметров;
4. Диагностика целевого сегмента с учетом рыночных тенденций;
5. Анализ оценочных параметров: объемов производства, реализации продукции и точки безубыточности;
6. Оценка эластичности рынка для выбора рациональной ценовой политики;
7. Расчет величины экономического эффекта за счет оптимизации ассортиментной политики [29, с.5].

Данный способ оптимизации ассортимента более широк в отличие от предыдущего. При следовании данному алгоритму уже потребуется больше информации и в том числе не только той, которой владеет изучаемая компания. Необходим анализ рынка и выявление рыночных тенденций, что является довольно трудоемким процессом, но зато данный алгоритм учитывает значительно больше данных, необходимых для качественной ассортиментной политики. Также стоит отметить, что в алгоритме присутствует расчет экономического эффекта, что говорит о том, что

компания сможет оценить целесообразно ли было потрачено время, а также сможет понять необходимо ли это делать в дальнейшем.

Следующий вариант оптимизации ассортиментной политики Губернаторова А.М. схож с методом оптимизации Ткачевой Т.Ю., Афанасьевой Л.В. и Циклаури В.Ю. Но есть некоторые отличия. Предлагаемая последовательность действий по оптимизации включает в себя следующие стадии:

1. Маржинальный анализ продукции;
2. ABC - анализ;
3. XYZ -анализ;
4. ABC-XYZ - анализ;
5. Матрица Дибба-Симкина;
6. Сравнение результатов, полученных в ходе проведения выше указанных анализов;
7. На основании полученной информации формирование предложений по изменению ассортимента [19, с.23-25].

Отличия данного алгоритма от предлагаемого тремя авторами - Ткачевой Т.Ю., Афанасьевой Л.В. и Циклаури В.Ю. – состоит в том, что Губернаторов А.М. предлагает помимо проведения ABC – анализа, XYZ – анализа и маржинального анализа составить матрицу Дибба-Симкина и сравнить полученные данные. Минусом данного алгоритма является то, что рассматривать ассортимент на основе данных ABC-XYZ – анализа не совсем продуктивно. Данный анализ оценивает лишь объем продаж того или иного товара в стоимостном выражении. Но он не заостряет внимание на том, что в ассортименте компании могут быть довольно важные позиции по относительно невысокой цене. Если мы следуем данному алгоритму, то мы безоговорочно должны исключить данные позиции из ассортимента. Но данное нововведение может отрицательно сказаться на деятельности компании и лояльности потребителей. На наш взгляд разумнее ABC и XYZ –

анализы проводить в сочетании с другими оценками ассортиментной политики.

Сюлина С.П. предлагает следующий алгоритм действий по оптимизации ассортимента:

1. Аналитически обосновать оптимизацию объема и ассортимента продукции на долгосрочную перспективу посредством применения интегрального коэффициента рыночной устойчивости в качестве критерия оптимальности производственной программы;
2. Сформировать систему ограничений с учетом внешних, внутренних факторов путем решения задачи симплекс-методом;
3. Предварительно проанализировать оптимизацию структуры ассортимента экспертным методом;
4. Рассчитать два варианта производственной программы в долгосрочной перспективе по избранным показателям;
5. Провести сравнительный анализ двух вариантов производственной программы, чтобы выбрать из них наиболее подходящий [51, с.36].

Данный алгоритм включает в себя экспертный метод, что может сказаться на трудоемкости проведения данного алгоритма действий и возможности использования его для некоторых компаний. Наличие двух вариантов программы говорит о показательности выводов, которые можно сделать по окончании проделанной работы.

Копец Р.Н. предлагает следующую последовательность действий по оптимизации ассортиментной политики:

1. Анализ и сопоставление ресурсов компании и факторов внешней среды, которые имеют стратегическое значение для бизнеса - в результате формируются стратегически обусловленные товарные направления организации, выражающие ее товарную стратегию;
2. Формирование тактически обусловленных ассортиментных групп;

3. В рамках отдельных ассортиментных групп или частных ассортиментных решений окончательно конкретизируется структура ассортимента [31, с. 189].

Алгоритм, который предлагает Копец Р.Н. включает в себя анализ ресурсов компании и факторов внешней среды, которые имеют стратегическое значение для бизнеса. Данный подход позволит исключить проведение анализов и сравнений, которые не имеют смысла для конкретной компании. Но в целом данный алгоритм больше подходит для компании, которая лишь начинает свою деятельность. Для компании, которая уже работает на рынке, данный алгоритм не подойдет, так как он не учитывает анализа деятельности компании, который покажет, что именно в ассортиментной политике компании идет не так.

Симбирцева А.Т. в качестве решения вопроса построения эффективной системы управления ассортиментом предлагает технологию категорийного менеджмента. Она говорит о том, что внедрение данной технологии позволит эффективно использовать имеющиеся ресурсы и улучшить многие показатели работы (повышение прибыльности, снижение издержек, увеличение оборота и т.д.) [48, с.256].

Симбирцева А.Т. утверждает, что грамотный категорийный менеджмент включает в себя:

1. Комплексный подход - система управления ассортиментом должна охватывать все этапы - от закупки, логистики и продвижения до продажи;
2. Четко обозначенные центры ответственности - назначение одного сотрудника, курирующего весь цикл движения товара определенной товарной категории;
3. Строго регламентированные бизнес-процессы - построение и соблюдение стандартов работы, которые влияют на стабильность компании, ее имидж среди потребителей, коллег и конкурентов;

4. Разумная автоматизация - необходимо определить показатели, которые должны пересматриваться сотрудниками, и установить периодичность их пересмотра;

5. Логичная математическая модель - использование продуманной и проверенной системы расчетов, включающей математические модели управления ключевыми процессами: товарными запасами, ценообразованием, мотивационными и сбытовыми акциями и т.д.;

6. Простота и оперативность в управлении технологиями - сотрудники должны быть сосредоточены на стратегии развития товарных групп (категорий), генерировании новых идей, проведении переговоров, а все остальное должен делать ПК (сведение данных в таблицы, построение запросов на изменение тех или иных параметров и т.д.) [48, с.257-258].

Плюсом данного алгоритма действий является то, что автор говорит о важности комплексного подхода. Распределение курирования каждой товарной категории по сотрудникам – эффективно, но, как уже говорилось выше, данный подход необходим далеко не всем компаниям. Регламентированные бизнес-процессы имеют отношение не только к ассортиментной политике, а скорее к деятельности компании в целом. Установить периодичность пересмотра показателей – довольно важный пункт, который, пожалуй, стоит учитывать в работе каждой компании с ассортиментом. Это позволит избежать накопления большого числа неликвидного товара, облегчит процесс планирования объемов закупок и т.д. В целом в этом алгоритме есть пункты, на которые стоит обратить внимание всем компаниям, но преимущественно данный алгоритм подходит для средних и крупных компаний с большим числом наименований продукции в ассортименте.

В своей работе Попов Е.В. и Балакирев С.В. рассматривают методику составления ассортиментной матрицы с учетом концепции категорийного менеджмента. Матрица, которую предлагают авторы, состоит из следующих составляющих:

1. Определение формата и концепции торгового подразделения;
2. Определение целевого клиента или сегмента;
3. Определение ценовых диапазонов;
4. Формирование классификатора ассортимента;
5. Определение широты и глубины ассортимента по товарным категориям (возможно внесение изменений и корректировка после анализа и оценки ассортимента);
6. Определение количества представленных брендов или поставщиков;
7. Определение ролей товарных категорий;
8. Определение артикулов, которые будут входить в ассортиментную матрицу;
9. Присвоение артикулам всех необходимых значений в соответствие со структурой ассортиментной матрицы;
10. Анализ и оценка ассортимента, после которой возможны некоторые корректировки [44, с.103].

Балакирев С.В. в уже своей самостоятельной работе также рассматривает категорийный менеджмент как одну из оригинальных идей, призванных повысить эффективность управления ассортиментом [13, с.21]. Он рассматривает следующие стадии управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента:

1. Формирование товарной категории;
2. Задание роли товарной категории;
3. Оценка категории или формирование нормативов для товарной категории;
4. Определение стратегии товарной категории;
5. Определение тактики товарной категории;
6. Выполнение планов по товарной категории;
7. Проведение анализа товарной категории или оценка эффективности товарной категории;
8. Отчет за период по товарной категории;

9. Контроль и корректировка [13, с. 22].

Категорийный менеджмент является эффективным способом оптимизации ассортимента, но данный метод подойдет лишь для средних и крупных компаний, которые имеют большое число продукции и возможность оплатить дополнительные затраты. Для мелкого бизнеса подобный способ может быть через чур дорогостоящим.

Горбачев А.С. предлагает следующий алгоритм действий при построении оптимальной ассортиментной политики:

1. Построить матрицу определения групп продукта, по словам автора, она дает информацию для начального стратегического анализа путей развития компании;

2. Портфельный анализ - использование матрицы БКГ;

3. Анализ прибыльности товарных групп - предлагается калькуляция издержек по переменным затратам;

4. Принятие окончательного решения - проводится сводный анализ, учитывающий конкурентоспособность, рентабельность, удовлетворение запросов потребителей, положение на рынке, на основе которого принимается окончательное решение [17, с.227-234].

Алгоритм, предлагаемый Горбачевым А.С., учитывает довольно много составляющих ассортиментной политики, что говорит о том, что данный алгоритм имеет место быть. В данном алгоритме предлагается рассматривать ассортимент скорее с маркетинговой точки зрения. Но эффективность ассортиментной политики нельзя оценивать лишь со стороны маркетинга.

"Формирование оптимального ассортиментного портфеля торговой компании должно строиться на принципах системности в отслеживании потребительских предпочтений и рациональности построения продаж" - пишут Чупрякова А.Г. и Андрианова Я.В. и предлагают следующие рекомендации по построению оптимального ассортиментного портфеля:

1. Сокращение торговой площади, которая занимается определенной группой товаров, если это возможно;

2. Пересмотр ассортиментной матрицы в пользу увеличения товарных групп с высоким оборотом;

3. Систематическое отслеживание предпочтений потребителей путем проведения опросов, с целью иметь четкий социально-психологический портрет потенциальных и реальных потребителей компании;

4. Учет региональной специфики и результаты анализа деятельности конкурентов [8, с.98].

Данный алгоритм больше подойдет для компаний, предлагающих крупногабаритные товары, которые можно изучить по средствам каталогов или сайта компании. Также предложение отслеживать предпочтения потребителей путем проведения опросов может быть довольно дорогостоящим и трудоемким – не каждая компания сможет позволить себе подобные расходы.

Давыдов Р.Н. говорит, что для проведения полноценного анализа ассортимента в компании основным методом оперативного анализа должен стать контроль над сбалансированностью позиций ассортимента, осуществляемый за счет постепенного удаления неперспективных товаров и оптимизации выкладки [22, с.287]. Для этого он предлагает использовать совмещение нескольких методов по стандартным методикам ABC - анализа и XYZ - анализа.

Также Давыдов Р.Н. пишет, что при внедрении технологии управления продажами ключевого ассортимента по данным ABC - и XYZ - анализа способом воздействия на формирование ассортимента является создание ассортиментной матрицы. Для построения матрицы он предлагает сначала использовать матрицу Ансоффа и матрицу BCG [22, с.287-288]. После этого он предложил ассортиментную матрицу, включающую в себя следующие этапы:

1. Определение формата розничного торгового предприятия и его основной концепции и позиционирования;

2. Изучение покупательского спроса и проведение сегментирования покупателей;
3. Изучение ассортимента конкурентов;
4. Принятие решения о товарах, которые будут реализовываться в розничных предприятиях, и об уровне цен на эти товары;
5. Углубление товарного классификатора и изучение каждой категории, выделение в ней подкатегорий товаров;
6. Анализ сбалансированности ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций;
7. Составление ассортиментной матрицы [22, с.290].

Данный подход интересен количеством затрагиваемых показателей. Но также стоит заметить, что данный алгоритм актуален для компаний, которые прежде не работали на данном рынке и только выходят на него.

Также интересен следующий взгляд на вопрос оптимизации ассортиментной политики компании. Письменская Е.Б. в своей работе рассматривает зависимость ассортиментной политики от жизненного цикла компании.

Так, на стадии "выход на рынок" Письменская Е.Б. выделяет следующие особенности: ассортиментная политика в этот период находится в стадии формирования - на рынок выводятся разные вариации товара. В этот период происходит согласованное формирование стратегии компании и ассортиментной политики. В этот период нужно очень оперативно и точно чувствовать реакцию рынка на ассортимент компании, быть готовым подстроиться под спрос.

Стадия "фаза роста" - наблюдается значительный рост оборотов компании, происходит существенное расширение ассортимента компании. Главной проблемой в данный период является отсутствие на складе востребованных позиций ассортиментной матрицы.

Следующая стадия - "стабилизация". В этот период необходимо начать активно пользоваться маркетинговыми инструментами, которые приведут к

интенсивному росту продаж. В этот период ассортимент компании может оказаться слишком большим и могут возникнуть проблемы с остатками на складе. Для того, чтобы не оказаться в подобной ситуации Письменская Е.Б. рекомендует применять ABC-анализ.

Стадия "снижение" - компания начинает сокращать затраты для увеличения эффективности деятельности. Происходит реструктуризация продаж, начинается пересмотр ассортимента, выявление неэффективных групп товара. Для оценки ситуации и принятия дальнейших действий Письменская Е.Б. рекомендует воспользоваться матрицей Ансоффа [42, с.153-156].

Подход Письменской Е.Б. интересен тем, что он рассматривает особенности оптимизации ассортимента с точки зрения жизненного цикла компании. Но данный алгоритм целесообразнее использовать в сочетании с другим алгоритмом, который подойдет той или иной стадии жизненного цикла компании.

Давыдов Р.Н. говорит, что процесс формирования оптимального ассортимента товаров, рассматриваемого как составление определенного набора товаров, способного удовлетворить текущие и перспективные потребности покупателей и достичь поставленных целей, при условии соблюдения вышеуказанных принципов условно можно разделить на три этапа:

1. Установление группового ассортимента;
2. Установление количественного соотношения групп товаров;
3. Определение внутригруппового ассортимента [21, с.341].

Далее Давыдов Р.Н. предлагает основной комплекс мероприятий, осуществляемых в рамках схемы формирования ассортиментной политики предприятия. Он включает в себя маркетинговые мероприятия:

1. Изучение покупательского спроса;
2. Изучение предложения конкурентов;
3. Изучение предложения поставщиков;

4. Определение приемлемого уровня цен;
5. Определение материальных возможностей предприятия.

Далее коммерческие мероприятия, которые входят в основной комплекс мероприятий:

1. Выбор поставщиков;
2. Формирование хозяйственных связей;
3. Оценка надежности поставщиков;
4. Выбор каналов распределения;
5. Контроль за соблюдением условий поставки.

И управленческие мероприятия:

1. Определение типа розничного предприятия;
2. Выбор форм и методов обслуживания;
3. Определение ассортиментного профиля;
4. Формирование ассортимента товаров и услуг;
5. Формирование материально-технической базы [21, с.342-343].

Алгоритм формирования ассортиментной политики, который предлагает Давыдов Р.Н. является довольно объемным и включает в себя маркетинговые, коммерческие и управленческие мероприятия. Но данный алгоритм действий опять же больше подходит для компаний, которые только начинают работу на рынке. Такой подход не подойдет компании, которая уже работает.

Ксенофонтова О.Л. и Новосельская Н.А. говорят о целесообразности использования ABC-XYZ - анализа для оптимизации ассортиментной политики. В своей работе они описывают поэтапно как лучше использовать данный метод и его преимущества. И в итоге авторы говорят о том, что ABC-XYZ - анализ позволяет в полной мере оценить весь ассортимент компании и понять, как можно управлять теми или иными группами и категориями товаров, какие товары необходимо вывести из ассортимента, а для каких товаров наоборот необходимо увеличить страховой запас [35, с.76].
Согласиться с тем, что вся ассортиментная политика сводится к

использованию ABC-XYZ – анализа не правильно. Возможно, это уместно для организаций, торгующих продуктами питания и другими товарами, имеющими ограниченный срок хранения или товарами, подверженными влиянию моды. Данный анализ не учитывает ценовой политики, числа неликвидного товара и стоимости хранения этого неликвидного характера. Да, данный анализ необходимо использовать при анализе действующей ассортиментной политике, но нельзя склоняться к тому, что это единственный анализ, который нужно провести.

Мнение автора подтвердит и позиция Филатовой Е.Г., которая говорит, что необходимо рассматривать ассортиментную политику системно. Она говорит, что методологической основой формирования ассортиментной политики коммерческого предприятия является системно-диалектический подход, в основе которого заложено предположение, что любой объект, в том числе и хозяйствующие субъекты сферы товарного обращения, рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов и явлений, образующих единое целое и наделяющих это целое свойствами, не присущими его элементам в отдельности. Системность объекта предполагает наличие сложного внутреннего строения, множественность структур, целостность и сбалансированность всех компонентов и элементов, противоречивость, эволюцию, иерархичность [56, с.230].

Филатова Е.Г. предлагает довольно длинную схему процесса формирования ассортиментной политики компании. Вот составляющие данного процесса:

1. Определение проблемы и постановка целей;
2. Сбор и обработка информации о конкурентах;
3. Сбор и обработка информации о потребителях;
4. Анализ ассортимента предприятия;
5. Разработка и выбор альтернатив по ассортиментной политике;
6. Разработка и составление плана мероприятий;

7. Проверка возможности производства и, если нужно, корректировка проекта;

8. Согласование и утверждение проекта [56, с.231].

Алгоритм действий Филатовой Е.Г. включает в себя важные составляющие, позволяющие комплексно оценить ассортиментную политику компании. Но в данном алгоритме отсутствует анализ остатков компании, анализ стоимости хранения этих остатков, оценка ценовой политики, что позволяет полагать, что данный алгоритм также подойдет преимущественно новым компаниям.

Горина А.П. и Святкина Е.А. предлагают следующий алгоритм оптимизации ассортимента:

1. Определение спроса на продукты;
2. Расчет основных показателей товарного ассортимента и обоснование его рациональности;
3. Выявление источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационального ассортимента;
4. Оценка возможностей компании;
5. Выбор и обоснование направлений формирования ассортимента.

Также эти авторы указывают на то, что в кризисной ситуации и в условиях нестабильного спроса возможно проведение обновления и изменения действующих ассортиментных групп во избежание получения низкого уровня прибыли. Этого возможно достичь при сочетании следующих условий:

1. Стимулирование спроса;
2. Выявление новых потребностей потребителей;
3. Повышение качества и конкурентоспособности продукции предприятия [18, с.79].

Работа авторов Гориной А.П. и Святкиной Е.А. примечательна тем, что в ней рассматривается работа в условиях кризиса, что на сегодняшний день

довольно актуально, а также приводятся условия, за счет которых компания может эффективно работать в данных условиях.

Никонорова А.В. предлагает следующий алгоритм действий для оптимизации ассортимента. Сначала она предлагает спланировать ассортимент. В ходе планирования ассортимента очень важно проводить анализ затрат на приобретение, транспортировку и хранение товара в привязке к существующему спросу на выбранную для продажи продукцию. Затем провести глубокий анализ ассортиментной политики, который позволит выявить и усилить конкурентные преимущества компании за счет ассортимента. Далее - совершенствование ассортиментной политики, которое может быть направлено на увеличение доли рынка компании или на выход на новые рынки [40, с.327-329]. Предложения Никоноровой А.В. довольно интересны, но они опять же подходят больше для компаний, которые лишь выходят на рынок.

Изучив работы некоторых авторов, посвященных ассортиментной политике, можно сделать вывод о том, что большинство из них предлагают алгоритм оптимизации ассортимента, который больше подходит для компаний, только начинающих свою работу на конкретном рынке, а не для компаний, которые уже работают на нем. Среди алгоритмов, которые подходят для уже работающих фирм, очень много предложений по использованию ABC-XYZ – анализа. Данный анализ хорош для изучения ассортимента компании, но его все же целесообразнее использовать в сочетании с другими видами анализа и методами исследования.

Рассмотрев разные последовательности действий для оптимизации ассортимента товаров, можно прийти к выводу о том, что в разных ситуациях нужен свой подход. Проанализировав вышеуказанные методы оптимизации ассортимента, мы решили составить свой алгоритм последовательных действий для оптимизации ассортимента конкретной организации. Данный алгоритм представлен на рисунке 1.1.

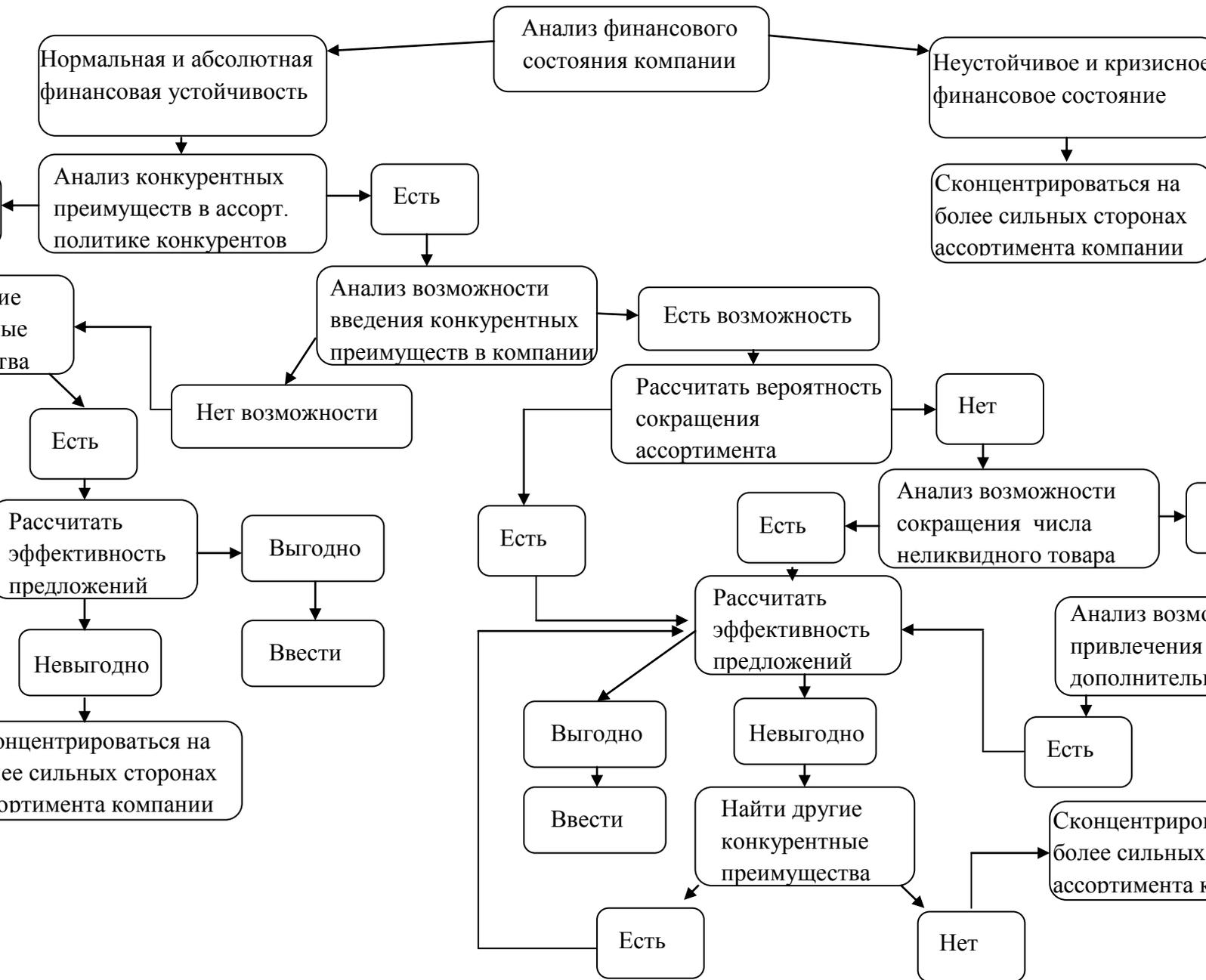


Рис. 1.1. Алгоритм совершенствования ассортиментной политики

1.3. Особенности формирования ассортимента торгового предприятия и роль ассортиментной политики

Как уже указывалось выше, грамотная ассортиментная политика очень важна для компании, которая стремится стать лидером в своей отрасли. Но важно понимать, что ассортимент для каждой фирмы будет разным и важно учитывать особенности формирования оптимального ассортимента для конкретного предприятия. В данной работе рассматривается работа торговой компании, поэтому изучаются особенности формирования ассортимента именно для торгового предприятия.

Многие авторы научных статей, изучающие тему ассортиментной политики, затрагивают в своих работах вопрос особенностей формирования ассортимента для какого-то конкретного предприятия. В данной работе представлен анализ научных работ, рассматривающих ассортимент торгового предприятия.

Например, Саркисян В.Г. говорит о том, что при решении задач оптимизации ассортимента необходимо учитывать следующий ряд специфических особенностей:

1. Влияние на формирование ассортимента множества рыночных факторов (производителей, потребителей и т.д.);
2. Формирование ассортимента на фоне действия множества факторов различной физической природы и законов изменения во времени и пространстве. В связи с этим существует потребность в многофакторной оптимизации структуры ассортимента;
3. Наличие большого количества качественных оценок ассортимента [47, с.120].

Подобный подход имеет место быть, но хотелось бы заметить, что это не полный список особенностей построения эффективного ассортимента в торговой организации. Кроме того, данный список скорее подойдет ко многим компаниям, не только занимающимся торговлей.

Звягина И.Г. говорит, что для обеспечения эффективной предпринимательской деятельности, компании должны постоянно развивать товарный ассортимент. Необходимость этого обуславливают следующие факторы:

1. Изменение спроса на отдельные продукты;
2. Появление новых и усовершенствование уже существующих продуктов;
3. Изменение в товарном ассортименте конкурентов [25, с.157].

Необходимость развития и изменения ассортимента сложно оспорить. Особенно это актуально для отраслей, которые подвержены изменениям моды или устареванию – производство и продажа одежды, информационных технологий, аксессуаров, обуви и т.д.

Затронем немного тему ширины ассортимента. Кочкина Н.А. и Попова Е.А. в своей неоднозначной работе "Анализ влияния ширины ассортимента на спрос" затрагивают вопрос ширины ассортимента и говорят о том, что существует негативное влияние слишком большого ассортимента на спрос. В своей работе они приводят ряд исследований, в которых рассматривается ширина ассортимента и приходят к выводу, что большой ассортимент за редким исключением оказывает отрицательное влияние на спрос. Они объясняют это информационной перегрузкой потребителя, который в процессе поиска должен оценить и сравнить альтернативы. Даже незначительное сокращение ассортимента, на их взгляд, в таких случаях приводит к росту спроса на товар. К исключениям авторы относят упорядоченные ассортименты, с ростом которых растет и спрос на предлагаемые товары, но они почти не встречаются.

В качестве аргумента против большого ассортимента авторы приводят также ожидаемое чувство огорчения от того, что покупатель выбрал не самый лучший товар, и вера в то, что меньший ассортимент содержит информацию, способную помочь принять решение о покупке [51, с.298]. Но здесь спорный вопрос. Проблема в том, что подобное чувство может также

появляться из-за большого количества магазинов со схожими товарами. И среди них могут быть как магазины, которые предлагают широкий ассортимент, так и магазины, предлагающие более узкий ассортимент.

К точке зрения того, что ширина ассортимента это не всегда хорошо, склоняются и авторы - Чупрякова А.Г. и Андрианова Я.В. Они говорят, что предложение торговым предприятием максимально широкого ассортимента товаров можно объяснить желанием предоставить покупателям возможность выбора изделий на любой вкус и обезопасить себя от неудач в случае сосредоточения усилий на единственном сегменте рынка. Но такой подход требует дополнительных затрат, т.к. разнообразие вызывает рост издержек на производство и поддержание необходимых запасов ресурсов [8, с.95].

Также в защиту не слишком большого ассортимента выступают Прохоров В.Т., Осина Т.М., Селина Н.Г., Гомонова А.Е. и Кораблина С.Ю. Они утверждают, что слишком большой ассортимент плохо сказывается на экономических показателях - появляется много позиций, которые по уровню продаж не могут выйти даже на уровень безубыточности. И в итоге общая рентабельность сильно падает. Также по их словам, большой ассортимент расплывает силы компании, затрудняет грамотное предложение товара клиентам, рассеивает внимание конечных потребителей. Также они указывают на то, что потребителю нужен не широкий ассортимент, а необходимое разнообразие [45, с.254-256].

Действительно, очень широкий ассортимент несет скорее больше расходов чем доходов, учитывая его закупку, хранение и высокое число неликвидного товара, которое неизбежно при чрезмерно широком ассортименте. Стоит отметить, что компании нужен ассортимент, достаточный для удовлетворения нужд потребителей. Для этого необходимо четко ограничить свою целевую аудиторию и уже в соответствии с этим строить ассортимент компании. Если фирма решает расширить свой ассортимент и через некоторое время понимает, что расходы значительно увеличились, а выручка нет, то следует снова сократить ассортимент.

В качестве одной из особенностей формирования ассортимента торгового предприятия Комкова Е.С. приводит определение портрета покупателя. Она говорит, что важнейшую роль в повышении эффективности сбытовой деятельности торговой точки играет знание портрета покупателя. Эта информация позволяет формировать востребованный ассортимент продукции и эффективно воздействовать на покупателя с помощью рекламы и оформления магазина. Комкова Е.С. указывает, что важную роль при этом играет проведение маркетинговых исследований [31, с.78-79].

Вообще данный автор предлагает и оптимизировать ассортимент, основываясь при этом на портрете потребителя [48, с. 79]. Для оптимизации ассортимента Комкова Е.С. предлагает провести следующие действия. Сначала необходимо провести маркетинговые исследования, на основе которых составить портрет потенциального потребителя и посетителя.

Далее предлагается произвести расширение ассортимента товаров для основных выявленных групп существующих покупателей, что, по словам автора, приведет к более полному удовлетворению их потребностей, а значит, к повышению количества покупок и выручки.

Следующий этап - сравнить портреты посетителя и покупателя - при подборе ассортимента продукции могли быть не учтены потребности потенциальных покупателей, поэтому было совершено меньше покупок. В этом случае специально для посетителей магазина нужно дополнить предлагаемую продукцию новой товарной группой. Также Комкова Е.С. предлагает пересмотреть ассортимент с учетом расширения покупательской аудитории за счет привлечения потенциальных посетителей [31, с.80-81].

Данный алгоритм интересен тем, что основывается на изучении портретов покупателя и посетителя. Но данный алгоритм больше подойдет для организации, которая только начинает свою деятельность на рынке и ей нужно формировать ассортимент. Для уже работающей компании пойдет процесс корректировки имеющегося ассортимента с учетом портрета посетителя при желании увеличить число продаж.

Важность маркетинговых исследований также подчеркивают Чупрякова А.Г. и Андрианова Я.В. в своей работе. Первым этапом построения эффективной ассортиментной политики они называют исследование потребительских предпочтений. Также авторы обращают внимание на важность регулирования структуры сформированного ассортиментного портфеля. Они говорят, что это должно позволить получить экономические выгоды торговому предприятию за счет оптимального соотношения стратегической и тактической групп товаров, входящих в ассортиментный портфель [8, с.92-95].

Важность маркетинговых исследований действительно высока. Данные исследования не позволят нам рассмотреть всю картину, но позволят увидеть направление, в котором необходимо двигаться компании, что не маловажно.

Выделяя особенности формирования ассортимента торговой организации, хочется рассмотреть работу Давыдова Р.Н., в ней он указывает некоторые сложности, с которыми может столкнуться компания. Среди них недостаточная квалификация персонала, отвечающего за закупки, ненадежный поставщик, задержка в поставках и т.д. [22, с.286]. Он также обращает внимание на то, что подобных проблем можно избежать, если учесть следующие факторы:

1. Должна быть понятная, единая для всех сотрудников стратегия развития организации;
2. Назначение конкретного лица, отвечающего за развитие и управление ассортиментом;
3. В ассортименте должны присутствовать эксклюзивные или уникальные позиции или услуги;
4. Ассортимент должен периодически обновляться;
5. Не должно быть высокой зависимости объема продаж от сезонных колебаний;

6. Должны быть четко сформулированные и известные сотрудникам критерии оценки качества товаров и услуг, оказываемых предприятием и т.д. [22, с.286].

Важность работы Давыдова Р.Н. заключается и в том, что он предлагает действия, которые помогут избежать проблем, имеющих место быть в компании.

Также Давыдов Р.Н. в своей работе приводит и другие особенности построения ассортимента торгового предприятия. Он отмечает, что при изучении ассортимента конкурентов необходимо проанализировать, кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен и какие услуги он предлагает [22, с.290].

Давыдов Р.Н. в другой своей работе говорит о том, что важное значение для успешной торговой деятельности имеет правильный выбор товаров и услуг. Наличие у торгового предприятия конкурентного товара, необходимого рынку, обеспечивает его устойчивое финансовое положение [21, с.343]. Для того чтобы сделать правильный выбор товара и сформировать конкурентоспособный ассортимент торгового предприятия, необходимо владеть информацией о товаре.

Балашова М.В. и Мижужева С.А. в своей работе приводят следующие особенности построения ассортиментной политики торгового предприятия. Они говорят о том, что сначала необходимо провести исследование покупательских предпочтений, затем исследовать ассортимент товара в магазинах города (региона, страны), изучить ценовую политику предприятий и уже, основываясь на полученных данных, разрабатывать ассортимент для конкретного предприятия [14, с.75-78].

Данные условия, о которых говорят авторы Давыдов Р.Н. и Балашова М.В., Мижужева С.А. актуальны при составлении ассортимента, достаточного для удовлетворения нужд целевой аудитории. При грамотном построении ассортимента можно избежать необходимости постоянно расширять ассортимент даже тогда, когда это совсем не нужно.

Никонорова А.В. утверждает, что деятельность компаний чаще всего направлена на удовлетворение нужд и потребностей определенных потребителей. Некоторые товары, обладающие нужной характеристикой могут удовлетворить эту потребность. И именно на выявление этой связи потребности с характеристикой товара, как считает Никонорова А.В., должны быть направлены действия маркетологов [40, с.326]. Она говорит, что необходимо наращивать объем продаж и долю рынка, поддерживать ощущение ценностной необходимости товара в глазах покупателей.

Также Никонорова А.В. говорит о том, что нужно периодически проводить анализ ресурсов рынка на предмет выявления наиболее перспективных сегментов. Своевременная адаптация товаров к нуждам потребителей может помочь компании завоевать свободные в конкретный момент времени ниши [40, с.327].

Роль ассортиментной политики в управлении предприятием довольно велика. Давыдов Р.Н. говорит о том, что ассортиментная политика - это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании [21, с.342]. Письменская Е.Б. так же утверждает, что ассортиментная политика является одним из важнейших инструментов маркетинга и должна быть четко встроена в общую маркетинговую стратегию. Оптимально подобранный ассортиментный портфель компании напрямую связан с объемами продаж и позволяет управлять долей маржинального дохода, а через него и долей чистой прибыли компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли и, как следствие этого - снижение экономической устойчивости предприятия [42, с.152-153]. А автор Балакирев С.В. убежден в том, что управление товарным ассортиментом влияет на то, как успешно компания будет противостоять конкурентам [13, с.21].

Подобные выжимки из научных работ говорят о том, что многие авторы солидарны в вопросе того, что ассортиментная политика занимает важную роль в управлении предприятием. Различается лишь конкретное местоположение данной политики в компании. Кто-то сужает ее место до

конкурентной стратегии, кто-то берет шире и указывает место ассортиментной политики в маркетинговой стратегии.

Еще хотелось бы привести несколько авторов и их взгляды на роль ассортиментной политики в управлении компанией. Так, например, Чупрякова А.Г. и Андрианова Я.В. говорят о том, что товарная политика занимает особое место в комплексе маркетинга любого производителя и слабо проработанная ассортиментная политика ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия различных факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью деятельности [8, с.92]. А Горбачев А.С. утверждает, что важным направлением адаптации предприятий к постоянным переменам рынка является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики, предусматривающей поиск ответов на ряд ключевых вопросов экономики: что, для кого и в каком количестве производить [17, с.226]. Также хотелось бы упомянуть Кочкину Н.А. и Попову Е.А., которые говорят о важнейшей для фирмы задачи формирования ассортимента, они задевают вопрос широты ассортимента и на сколько целесообразно предлагать потребителям очень широкий ассортимент [56, с.292].

Также тему роли ассортиментной политики затрагивают в своей работе Астраханцева И.А. и Одинцова Е.В. и говорят о том, что данная политика является одним из тех показателей, основываясь на которые можно говорить об успешности предприятия [11, с.1]. Еще хочется отметить такого автора, как Копец Р.Н. и его взгляд на роль ассортиментной политики в компании. В его работе указывается, что управленческие решения в отношении управления ассортиментом хоть и относятся к оперативному уровню управления, но они являются базовыми для формирования решений более высокого уровня [31, с.184].

На самом деле очень многие авторы сходятся в одном мнении того, что роль ассортиментной политики в компании высока, и без нее, как правило, компания не может рассчитывать на успешную конкурентную борьбу. В этом

солидарна и Звягина И.Г. Она говорит, что политика формирования ассортимента товаров - это одно из самых главных направлений деятельности каждого предприятия. При этом данное направление приобретает особую значимость в нынешних условиях хозяйствования, когда к качеству и ассортименту товара со стороны потребителя предъявляются повышенные требования и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и его рыночная доля. Как показывает мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ее формировать [25, с.155].

Три автора одной работы - Ткачева Т.Ю., Афанасьева В.Ю., Циклаури В.Ю. - также говорят о роли ассортиментной политики в компании. По их мнению, ассортиментная политика является одним из ключевых факторов успеха, эффективным инструментом повышения конкурентоспособности компании. Управление и формирование ассортимента имеет важное значение для решения проблемы насыщения рынка высококачественными товарами в необходимом количестве в соответствии с запросами конкретных потребителей, так как, по их мнению, предприятие за счет этого сможет укрепить свои позиции на рынке и быть конкурентоспособным [53, с. 96].

Горина А.П. и Святкина Е.А. говорят об исключительной важности формирования грамотной и рациональной ассортиментной политики предприятия, определяющей степень удовлетворенности потребителей предлагаемыми товарами и услугами. Потому анализ ассортимента и планирование ассортиментной политики является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности любого предприятия [18, с.80].

Клочко И.Л., Фалько Л.Ю. и Старкова Г.П. утверждают, что достижение высоких показателей эффективности деятельности предприятия возможно на основе управленческих решений, направленных на оптимизацию имеющегося ассортимента предприятия, либо его формирование с нулевой

стадии на основе функционально-потребительских принципов [29, с. 2]. Губернаторов А.М. говорит, что при неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными [19, с. 22].

Ксенофонтова О.Л. и Новосельская Н.А. пишут, что на данный момент рыночные отношения предъявляют высокие требования к формированию и рациональному управлению ассортиментом потребительских товаров. Это служит одним из критериев конкурентоспособности предприятия розничной торговли [35, с.70].

Балашова М.В. и Мижужева С.А. в своей работе затрагивают вопрос ассортиментной политики во время кризиса и указывают на то, что в период финансово-экономического кризиса большое значение для производственных и торговых предприятий приобретает формирование грамотной ассортиментной политики [14, с.74].

Никонорова А.В. указывает в своей работе, что чем меньше возможности компании по закупке, хранению и перевозке товаров, тем выше важность развития маркетинга ассортиментной политики. Ресурсы любой компании лимитированы и подобная ограниченность вынуждает организации более тщательно подходить к вопросу выбора предлагаемых товаров [40, с.328].

Говоря о роли ассортиментной политики в деятельности компании, многие авторы, изучающие данный вопрос, сходятся во мнении о том, что грамотная ассортиментная политика важна для оптимальной работы предприятия.

Это важно для финансовой стабильности фирмы, так как оптимальная ассортиментная политика позволит избежать дополнительных издержек по содержанию залежавшихся товаров на складе и вовремя реализовать сезонные товары и товары, подверженные веянию моды. Это также важно для поддержания лояльности потребителей, так как грамотно построенная ассортиментная политика позволит удовлетворять потребности покупателей предлагаемыми товарами и услугами. Это важно в условиях кризиса, так как позволяет избежать чрезмерных затрат на неликвидный товар и также поддержать финансовую устойчивость компании. Также нужно заметить, что грамотная ассортиментная политика особенно важна для компаний, которые имеют ограниченные ресурсы. В следствие вышесказанного необходимо подчеркнуть, что ассортиментная политика важна для конкурентоспособности любой компании.

Таким образом, особенности построения ассортимента для торгового предприятия есть и об этом говорят многие авторы научных работ, посвященных ассортиментной политике и оптимизации ассортимента. К таким особенностям относится развитие товарного ассортимента. Это необходимо для того, чтобы оставаться в лидирующих позициях, когда появляется новый продукт на рынке в целом и непосредственно у конкурентов, а также для того, чтобы соответствовать меняющимся требованиям потребителей. Также к особенностям относится ширина ассортимента, которая должна быть достаточной для того, чтобы предоставить покупателям выбор, но не слишком широкой, чтобы компания не понесла убытков. Также при формировании ассортимента для торгового предприятия необходимо учитывать портрет покупателя, на которого ориентируется компания. Это необходимо для того, чтобы ассортимент был составлен с учетом требований потребителей, на которых он рассчитан. Данная мера позволит избежать большого числа неликвидного товара и недостаточного ассортимента, для удовлетворения потребностей целевой аудитории. И важной составляющей является проведение маркетинговых

исследований. Как правило, маркетинговые исследования требуют больших затрат, что может быть непомерно для небольших торговых предприятий. Но в таком случае можно предложить компании провести простое наблюдение в торговом зале, что позволит лучше узнать потребителя и учесть в будущем его желания.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Общая характеристика рынка детской одежды города Тюмени

В данной части работы хотелось бы проанализировать ассортиментную политику некоторых торговых предприятий детской одежды Тюмени с тем, чтобы оценить ассортиментную политику конкурентов и определить их конкурентные преимущества, а также изучить плюсы и минусы их ассортиментной политики. Подобный анализ также позволит составить полную картину рынка детской одежды города Тюмень.

Рассмотрим структуру рынка детской одежды города Тюмень. Для того чтобы сделать это, определим сколько всего компаний работает на рынке Тюмени. Из-за отсутствия доступа к информации о финансово-экономическом состоянии оптовых компаний детской одежды города, были изучены статистические данные, информационные сайты о компаниях в сети Интернет, информация о конкурентах, которая имеется в компании ООО "Арина" и официальные сайты торговых организаций детской одежды. На основе полученных данных была дана общая характеристика рынка и были проанализированы конкуренты компании «Арина».

Всего оптовых и розничных компаний детской одежды на рынке Тюмени - 451 организация, включая крупные сетевые компании, представленные в нескольких регионах России, и субъекты малого предпринимательства. Из них оптовых и оптово-розничных компаний - 39. Разделим эти компании на крупные, средние, малые и микропредприятия. Для этого будем использовать данные о числе работников организации. К крупным компаниям отнесены компании, численность работников которых составляет более 250 человек, к средним компаниям – от 101 человека до 250, к малым – число работников от 20 до 100 и число работников в микропредприятиях составляет до 19 человек. Среди компаний, работающих

на рынке детской одежды города Тюмени, и занимающихся оптово-розничной торговлей не оказалось крупных предприятий. В их состав входят лишь средние, малые и микропредприятия. Представим распределение компаний в диаграмме на рисунке 2.1.

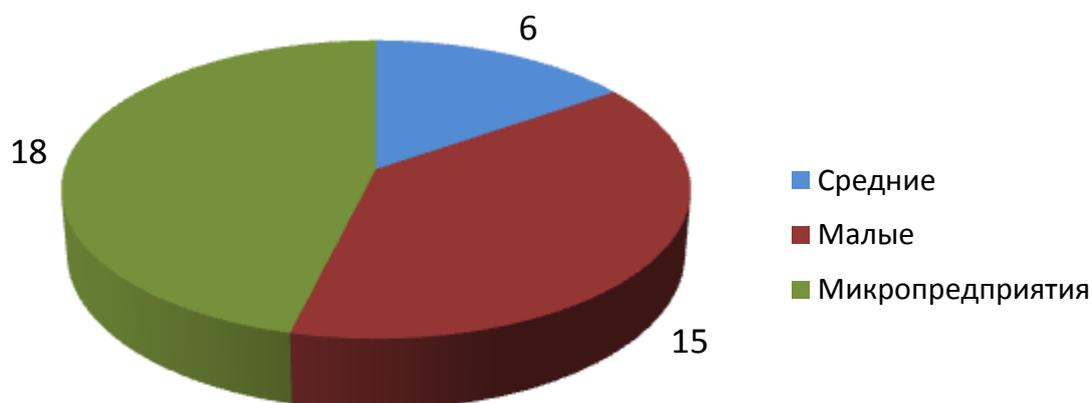


Рис. 2.1. Распределение оптовых и оптово-розничных компаний детской одежды по размеру.

Компания ООО "Арина" входит в группу компаний "Микропредприятий" вместе с ней там еще семнадцать компаний. Определим ближайших конкурентов компании из данной группы. Для этого составим таблицу 2.1, где укажем наименование конкурента, широту ассортимента (число товарных групп) и ценовой диапазон. Ценовой диапазон был взят за футболку для мальчика 3-9 лет из хлопка. За основу определения ценового диапазона взята хлопковая футболка для мальчика, потому что данный товар одинаков по свойствам в разных компаниях и не имеет каких либо дополнительных функций, за которые могла бы быть повышена цена.

Конкуренты ООО "Арина"

№п/п	Наименование организации	Широта ассортимента	Ценовой диапазон, руб.
1	"Арина"	5	380 - 570
2	"Агнейка"	7	120 - 430
3	"Антошка"	3	840 - 1050
4	"БимБом"	6	210 - 680
5	"Карапузер"	9	360 - 750
6	"На Киевской"	7	710 - 940
7	"Наши детки"	2	140 - 370
8	"Олинка"	8	510 - 1100
9	"Тигренок"	4	420 - 640
10	"Чудо мое"	6	375 - 600
11	"Детская марка"	6	390 - 540
12	«Радость моя»	4	680 - 1010
13	ИП Поченцова	2	220 - 380
14	ИП Речкова	3	390 - 510
15	«Чудо-чадо»	8	430 - 685
16	ИП Мельников	7	210 - 450
17	«Sweetage»	8	240 - 400
18	ИП Боечко	3	390 - 645

Теперь необходимо определить стратегическую группу, т.е. группу соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке. Сделаем это с помощью с помощью матрицы конкурентного поля на рисунке 2.2, где в качестве измеряемых параметров взяты широта ассортимента и ценовой диапазон. Ценовой диапазон разделим на высокий, средний и низкий. Высокий ценовой диапазон будет включать в себя цены от 700 до 1100 рублей за футболку для мальчика 3-9 лет из хлопка, средний диапазон цены от 400 до 700 рублей и низкий - от 100 до 400 рублей. Широту ассортимента также разделим на широкую, среднюю и узкую. Максимальное число товарных групп у рассмотренных компаний – 9. Поэтому к компаниям с широким ассортиментом будем относить компании,

в ассортименте которых от семи до девяти товарных групп. К компаниям со средней шириной ассортимента будем относить компании, в ассортименте которых представлено от четырех до шести товарных групп. И компании с узкой шириной ассортимента – это компании, в ассортименте которых от одной до трех товарных групп.

Высокий	«Антошка»	«Радость моя»	«На Киевской» «Олинка»
Средний	ИП Речкова ИП Боечко	«Арина» «БимБом» «Тигренок» «Чудо мое» «Детская марка»	«Карпузер» «Чудо чадо»
Низкий	«Наши детки» ИП Поченцова		«Агнейка» ИП Мельников «Sweetage»
	Узкий	Средний	Широкий

Рис. 2.2. Стратегическая группа конкурентов ООО "Арина".

Компания "Арина" предлагает средний по широте ассортимент и одежду среднего ценового диапазона, поэтому стратегическая группа конкурентов организации будет находиться в центральном квадрате. Сегмент, в котором находится компания «Арина» самый насыщенный, так как в нем работает наибольшее число подобных фирм и, соответственно, уровень конкуренции в данном сегменте наиболее высок. В остальных сегментах работает от одной до трех компаний. Также есть сегмент, в котором не работает ни одна компания – это сегмент средней ширины ассортимента при низком ценовом диапазоне. Возможно компании «Арина» было бы целесообразнее перейти в данный сегмент с целью снижения конкурентного давления.

Таким образом, прямыми конкурентами компании являются следующие организации: "БимБом", "Тигренок", "Чудо мое" и "Детская марка".

Сравним основные отличительные особенности компаний - конкурентов ООО "Арина" в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные отличительные особенности компаний-конкурентов ООО "Арина"

Показатель	"Арина"	"БимБом"	"Тигренок"	"Чудо мое"	"Детская марка"
Расположение компании	Ул. Барабинская 3а	Ул. Барабинская 3а	Ул. 30 лет Победы, 33/6	Ул. Бориса Опрокиднева, 12	Ул. Дружбы 73
Широта ассортимента	5 товарных группы	6 товарных групп	4 товарные группы	6 товарных групп	6 товарных групп
Наличие розничных точек и их количество	1 розничная точка (ул. Одесская, 7/1)	нет	нет	1 розничная точка (Ул. Бориса Опрокиднева, 12)	нет
Наличие доставки товара	есть	есть	есть	нет	нет
Возрастная категория	0-14 лет	0-14 лет	0-14 лет	1-14 лет	0-16 лет
Наличие собственного сайта	нет	нет	есть	есть	есть
Основные поставщики	Батик, Ovas, Кукморская швейная фабрика, Crockid, Let's go, Умка+, Гамма, Полярник	Батик, Ариадна, Бэби Лайн, Черубино, Гамма, Кроха	Батик, Ovas, Ариадна, Бэби Лайн, Умка+, Черубино, ТМ Евразия	Ovas, Ариадна, Бэби Лайн, Crockid, Черубино, Let's go, Гамма, Конте, Полярник	Батик, Ovas, Бэби Лайн, Умка+, Черубино, Let's go, Конте, Пара сокс, Кроха
Условия работы (минимальная сумма заказа, наличие предоплаты)	Минимальная сумма заказа – 20000 руб., предоплата – 50%	Минимальная сумма заказа – 20000 руб., предоплата – 100%	Минимальная сумма заказа – 30000 руб., предоплата – 50%	Минимальная сумма заказа – 10000 руб., предоплата – 100%	Минимальная сумма заказа – 15000 руб., предоплата – 100%
Конкурентные преимущества	Наличие розничного магазина	Наличие игрушек в ассортименте	Наличие обуви в ассортименте	Наличие в ассортименте одежды для школы и аксессуаров, наличие розничной точки	Наличие игрушек в ассортименте

Таким образом, можно сказать, что в одном районе города Тюмень вместе с компанией «Арина» находится также компания «БимБом». Данное расположение удобно для организации, так как оптовые покупатели предпочитают часто заказывать продукцию непосредственно в офисе, а не с сайта фирмы или по средствам телефонного звонка. Арендуя склад в складском комплексе, что и делает ООО «Арина», компания облегчает задачу своим существующим покупателям и может найти новых оптовых покупателей.

Самый узкий ассортимент из представленных компаний у организации «Тигренок» - всего три товарные группы: верхняя одежда, трикотаж и обувь. Организации «БимБом» и «Детская марка» предлагают схожий ассортимент - помимо верхней одежды, трикотажа, одежды для праздников и карнавальной продукции в него входят еще и игрушки. Компания «Чудо мое» предлагает верхнюю одежду, трикотаж, праздничную одежду, школьную форму и аксессуары для детей, но нет в их ассортименте карнавальной продукции.

Компанию «Арина» отличает от большинства конкурентов то, что есть розничная точка. Подобное преимущество дает компании возможность получать дополнительный доход за счет розничных покупателей. На сегодняшний день розничный магазин компании работает не так долго – 7 полных месяцев. Представим выручку от оптовых и розничных продаж за последние семь месяцев в диаграмме на рисунке 2.3.

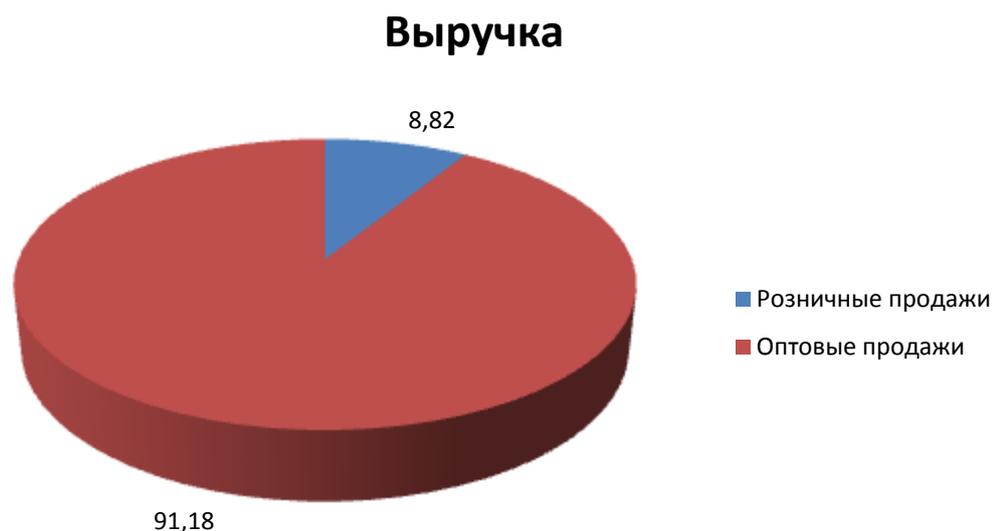


Рис. 2.3. Выручка, полученная от розничных и оптовых продаж

Так как розничный магазин был открыт компанией всего семь месяцев назад, пока рано делать какие-либо выводы о его успешности. Основным видом деятельности компании остаются оптовые продажи. Розничная торговля является дополнительным источником средств.

Также фирма может использовать наличие розничной торговой точки как возможность более пристально следить за особенностями потребительского выбора, потребительскими предпочтениями и их изменениями. На сегодняшний день компания не использует данный инструмент, что на наш взгляд является упущением. Простой анализ наиболее часто покупаемых и менее покупаемых позиций позволит следить за изменениями на потребительском рынке, строить тенденции на основе этих данных и с учетом этого регулировать закупки на основной склад компании.

Доставку товара предлагают почти все компании, включая и ООО «Арина», что характерно для большинства оптовых организаций. Как правило, доставка товара не несет больших затрат для компании - нанимается водитель с собственным автомобилем и организация оплачивает его работу и затраты на горюче-смазочные материалы. Наличие данной услуги не сделает

компанию более конкурентоспособной, но ее отсутствие может сделать компанию менее успешной.

Возрастная категория предлагаемой детской одежды не сильно отличается у конкурентов – в основном от нуля до подросткового возраста. Лишь одна компания – «Чудо мое» не предлагает одежду для детей от нуля до года. На наш взгляд, это упущение компании, так как подобная одежда пользуется спросом у потребителей и не требует больших сумм на содержание, так как занимает совсем немного места на складе и себестоимость продукции не велика. Но, возможно, компания таким образом пытается отделиться от прямых конкурентов.

Собственный сайт есть не у всех рассматриваемых фирм. У компании «Арина» отсутствует сайт, что на взгляд автора, негативно сказывается на привлечении новых клиентов. Также наличие сайта компании облегчило бы работу с уже существующими покупателями – часть заказов можно было бы получать через сайт.

Основные поставщики у всех компаний примерно одни и те же. Исключение составляет Кукморская швейная фабрика – продукцию данной компании предлагает лишь ООО «Арина». Продукцию фирмы «Бэби Лайн» и «Черубино» предлагают все ближайшие конкуренты ООО «Арина», кроме нее. Трикотажную продукцию торговой марки Евразия предлагает только компания «Тигренок». Наличие в ассортименте продукции, которая не предлагается другими компаниями, может создать преимущества для компании и, возможно, увеличить число покупателей.

Минимальная сумма заказа у компаний колеблется в пределах от 10000 руб. до 30000 руб. Предоплата составляет от 50% – 100%. Данные условия не являются окончательными для покупателей. Минимальная сумма заказа может быть снижена для новых покупателей, а сумма предоплаты может быть снижена для постоянных покупателей, которые уже зарекомендовали себя как надежные партнеры. У компании «Арина» средняя минимальная сумма заказа и самая низкая предоплата из рассматриваемых компаний.

Подобные гибкие условия позволяют не отпугивать новых покупателей, но и создают некоторый риск повышения суммы дебиторских задолженностей.

Отмеченные конкурентные преимущества не являются уникальными и кроме того они легко копируемы как, например, доставка товара. Подобная ситуация понятна, так как компании являются небольшими и любое кардинальное нововведение, которое могло бы отличить фирму от конкурентов, оценивается руководством как неоправданный риск. Поэтому большинство компаний работает по стандартной схеме, по которой работают и все остальные фирмы.

Далее сравним ассортимент основных компаний - конкурентов ООО "Арина" в таблице 2.3. Это позволит более полно проанализировать ассортимент конкурентов и сделать выводы о том, что стоит оставить, а что убрать в ассортименте компании «Арина» и как можно расширить ассортимент, если в этом есть смысл.

Таблица 2.3

Сравнение ассортимента основных компаний-конкурентов ООО

"Арина"

Показатель	"Арина"	"БимБом"	"Тигренок"	"Чудо мое"	"Детская марка"
Кол-во товарных групп	5	6	4	6	6
Число подгрупп:					
Зимней верхней одежды	7	5	6	5	5
Демисезонной верхней одежды	10	7	7	8	7
Трикотажа	15	15	14	13	14
Праздничной одежды	2	2	-	2	2
Школьной формы	-	-	-	11	-

Продолжение таблицы 2.3

Показатель	"Арина"	"БимБом"	"Тигренок"	"Чудо мое"	"Детская марка"
Карнавальных костюмов	2	2	-	-	1
Аксессуаров	-	-	-	5	-
Детской обуви	-	-	9	-	-
Игрушек	-	4	-	-	3

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сказать, что компания «Арина» превосходит своих конкурентов по многим показателям. Число подгрупп основных товарных групп у ООО «Арина» самое высокое, но число товарных групп не самое высокое. Рассмотрим ассортимент конкурентов более подробно. В компаниях «Тигренок» и «Детская марка» отсутствуют некоторые товарные подгруппы трикотажа, которые есть у «Арины», но есть подгруппы, которые у нее отсутствуют – это спортивные костюмы и летние головные уборы (банданы, бейсболки, чепчики и др.)

У компании «БимБом» в сравнении с ООО «Арина» отсутствуют варежки и утепленные конверты в зимней верхней одежде и перчатки, плащи и жилеты в верхней демисезонной одежде. У компании «Чудо мое» отсутствуют головные уборы и варежки в зимней и демисезонной верхней одежде и боди и шорты в трикотаже. Такие товары как варежки, головные уборы и шорты, не приносят большого дохода компании за счет своей относительно не большой стоимости, но они и не требуют крупных вложений. Зато данные товары позволяют предоставить наиболее полный ассортимент покупателю и не вынуждают его обращаться к конкурентам.

Также у компании «Чудо мое» довольно широкий ассортимент одежды для школы. Данная группа товаров является очень перспективной, так как она не подвержена моде и активно внедряется в школах. Кроме того, «Чудо мое» предлагает еще и аксессуары для детей, которые включают в себя в основном разнообразные заколки и другие украшения для волос. Данная группа товаров тоже может быть интересна покупателям и она не требует

больших вложений. Единственное, что может создать риск при крупном заказе данной продукции – влияние моды. Если аксессуары для совсем маленьких детей, как правило, не так подвержены моде, то на аксессуары для подростков она влияет довольно сильно.

Рассматривая группу одежды для школы, следовало бы упомянуть и спортивную одежду, которую в отличие от «Арины» предлагает «Детская марка», как уже указывалось выше. Наличие спортивной одежды в ассортименте компании также создало бы преимущество для фирмы.

Среди слабых мест компании «Арина» следует отметить отсутствие сайта, ассортимент, который не имеет никаких преимуществ по отношению к ближайшим конкурентам – верхнюю одежду, трикотаж, праздничную одежду и карнавальные костюмы предлагают почти все конкуренты, возрастная категория предлагаемых товаров также ничем не отличается от той, что предлагают конкуренты.

Изучив рынок детской одежды города Тюмени, можно сделать следующие выводы:

1. Рынок детской одежды очень насыщен, в Тюмени на нем работает более 400 фирм. Численно на нем преобладают небольшие оптово-розничные организации. Соответственно уровень конкуренции между этими фирмами очень высок, что связано с тем, они ориентированы примерно на одну и ту же группу потребителей и имеют схожий ассортимент.
2. Практически всеми фирмами, работающими на данной рынке, предлагаются такие товарные группы как зимняя одежда, трикотаж, праздничная одежда и карнавальные костюмы.
3. Пытаясь снизить остроту конкуренции, некоторые фирмы пытаются сконцентрироваться сужая группу потребителей. Например, фирма «Чудо мое» ориентируется не на детей от 0 до 14 лет, а на детей от 1 года до 14 лет. Другие, напротив, расширяют эту границу (фирма «Детская марка» – от 0 до 16 лет). Однако, как правило, данный

подход оказывается слишком примитивным и не дает существенных преимуществ фирмам.

4. Другие для снижения остроты конкуренции добавляют в предлагаемый ассортимент уникальные товарные группы, которых нет у других. Например, школьную форму, аксессуары, спортивную одежду, детские игрушки и обувь для детей, что позволяет им получать определенные преимущества перед остальными.
5. Пытаясь достигнуть конкурентных преимуществ, оптовые фирмы предлагают дополнительный сервис, например, доставку. Но на данный момент, учитывая, что почти все фирмы предлагают доставку, она перестает быть конкурентным преимуществом, являясь уже необходимым требованием рынка.
6. Некоторые оптовые компании стараются выделиться среди других за счет открытия розничной торговой точки, которая, как правило, приносит все же меньший доход, чем оптовая продажа детской одежды, преимущественно за счет объемов продаж. Так, например, недавно открывшийся розничный магазин компании «Арина» за первые семь месяцев работы принес только 8,82% выручки от всего дохода, полученного за это время.
7. Некоторые компании предлагают одежду уникальных поставщиков, например, фирма «Тигренок» предлагает продукцию торговой марки Евразия, которую не предлагает больше никто из ближайших конкурентов.

2.2 Краткая характеристика предприятия ООО «Арина»

Компания «Арина» была создана 9 июля 2010 году. Вначале своей деятельности компания занималась оптовой торговлей детской одежды. Основной склад находился по адресу: г.Тюмень, ул. Одесская 7/1. Затем, в октябре 2015 года компания дополнительно открыла розничный магазин детской одежды по указанному выше адресу, а оптовый склад был перенесен

в складской комплекс «Сибирский на Барабинской», расположенный по адресу: г.Тюмень, ул.Барабинская 3а.

В ассортименте компании зимняя и демисезонная верхняя одежда, трикотаж, чулочно-носочные изделия, карнавальные костюмы и нарядная одежда для детей. Одежда представлена для детей от 0 до 14 лет. Разнообразные карнавальные костюмы компания предлагает для детей от 3 до 16 лет. Нарядная одежда представлена пышными платьями для девочек и костюмами для мальчиков.

За годы работы сотрудники компании «Арина» кропотливо проработали ассортимент товаров таким образом, чтобы покупатели могли найти все необходимое для удовлетворения потребностей организаций и граждан, учитывая разные уровни бюджета покупателей.

Целью компании «Арина» является удовлетворение потребностей организаций и граждан в детской одежде. В основную потребительскую группу ООО «Арина» входят средние и небольшие фирмы города Тюмень, которые приобретают детскую одежду для дальнейшей перепродажи, а также жители города.

Правила работы ООО «Арина»:

- Гарантия качества детской одежды – компания работает с надежными поставщиками, также есть возможность обмена и возврата товара ненадлежащего качества;

- Невысокие цены – руководство компании специально подбирает производителей детской одежды так, чтобы можно было обеспечить конечному потребителю качественную одежду по невысоким ценам;

- Доставка товара осуществляется бесплатно в черте города до склада покупателя, иногородних покупателей пока у компании не наблюдается.

- Организация предоставляет максимально возможную информацию о товаре: качественные характеристики, каталоги и сертификаты - по первому требованию.

- ООО «Арина» на протяжении многих лет поддерживает свой ассортимент, чтобы клиенты могли быть уверены в том, что найдут необходимый товар.

- В компании используется такое компьютерное обеспечение, которое в кратчайшие сроки позволяет обработать заявку покупателя, оформить документы, произвести оплату, сделать бухгалтерскую сверку. Офис и склад находятся в одном месте.

Компания «Арина» создана в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ. Общество действует в своей деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом предприятия.

Полное фирменное наименование Общества - Общество с ограниченной ответственностью «Арина». Сокращенное наименование Общества – ООО «Арина».

Общество является коммерческой организацией. Общество в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием и другие средства визуальной идентификации.

Основная цель создания организации - осуществление предпринимательской деятельности для получения прибыли.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом - генеральным директором Общества.

Организация осуществляет свою деятельность на основании устава, утвержденного единственным учредителем.

Компания «Арина» имеет один офис, который включает в себя складское помещение и торговый зал с образцами продукции. Также у компании есть розничный магазин со своим складским помещением и торговым залом.

Отделы, подразделения и должностные инструкции прописаны в Уставе организации (положение об отделах, подразделениях, должностных инструкциях).

Система управления на предприятии представлена 3 уровнями иерархии:

Высший уровень - общее руководство деятельностью компании осуществляет Генеральный Директор, назначаемый Приказом на основании Решения общего собрания учредителей. В функции Генерального Директора входит: планирование, организация и контроль всей деятельности компании, развитие организации, осуществление связей с внешними контролирующими органами. Генеральный Директор утверждает штатное расписание.

Средний уровень - менеджеры отделов. В функции менеджеров отделов входит: координация работы сотрудников низового уровня, реализация политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, доведение детальных заданий до сотрудников низового уровня, контроль над выполнением рабочих задач и использованием ресурсов, доведение конкретных задач до непосредственных исполнителей, координация работы, контроль и инструктаж.

Низовой уровень представлен кассирами, бухгалтером, работниками склада, экспедиторами, работниками торгового зала, программистом и водителями.

Организационная структура ООО «Арина», функции отделов и их взаимодействие представлены на рис.2.4.

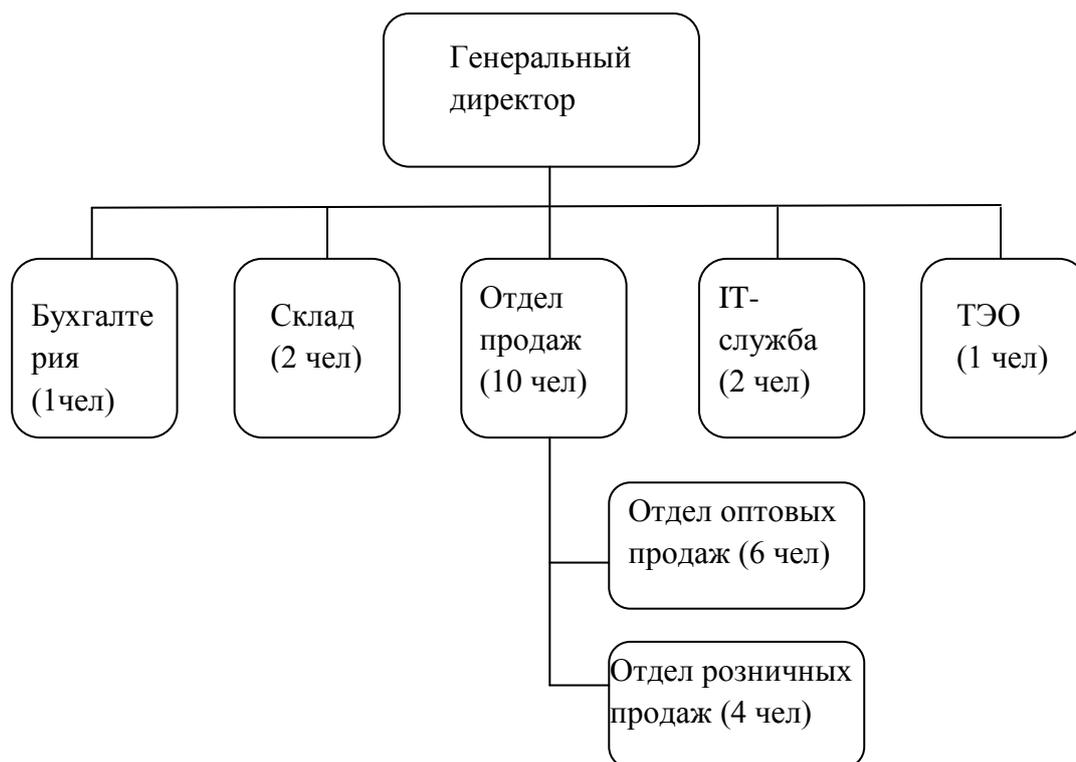


Рис.2.4. Организационная структура ООО «Арина»

Из рисунка 2.4 видно, что в организационной структуре компании отсутствует должность заместителя директора. Отсутствие данной должности приводит к тому, что в дни отсутствия генерального директора на рабочем месте по каким либо причинам, его должность занимает менеджер отдела продаж, имеющий необходимые черты характера и достаточные знания для выполнения данной работы. Но все же этот человек все остальное время работает в качестве сотрудника отдела продаж. Подобные замены вызывают резонанс и неприятие в коллективе. Автор предложил бы ввести должность заместителя директора для более эффективной работы компании и отсутствия разногласий в коллективе. Также это сократит полномочия генерального директора, снизит давление на него и повысит уровень управляемости компании. В целом компания с данной организационной структурой довольно эффективно справляется с работой. В компании присутствует принцип единоначалия – в каждом отделе, за исключением бухгалтерии и ТЭО, есть менеджер отдела, который доводит до остальных сотрудников детальные задания генерального директора. Бухгалтерия и отдел ТЭО подчиняются непосредственно генеральному директору. Длина

командной цепочки составляет от одного до двух человек, что способствует эффективной передаче информации. Обязанности и полномочия у каждого сотрудника компании четко структурированы, определены и соответствуют возможностям.

Для того чтобы оценить эффективность работы ООО «Арина», рассмотрим основные показатели деятельности компании, динамику показателей рентабельности организации, проанализируем платежеспособность компании и проведем анализ финансовой устойчивости. Данные действия позволят нам оценить финансовый результат компании.

Рассмотрим основные показатели деятельности компании, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные показатели деятельности ООО «Арина»

Показатели	2013 год (тыс.руб.)	2014 год (тыс.руб.)	2015 год (тыс.руб.)	Отклонение (%)
Выручка от продажи услуг	39850	44320	49750	24,84
Расходы по обычным видам деятельности	34642	37210	39165	13,06
Прибыль (убыток) от продаж	5208	7110	10585	103,25
Прибыль (убыток) до налогообложения	3708	5820	6360	71,52
Чистая прибыль	2910	3850	4515	55,15

Из данных таблицы 2.4 видно, что прибыль от продаж за три года значительно увеличилась, отклонение составило 103,25%. Это обусловлено ростом выручки компании на 24,84% и незначительным, по сравнению с выручкой, ростом расходов компании на 13,06%. Чистая прибыль компании также показывает значительное увеличение на 55,15%. На прибыльность компании в последние годы повлиял рост числа оптовых покупателей, а также расширение компании за счет открытия розничной торговой точки. Данные показатели говорят о том, что компания стремительно развивается.

Одним из главных итогов деятельности предприятия за отчетный период являются показатели рентабельности (финансовой доходности), рассчитываемые как отношение полученной прибыли к затратам (расходам, финансовым вложениям средств) на ее получение. Необходимые для расчетов данные и значения коэффициентов представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика показателей рентабельности

Показатели	2013 год (тыс.руб.)	2014 год (тыс.руб.)	2015 год (тыс.руб.)	Изменения (%)
1. Прибыль от продаж	5208	7110	10585	103,25
2. Выручка	39850	44320	49750	24,84
3. Среднегодовая стоимость имущества (итог актива баланса)	8455	9640	10920	29,15
4. Внеоборотные активы (ВА) (итог по разделу 1)	7304	7562	8120	11,17
5. Собственный капитал (итог раздела 3)	6430	8120	9450	49,97
6. Долгосрочные кредиты и займы (итог по разделу 4)	265	-	-	-100
7. Перманентный капитал (5+6)	6695	8120	9450	41,15
8. Прибыль до налогообложения	3708	5820	6360	71,52
Рентабельность продаж в % (1:2*100)	13,1	16,1	29,2	122,91
Рентабельность всего капитала в % (8:3*100)	43,9	60,4	58,2	32,57
Рент-ть ВА в % (8:4*100)	50,8	76,9	78,3	54,13
Рент-ть собственного капитала (8:5*100)	57,7	71,7	67,3	16,64
Рент-ть перманентного капитала (8:7*100)	55,4	71,7	67,3	21,48

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют, что рентабельность продаж за три года увеличилась на 122,91% и стала равной 29,2%. Рентабельность продаж на протяжении трех лет стабильно растет, что говорит о развитии компании. Рентабельность внеоборотных активов также выросла, что показывает, что эффективность использования основных средств повысилась. А рентабельность собственного и перманентного капитала в 2015 году снизилась по сравнению с 2014 годом. Это произошло из-за того,

что стоимость собственного капитала увеличилась значительно больше прибыли до налогообложения. Несмотря на экономический кризис, протекающий в данный момент в стране, в компании «Арина» наблюдается рост прибыли и в последние два года отсутствие долгосрочных кредитов и займов. В последние два года компания успешно справляется, используя лишь собственные оборотные средства.

Так же немаловажную роль в оценке эффективности работы организации играет анализ платежеспособности. Результаты анализа приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка платежеспособности организации

Показатель	2013 год (тыс.руб.)	2014 год (тыс.руб.)	2015 год (тыс.руб.)	Изменения (%)
1. Запасы	378	528	1200	217,46
2. Средства в расчетах (ДЗ, меньше 12 месяцев)	620	612	520	-16,13
3. Денежные средства и иные ценные бумаги	153	938	1080	605,88
4. Итого оборотные активы (1+2+3)	1151	2078	2800	143,27
5. Долгосрочные кредиты и займы	265	-	-	-100
6. Краткосрочные обязательства	1760	1520	1470	-16,48
7. Итого внешние обязательства (5+6)	2025	1520	1470	-27,41
8. Превышение оборотные активы над внешние обязательствами (4-7)	-874	558	1330	252,17
9. Коэффициент текущей ликвидности	0,65	1,37	1,91	102,21

Данные таблицы 2.6 показывают, что предприятие платежеспособно, так как оборотные активы превышают внешние обязательства и в 2014, и в 2015 годах. Превышение внешних обязательств над оборотными активами наблюдается до 2013 года, включая его, так как все это время компания выплачивала долгосрочные займы и кредиты, взятые на открытие компании. В 2014 году фирма начала функционировать в полную силу, уменьшив

краткосрочные обязательства и отказавшись от долгосрочных кредитов и займов. Также стоит заметить, что разница между оборотными активами и внешними обязательствами растет с каждым рассмотренным годом. Коэффициент текущей ликвидности же выше единицы в 2014 и 2015 годах, что говорит о высокой платежеспособности компании. В 2013 году и ранее наблюдались затруднения в выплате кредитов. Данное значение достигается за счет высокой стоимости собственного капитала компании.

Так же следует провести анализ финансовой устойчивости предприятия. Для этого рассчитаем абсолютные показатели финансовой устойчивости и сведем полученные данные в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Анализ финансового состояния ООО «Арина»

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения
1. Источники собственных средств (СК)	6430	8120	9450	3020
2. Внеоборотные активы (ВА)	7304	7562	8120	816
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС)	-874	558	1330	2204
4. Долгосрочные обязательства (ДО)	265	-	-	-265
5. Собственные и долгосрочные заемные источники (СД)	-609	558	1330	1939
6. Краткосрочные кредиты и займы	1760	1520	1470	-290
7. Общая величина источников образования имущества организации (ОИ)	1151	2078	2800	1649
8. Запасы	378	528	1200	822
9. \pm СОС= СОС - Запасы	-1252	30	130	1382
10. \pm СД=СД - Запасы	-987	30	130	1117
11. \pm ОИ=ОИ - Запасы	773	1550	1320	547
12. Тип финансовой устойчивости	{0,0,1}	{1,1,1}	{1,1,1}	-

Из таблицы 2.7 видно, что и в 2013 году на предприятии наблюдалось неустойчивое финансовое состояние. Но в 2014 и 2015 годах оно выровнялось и стало абсолютно независимым - все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами. Это говорит о том, что

компания оптимально использует заемные средства, текущие активы организации превышают кредиторские задолженности.

Также рассмотрим выручку в разрезе ассортиментных подгрупп. Составим таблицу в приложении 3, в которой укажем выручку по разным товарным подгруппам. А в диаграмме на рисунке 2.5 покажем данные о выручке по разным товарным группам.

Выручка в разрезе ассортиментных групп

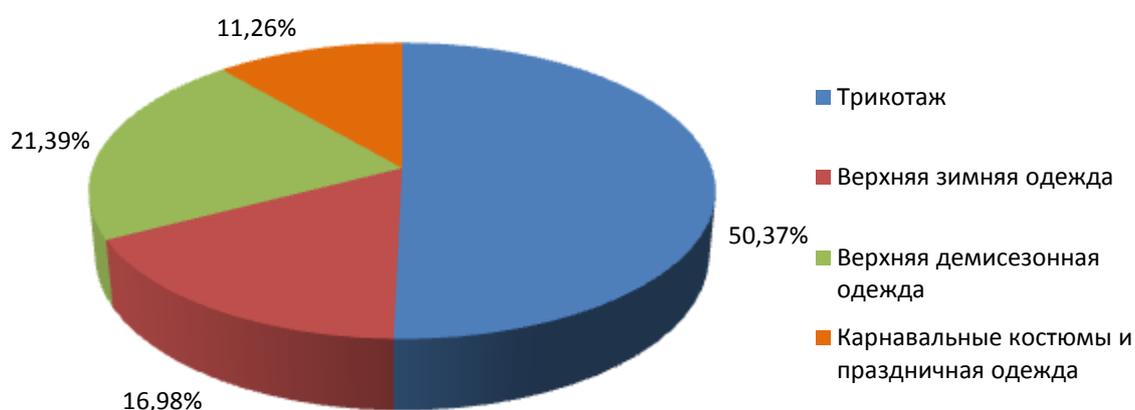


Рис. 2.5. Выручка компании в разрезе ассортиментных групп за 2015

год

Таким образом, диаграмма на рисунке 2.5 показывает, что половину дохода в год компания получает, реализуя трикотаж. Чуть больше 20% от общей суммы выручки фирма получает при продаже верхней демисезонной одежды, около 17% - от реализации верхней зимней одежды и 11% от продажи карнавальных костюмов и праздничной одежды. Подобное разграничение выручки можно объяснить тем, что трикотажная продукция продается в течение года, а верхняя одежда, карнавальные костюмы и одежда для праздника имеет сезонный характер.

Подытоживая выше сказанное, следует сказать, что компания «Арина», согласно финансово-экономическим данным за последние три года, работает достаточно успешно. Выручка от продаж выросла за последние три года

работы на 9900 тыс.руб., расходы компании также увеличились, но не в той же степени, что и выручка, поэтому платежеспособность компании тоже увеличилась. Рентабельность продаж и рентабельность внеоборотных активов увеличилась, а рентабельность всего капитала, собственного и перманентного немного снизилась за последний год из-за более значительного увеличения собственного капитала в отличии от увеличения прибыли до налогообложения. Отсутствие долгосрочных кредитов и займов в последние два года работы говорит о том, что компания справляется собственными средствами и не зависит от внешних кредиторов. В этом есть как положительное, так и отрицательное. Возможно, если бы компания воспользовалась заемными средствами, то смогла бы расширить свою деятельность и стать более успешной и конкурентоспособной. В целом, компания значительно улучшила свое финансовое состояние с неустойчивого до абсолютно независимого.

2.3. Анализ ассортиментной политики предприятия

Для того чтобы наиболее точно определить слабые и сильные места ассортиментной политики ООО «Арина», необходимо проанализировать ассортимент компании, ценовой диапазон разных товарных групп, периодичность закупа, число неликвидного товара и расходы на складирование в разрезе разных товарных групп и подгрупп.

Сначала рассмотрим структуру ассортимента компании «Арина» и представим ее в виде схемы на рисунке 2.6.



Рис. 2.6. Структура ассортимента ООО «Арина» за 2015 год

Как видно из схемы на рисунке 2.6 одежда возрастной категории 0-3 лет представлена 211 наименованиями, среди которых следующие товарные группы: трикотаж, зимняя верхняя одежда, демисезонная верхняя одежда и одежда для праздника. Наиболее крупная из указанных выше групп – трикотаж. Она включает в себя 161 наименование.

Две оставшиеся возрастные категории – 3-9 лет и 9-16 лет – приблизительно равны по числу наименований. Они включают в себя 196 и 189 наименований соответственно. В эти возрастные категории еще входят карнавальные костюмы в отличие от первой возрастной категории. Наиболее большая по числу наименований в этих двух возрастных категориях – товарная группа трикотаж. Она включается в себя 125 наименований в категории 3-9 лет и 108 наименований в категории 9-16 лет.

Трикотаж составляет большую часть ассортимента, как по числу наименований в нем, так и по общему количеству проданного товара за год и остатках на складе. Это происходит, потому что трикотажные вещи продаются в течение всего года примерно равными объемами в отличие от верхней одежды, карнавальных костюмов и праздничной одежды. А перед летним периодом, вещи из трикотажа пользуются особым спросом.

Проведем анализ ассортимента компании. Для этого будем использовать совокупность нескольких аналитических методов для того, чтобы максимально всесторонне изучить структуру ассортимента: ABC - анализ, XYZ – анализ и ABC-XYZ - анализ.

Для оценки значимости конкретных видов изделий в ассортиментном ряду необходимо проанализировать долю рынка каждой группы товаров и вклад каждой ассортиментной группы товаров в общие показатели объемов продаж. Так как номенклатура товаров компании ООО "Арина" насчитывает 596 наименований, проведем ABC - анализ по ассортиментным группам. Кроме того, в ассортименте компании присутствуют сезонные товары, которые предлагается рассматривать отдельно. В таблице 2.8 представлен ABC - анализ детской зимней одежды, предлагаемый ООО "Арина".

Таблица 2.8

ABC-анализ ассортимента детской зимней одежды ООО "Арина"

Наименование ассортиментной группы	Годовой объем продаж, руб.	Доля группы в общем объеме, %	Доля группы нарастающим итогом, %	Группа (А,В,С)
Куртки	3514510	41,5	41,5	А
Комплекты	1612400	19,1	60,6	А
Комбинезоны	1205330	14,3	74,9	В
Шапки	969420	11,5	86,4	В
Утепленные конверты	903500	10,7	97,1	С
Варежки	245140	2,9	100	С

Данные таблицы 2.8 позволили нам дифференцировать ассортимент зимней верхней одежды ООО "Арина" на группы А, В и С по доли в

реализации. Варежки и утепленные конверты попали в группу товаров С, но они, как правило, занимают совсем немного места на складе, а следовательно, требуют относительно немного средств на хранение товара. Также данные товарные подгруппы слабо подвержены изменениям моды, что позволит их продать и в следующем сезоне.

Сделаем тоже самое с демисезонной верхней одеждой в таблице 2.9.

Таблица 2.9

АВС-анализ ассортимента детской демисезонной одежды ООО "Арина"

Наименование ассортиментной группы	Годовой объем продаж, руб.	Доля группы в общем объеме, %	Доля группы нарастающим итогом, %	Группа (А,В,С)
Куртки	40512000	38,1	38,1	А
Комплекты	25645000	24,2	62,3	А
Ветровки	12160000	11,4	73,7	В
Шапки	7802000	7,4	81,1	В
Парки	6232000	5,8	86,9	В
Плащи	6132000	5,7	92,6	С
Жилеты	5123000	4,8	97,4	С
Перчатки	2788800	2,6	100	С

Данные таблицы 2.9 позволили нам дифференцировать ассортимент демисезонной верхней одежды ООО "Арина" на группы А, В и С по доли в реализации. В таблице 2.9 плащи, жилетки и перчатки вошли в группу товаров С, но это не говорит о том, что от них необходимо избавляться компании. Нужно более подробно проанализировать ассортиментную политику компании для стоящих предложений по корректировке этой политики.

Теперь сделаем тоже самое с трикотажной одеждой, которая не имеет сезонности в таблице 2.10.

Таблица 2.10

АВС-анализ ассортимента трикотажной детской одежды ООО "Арина"

Наименование ассортиментной группы	Годовой объем продаж, руб.	Доля группы в общем объеме, %	Доля группы нарастающи м итогом, %	Группа (А,В,С)
Рубашки	4460000	17,8	17,8	А
Нижнее белье	4123000	16,5	34,3	А
Кофты	3374000	13,5	47,8	А
Брюки	2455000	9,8	57,6	А
Комбинезоны	2221000	8,9	66,5	В
Костюмы	1909000	7,6	74,1	В
Футболки	1309500	5,2	79,3	В
Платья	1182500	4,6	83,9	В
Пижамаы	1005000	4,1	88	С
Сарафаны	921500	3,7	91,7	С
Юбки	713000	2,8	94,5	С
Набор для крещения	560000	2,2	96,7	С
Чулочно-носочные изд-я	326000	1,3	98	С
Халаты	267500	1,1	99,1	С
Шорты	227500	0,9	100	С

Таким образом, данные таблицы 2.10 позволили нам дифференцировать ассортимент трикотажной одежды компании ООО "Арина" на группы А, В и С по доли в реализации.

С целью разделения товаров по уровню спроса проведем XYZ - анализ. Товары X характеризуются стабильностью продаж и как следствие - высокими возможностями прогноза продаж, при этом колебания незначительны (спрос на них устойчив), следовательно, по этим товарам можно делать оптимальные запасы. Товары Y имеют колебания спроса и требуют более детального подхода к управлению сбытом этих изделий. Товары Z характеризуются нерегулярным спросом, какие-либо тенденции проследить сложно, при этом точность прогноза продаж невысокая. Данные расчета XYZ - анализа ассортимента компании представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

XYZ-анализ ассортимента товара ООО "Арина"

Наименование ассортиментной группы	Объем продаж за год, тыс. руб.	Реализация за квартал, тыс. руб.				Коэффициент вариации продаж, %	Группа (X,Y,Z)
		I	II	III	IV		
Костюмы	1909	453	495	472,1	488,9	3,4	X
Набор для крещения	560	133,4	134,3	152	140,3	5,2	X
Комбинезоны	2221	548,9	507,6	603,3	561,2	6,1	X
Брюки	2455	614,6	554	684,3	602,1	7,6	X
Нижнее белье	4123	894,3	1064,6	1145,7	1018,5	8,8	X
Юбки	713	155,6	190,8	201,6	165	10,5	Y
Пижама	1005	235,3	224,3	241,4	304	12,4	Y
Кофты	3374	678,2	792,3	912,5	991,1	14,1	Y
Халаты	267,5	61,3	51	74,2	81	17,3	Y
Шорты	227,5	51,7	74,1	61,2	40,5	21,7	Y
Чулочно- носочные изд-я	326	64	47,4	103,6	111	32,6	Z
Рубашки	4460	663,9	951,5	1893,5	951,2	41,7	Z
Платья	1182,5	160,6	379,1	174,6	468,2	44,6	Z
Футболки	1309,5	178,2	489,5	462,1	179,7	46,4	Z
Сарафаны	921,5	71,1	351,5	412	86,9	66,4	Z

Так как ABC - анализ и XYZ - анализ в сочетании помогут выявить безусловных лидеров и аутсайдеров в ассортименте компании, то для интегрального анализа полученных данных составим матрицу ABC-XYZ, которую представим в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Матрица ABC-XYZ - анализа ассортимента

Категория	X	Y	Z
A	Нижнее белье, брюки	Кофты	Рубашки

Продолжение таблицы 2.12

Категория	X	Y	Z
В	Комбинезоны, костюмы	нет	Футболки, платья
С	Набор для крещения	Пижамы, юбки, халаты, шорты	Сарафаны, чулочно-носочные изделия

Товарные позиции, входящие в группы АХ, АУ, являются наиболее важными в структуре ассортимента, а товары группы СZ - это кандидаты на выведение из ассортимента, но они имеют ценность, так как у некоторых конкурентов подобные изделия отсутствуют. Таким образом, товары АХ имеют значительный вклад в результат и стабильные продажи, АУ - значительный вклад в результат, но продажи колеблются, ВУ - средний вклад в результат и стабильный спрос, ВZ - средний вклад в результат и нестабильные продажи, СZ - малый вклад в результат с нестабильным спросом.

Для того чтобы дать более полную оценку ассортиментной политике компании, рассмотрим ценовой диапазон на разные подгруппы трикотажной одежды ООО «Арина» в разных возрастных категориях в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Ценовой диапазон на разные подгруппы трикотажа ООО «Арина», руб.

Подгруппа	0-3 лет	3-9 лет	9-16 лет
Рубашки	-	900-2100	1100-2500
Нижнее белье	40-320	85-340	85-400
Кофты	90-320	180-550	210-1600
Брюки	180-290	180-840	250-1550
Комбинезоны	220-1100	560-1800	-
Костюмы	250-1500	580-2100	1200-2600
Футболки	90-400	380 - 570	320-1100
Платья	150-470	340-850	620-1200
Пижамы	-	210-440	210-520
Сарафаны	-	190-550	460-1300
Юбки	-	240-650	400-1200

Продолжение таблицы 2.13

Подгруппа	0-3 лет	3-9 лет	9-16 лет
Набор для крещения	560-2100	-	-
Чулочно-носочные изд-я	25-100	30-110	30-110
Халаты	-	240	320-540
Шорты	100-500	320-850	520-1600

Согласно данным таблицы 2.13 можно сделать выводы о ценах в компании «Арина». Фирма предлагает одежду низкого и среднего ценового сегмента. Подобные цены можно объяснить особенностью спроса, а также тем, что компания преимущественно работает с российскими компаниями – производителями, следовательно, в цену не закладывается стоимость таможенной пошлины и относительно невысокие расходы по транспортировке товара.

Рассмотрим также ценовой диапазон товаров зимней и демисезонной верхней одежды компании «Арина» в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Ценовой диапазон на разные подгруппы зимней и демисезонной верхней одежды ООО «Арина», руб.

Подгруппа	0-3 лет	3-9 лет	9-16 лет
Верхняя зимняя одежда			
Куртки	1800-2800	2300-3450	2550-3620
Комплекты	-	3450-4200	3560-5120
Комбинезоны	2400-4000	-	-
Шапки	314-550	350-479	420-648
Утепленные конверты	2128-3200	-	-
Варежки	120-250	120-340	150-420
Демисезонная верхняя одежда			
Куртки	1570-2320	2030-2600	2280-3100
Комплекты	1790-2600	-	-
Ветровки	900-1450	1080-1430	1230-1600
Шапки	100-340	120-460	120-610
Парки	-	-	2140-3620

Продолжение таблицы 2.14

Подгруппа	0-3 лет	3-9 лет	9-16 лет
Плащи	-	-	1800-3450
Жилеты	-	500-1740	670-2100
Перчатки	-	90-240	90-350

Верхняя одежда в компании «Арина» также представлена в низком и среднем ценовом сегменте, что ожидаемо для компании, предлагающей трикотажную одежду в тех же ценовых сегментах.

Карнавальные костюмы и нарядную одежду рассмотрим в отдельной таблице 2.15.

Таблица 2.15

Ценовой диапазон на разные карнавальные костюмы и праздничную одежду ООО «Арина», руб.

Подгруппа	0-3 лет	3-9 лет	9-16 лет
Карнавальные костюмы	-	280-1300	750-1900
Нарядные платья	800-1300	940-2100	1800-2900
Костюмы для мальчиков	850-1240	1000-2050	1900-3100

Карнавальные костюмы и одежда для праздника также представлена в низком и среднем ценовом сегменте. Подобная ценовая политика компании уже зарекомендовала себя, и некоторая часть оптовых покупателей приобретает продукции у ООО «Арина» из-за соотношения цены и качества товара. Поэтому целесообразно продолжать следовать данной ценовой политике для того, чтобы не потерять уже имеющихся покупателей.

Для наиболее полной оценки ассортиментной политики рассмотрим периодичность закупа в таблице 2.16. Данная информация позволит нам понять, как часто компания производит закуп и в дальнейшем, с помощью дополнительной информации определить, возможно, необходимо осуществлять более частые закупки или наоборот делать их реже.

Периодичность закупа разных товарных групп

Товарная группа	Период закупа
Верхняя зимняя одежда	Июль – август
Верхняя одежда (осень)	Апрель – май
Верхняя одежда (весна)	Январь - февраль
Трикотаж	Раз в две недели
Карнавальные костюмы	Сентябрь-октябрь
Праздничная одежда	Сентябрь-октябрь, февраль-март

Верхняя зимняя одежда должна появиться на полках оптовой компании уже в середине лета для того, чтобы к началу сезона розничные торговые точки могли их предоставить конечному потребителю. Поэтому закуп зимней верхней одежды начинается уже в июле. Закупка верхней одежды может происходить в два этапа – сначала заказывается товар у нескольких поставщиков согласно прогнозам, сделанным на опыте прошлых лет. Затем, если есть в этом необходимость, в августе происходит дополнительный закуп продукции, если наблюдается нехватка товара. Также происходит процесс закупа верхней демисезонной продукции. Разница лишь в том, что осенняя верхняя одежда закупается в апреле-мае, а весенняя – в январе-феврале.

Также сезонность наблюдается и в карнавальных костюмах, и в праздничной одежде. Ассортимент трикотажных изделий обновляется каждые две недели. Это обусловлено тем, что склад компании имеет ограниченную площадь и руководство организации не видит смысла держать большой объем товара на складе. Также это позволяет следить за новинками у поставщиков и представлять их своим покупателям. Перед летним периодом, как правило, превалирует число шорт, платьев, футболок и других летних вещей. А в осенние и зимние месяцы преобладает число более теплого трикотажа – кофт, длинных брюк и т.д.

Рассмотрим количество неликвидных товаров в абсолютном выражении и в процентах к общему числу товара, а также в процентах к общему числу неликвидного товара за год. Под словосочетанием неликвидный товар в

данной работе имеется в виду товар, который остался на остатках компании на конец 2015 года и не был продан в течение двух месяцев и более. Представим информацию также в трех таблицах для простоты анализа информации. Сначала рассмотрим число неликвидного товара из товарной группы трикотажа в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Число неликвидного товара из товарной группы трикотажа ООО
«Арина»

Подгруппа товара	Число неликвидного товара			
	В абсолютном выражении за год, шт	В стоимостном выражении, руб.	В % к общему числу запаса товара за год	В % к общему числу неликвидного товара за год
Рубашки	150	191140	1,5	4,6
Нижнее белье	500	114530	5,1	15,2
Кофты	200	182380	2,1	6,1
Брюки	210	114570	2,2	6,4
Комбинезоны	170	121800	1,7	5,2
Костюмы	170	101420	1,7	5,2
Футболки	120	38330	1,2	3,6
Платья	210	165600	2,2	6,4
Пижамы	110	110550	1,1	3,3
Сарафаны	110	135150	1,1	3,3
Юбки	100	95070	1,0	3,1
Набор для крещения	30	33600	0,3	0,9
Чулочно-носочные изд-я	200	24140	2,1	6,1
Халаты	40	35660	0,4	1,2
Шорты	70	15920	0,7	2,1

Из таблицы 2.17 видно, что наибольшее число неликвидного товара в абсолютном выражении составляют нижнее белье, брюки, платья, кофты и чулочно-носочные изделия. В стоимостном выражении наибольшее число

неликвидного товара составляют рубашки, кофты и платья. Возможно, для избежания в дальнейшем подобных ситуаций с неликвидным товаром, компании необходимо рассмотреть систему скидок и разработать другие способы избавления от подобного товара.

Также рассмотрим число неликвидного товара из группы верхней зимней и демисезонной одежды в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Число неликвидного товара верхней зимней и демисезонной одежды
ООО «Арина»

Подгруппа товара	Число неликвидного товара			
	В абсолютном выражении за год, шт	В стоимостном выражении, руб	В % к общему числу запаса товара за год	В % к общему числу неликвидного товара за год
Верхняя зимняя одежда				
Куртки	100	270350	1,0	3,0
Комплекты	20	80620	0,2	0,6
Комбинезоны	30	90400	0,3	0,9
Шапки	100	30290	1,0	3,0
Утепленные конверты	10	22590	0,1	0,3
Варежки	70	4290	0,7	2,1
Верхняя демисезонная одежда				
Куртки	120	324096	1,2	3,6
Комплекты	20	102580	0,2	0,6
Ветровки	30	45600	0,3	0,9
Шапки	120	31208	1,2	3,6
Парки	25	38950	0,3	0,8
Плащи	15	23000	0,2	0,5
Жилеты	35	17930	0,4	1,1
Перчатки	200	22310	2,1	6,1

В числе неликвидного товара верхней одежды преобладают куртки, перчатки и шапки в абсолютном выражении. Наличие в числе неликвидного

товара курток является проблематичным, так как они преобладают в числе неликвидного товара и в стоимостном выражении. Шапки и перчатки не представляют большой опасности для устойчивости компании – они требуют относительно небольших затрат на складирование и не являются так подвержены влиянию моды, как куртки, а также они не превалируют в числе неликвидного товара в стоимостном выражении. Также компании стоит обратить внимание на комплекты и комбинезоны, так как в стоимостном выражении данные подгруппы преобладают в числе неликвидного товара.

И отдельно рассмотрим праздничную одежду и карнавальные костюмы в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Число неликвидного товара карнавальных костюмов и праздничной одежды ООО «Арина»

Подгруппа товара	Число неликвидного товара			
	В абсолютном выражении за год, шт	В стоимостном выражении, руб	В % к общему числу запаса товара за год	В % к общему числу неликвидного товара за год
Карнавальные костюмы	60	54600	0,6	1,8
Нарядные платья	20	31000	0,2	0,6
Костюмы для мальчиков	10	21300	0,1	0,3

Среди карнавальных костюмов и праздничной одежды, карнавальные костюмы лидируют по числу неликвидного товара. В этом нет ничего катастрофического, тем более в сравнение с товаром из групп трикотажа и верхней одежды, число неликвидных карнавальных костюмов к общему числу неликвидного товара невелико.

Подводя итог данным, приведенным в таблицах 2.17, 2.18 и 2.19, необходимо сказать, что наибольшее внимание компании нужно обратить на куртки из верхней одежды, а также платья, брюки и кофты из группы

трикотажа. В товарной группе трикотаж также есть подгруппы, число неликвидного товара в которых превышает 3% к общему числу неликвидного товара, но стоит заметить, что трикотажная продукция требует меньших затрат на складирование, чем зимняя и демисезонная верхняя одежда и трикотажные вещи пользуются спросом в течение всего года, в отличие от сезонной одежды, поэтому избавиться от излишков трикотажной продукции легче.

Для наиболее полного анализа ассортиментной политики необходимо оценить расходы на складирование компании в разрезе разных товарных групп. Для этого воспользуемся следующей формулой:

$$Z_{\text{хран.тов.}} = C_{\text{Тхран.уд.}} * T_{\text{об.зап.}} * V_{\text{прод.зап.}} \quad (1)$$

Где

$Z_{\text{хран.тов.}}$ – затраты на хранение данного товара (затраты на хранение можно подсчитать по каждому виду товара, – по каждому артикулу/наименованию).

$C_{\text{Тхран.уд.}}$ – удельная стоимость хранения, то есть объем затрат на одну единицу складской мощности в единицу времени (обычно, - в день). Измеряется в рублях на единицу складской мощности в день.

$T_{\text{об.зап.}}$ - период оборота запасов.

$V_{\text{прод.зап.}}$ – это количество проданного товара в единицах складской мощности.

Рассчитаем объем проданного товара в единицах измерения складской мощности в разрезе каждой товарной подгруппы за 2015 год. Для этого составим таблицу в приложении 4. Для большей наглядности представим диаграмму на рисунке 2.7 с объемом проданного товара в единицах измерения складской мощности в разрезе каждой товарной группы за 2015 год.

Объем проданного товара в единицах измерения складской мощности

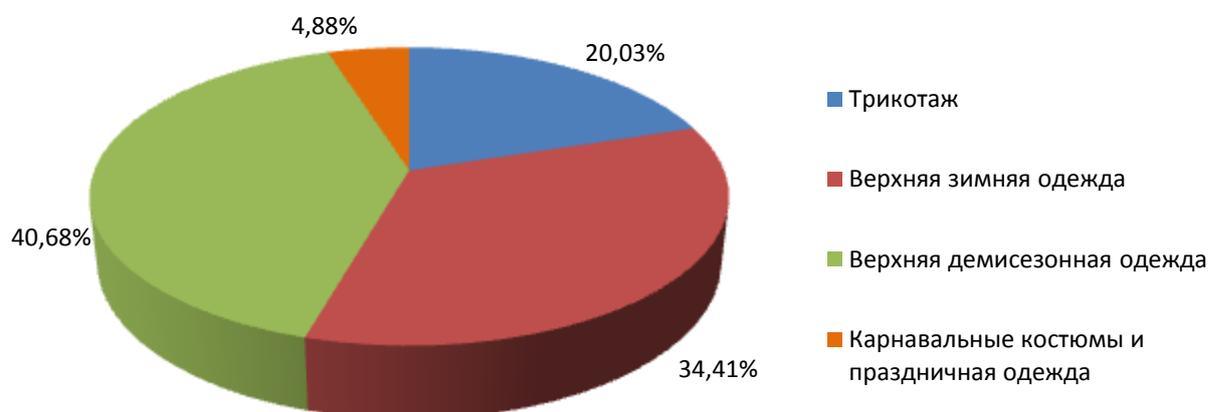


Рис. 2.7. Объем проданного товара в единицах измерения складской мощности в разрезе каждой товарной группы за 2015 год

Как видно из диаграммы на рисунке 2.7, больший объем проданного товара в единицах измерения складской мощности составляет верхняя демисезонная одежда – 40,68%, затем идет верхняя зимняя одежда – 34,41%, трикотаж – 20,03% и карнавальные костюмы и праздничная одежда всего 4,88%. Из верхней демисезонной одежды больший объем проданного товара в единицах измерения складской мощности составили куртки, комплекты и ветровки. Из верхней зимней одежды – куртки, комплекты и комбинезоны. Из трикотажа – рубашки, кофты и брюки. И из карнавальной и праздничной продукции – нарядные платья для девочек.

Далее рассчитаем затраты на хранение продукции. Для этого составим таблицу в приложении 5, в которой укажем средний период оборота запасов за 2015 год, объем продаж за год в кубических метрах, затраты на хранение для каждой товарной подгруппы трикотажа, выручку от продаж и соотношение выручки и затрат на хранение. Также для этого понадобится информация о средних затратах на хранение 1 кубического метра товара в день. Для того, чтобы найти данную величину разделим затраты на содержание склада за год на число дней в году и на среднедневной запас на

складе. Выполнив действия получим 2,72 рублей в день – средние затраты на хранение 1 кубического метра товара в день. Обобщенные данные таблицы в приложении 4 представим в диаграмме на рисунке 2.8.

Затраты на хранение каждой товарной группы за 2015 год

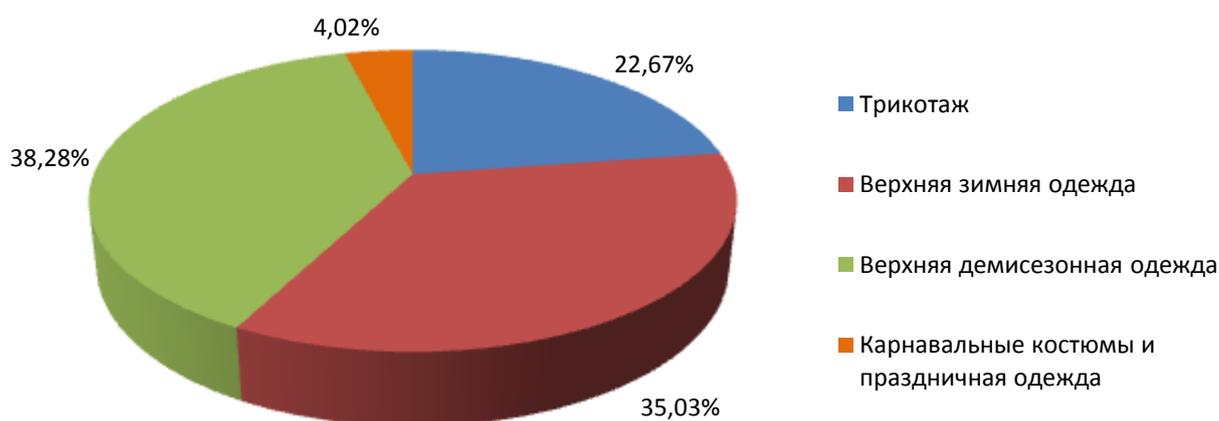


Рис. 2.8. Затраты на хранение каждой товарной подгруппы за 2015 год

Из диаграммы на рисунке 2.8 видно, что больше всего компания тратит на хранение верхней демисезонной одежды – 38,28%. Немного меньше фирма тратит на хранение верхней зимней одежды – 35,03%. На хранение трикотажа компания тратит 22,67% всех расходов на хранение и 4,02% на хранение карнавальных костюмов и праздничной одежды.

Из таблицы в приложении 5 видно, что расходы на хранение каждой товарной подгруппы не превышают выручки, которую она приносит. Меньше всего требуют затрат на хранение в соотношении с выручкой, получаемой от них, следующие подгруппы: нижнее белье, футболки и чулочно-носочные изделия.

Зимние и демисезонные куртки, комплекты и комбинезоны требуют затрат на хранение больших, чем трикотаж. Это можно объяснить тем, что они занимают довольно много места и часть из них остается на остатках до следующего сезона. Головные уборы, перчатки, варежки и утепленные конверты требуют относительно немного затрат на хранение в отношении

выручки, которую они приносят. Выручка от других демисезонных зимних вещей покрывает затраты на хранение, но не значительно.

Затраты на хранение карнавальных костюмов и праздничной одежды не требуют больших расходов компании, что положительно сказывается на финансово-экономическом состоянии фирмы.

Также необходимо рассмотреть соотношение выставленных товаров в торговом зале розничного магазина и товаров, находящихся на складе данного магазина. Для наглядности составим таблицу 2.20, в которой рассмотрим соотношение товаров, представленных в магазине. Данные взяты за май 2016 года.

Таблица 2.20

Соотношение товара, представленного в торговом зале и находящегося на складе

Товарная группа	Количество товара, представленного в торговом зале, шт	Количество товара на складе, шт	Соотношение столбца 2 к 3
1	2	3	4
Трикотаж	45	1455	0,03
Зимняя верхняя одежда	0	15	0
Демисезонная верхняя одежда	7	14	0,5
Карнавальные костюмы	0	5	0
Праздничная одежда	3	6	0,5

Таким образом, из таблицы 2.20 видно, что соотношение представленных товаров в торговом зале к товарам, находящимся на складе магазина очень мало. Проблема заключается в том, что в торговом зале магазина представлена одежда больше для демонстрации, чем для покупки. Персонал магазина не выставляет весь размерный ряд имеющихся вещей.

Для того чтобы примерить ту или иную вещь, покупатель вынужден просить продавца вынести нужный размер.

Для того чтобы более пристрастно оценить работу магазина, в нем было проведено наблюдение, которое позволило сделать выводы о целесообразности подобного выставления товара.

Наблюдение проводилось в течение шести рабочих дней магазина. За время наблюдения были выявлены следующие результаты, которые представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Результаты наблюдения

Рассматриваемый параметр	пн	вт	ср	чт	пт	сб
Число посетителей	15	30	25	29	40	56
Число покупателей	5	11	9	12	15	19
Воспользовались примерочной	3	11	6	9	15	26
Посетители, которые взаимодействовали с продавцом	7	15	15	17	20	28
Число посетителей с детьми	8	21	16	18	20	32
Число покупателей с детьми	3	6	6	11	15	17
Число покупателей, на чье решение повлиял ребенок	3	7	4	10	8	11
Приобрело одну вещь	3	8	8	6	5	4
Приобрело две вещи	2	1	1	3	5	8

Продолжение таблицы 2.21

Рассматриваемый параметр	пн	вт	ср	чт	пт	сб
Приобрело три и более вещей	0	2	0	3	5	7
Средний чек, руб.	940	1150	1100	1450	1540	1980

Как видно из таблицы 2.21, самые активные дни в плане посетителей и покупателей – это суббота и пятница. И самый неактивный – понедельник. В большинство дней меньше половины посетителей приобрели товар компании. Примерочной при этом пользовались не только посетители, которые в итоге приобрели товар, но и те, кто не купил ничего. Взаимодействовало с продавцом не менее половины посетителей. Более половины всех посетителей были с детьми, примерно две трети из них совершали покупку, учитывая мнение ребенка.

Некоторые посетители ушли без покупки из-за того, что не нашли в торговом зале нужного товара, а общаться с продавцом не стали потому что он был занят, помогая другим покупателям. Некоторые покупатели, которые примеряли вещи и ничего не купили, не нашли в магазине нужный товар и поэтому не совершили покупку. Приобретая два, три и более товаров, покупатели, как правило, руководствовались совместимостью товаров по цвету, фактуре и т.д. Некоторые покупатели просто приобретали несколько одинаковых товаров разных размеров или цветов. Большинство покупателей приходило с целью приобрести одну вещь, но покупали две или три, приобретая при этом дополнительно комплементарные товары.

Подытоживая выше сказанное, нужно отметить, что компания «Арина» предлагает товар низкого и среднего ценового сегмента. Данная ценовая политика успешно показала себя и компания за годы работы уже наработала число постоянных клиентов.

Наиболее опасным неликвидным товаром являются зимние и демисезонные вещи, так как они требуют относительно высоких затрат на

складирование и существует сложность избавления от них в течение всего года, в отличие от трикотажных вещей.

Помимо анализа работы склада, также был проведен анализ работы розничного магазина. В ходе анализа было рассмотрено соотношение товара, выставленного в торговом зале магазина, к товару, находящемуся на складе магазина. Оказалось, что лишь малая часть товара представлена в торговом зале. Подобный способ демонстрации одежды создает проблемы с восприятием ассортимента у покупателей и нагружает продавцов дополнительной работой по поиску необходимой товарной единицы.

Кроме этого было проведено наблюдение, которое показало, какой процент посетителей приобретает товар, сколько посетителей с детьми и какова величина среднего чека. В целом наблюдение показало, что есть проблемы с демонстрацией товара и работой продавцов из-за их загруженности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОММЕНДАЦИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

3.1. Предложения по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Арина»

Проведя анализ ассортиментной политики компании «Арина», можно выделить недостатки этой политики, которые мешают фирме функционировать в полную силу. К таким недостаткам относятся:

1. Довольно узкий ассортимент компании, который практически ничем не отличается от ассортимента ближайших конкурентов. Почти все ближайшие конкуренты предлагают подобный ассортимент, но еще и предлагают что-то другое (например, компания «БимБом» помимо одежды предлагает еще и детские игрушки, а компания «Чудо мое» школьную форму и аксессуары).
2. Поставщики компании также совпадают с поставщиками конкурентов, за исключением одной фабрики. Подобные совпадения никак не выделяют компанию среди других конкурентов, что негативно сказывается на конкурентоспособности.
3. Отсутствие сайта компании сужает возможности компании на рынке, так как сайт облегчает поиск фирмы новыми покупателями, как оптовыми, так и розничными, а также позволяет потребителям более полно оценить ассортимент компании.
4. Наличие неликвидного товара. Подобная категория товара есть у каждой компании, но необходимо стремиться к его сокращению, желательно, по средствам продажи. Это особенно важно, если данный товар требует больших затрат на его хранение.
5. Демонстрация продукции в розничном магазине. Проблема заключается в том, что компания привыкла работать с оптовыми

продажами, которые не требуют хорошего торгового зала и красивой подачи товара. Но это не приемлемо при розничной торговле.

Согласно указанным выше недостаткам определим общие направления изменений:

1. Расширить ассортимент предлагаемых товаров для устранения отставания от ближайших конкурентов и укрепления своих конкурентных позиций;
2. Облегчить потребителям оценивание имеющегося ассортимента.

Расширить ассортимент целесообразно за счет включения в него школьной формы и спортивной одежды для детей. Данная мера позволит несколько выделиться среди конкурентов, особенно с ближайшим по территории конкурентом – компанией «БимБом», так как эта фирма не предлагает школьную форму своим покупателям. Немаловажно то, что школьная форма – это классическая одежда, которая не подвержена изменениям моды. Включать обувь и игрушки в ассортимент, на наш взгляд, не совсем рационально на сегодняшний день, так как данный товар занимает довольно много места, что потребует расширения склада, и также эта продукция довольно дорогостоящая.

Также введение в ассортимент школьной формы позволило бы увеличить продажи, как в розничном магазине, так и на оптовом складе. Это произойдет за счет увеличения числа позиций, предлагаемых покупателям. А также за счет того, что сейчас все больше образовательных учреждений вводят школьную форму.

Облегчить потребителям оценивание имеющегося ассортимента предлагается за счет изменения способа демонстрации продукции в розничном магазине, а также за счет появления у компании собственного сайта. Изменение способа демонстрации товаров в розничном магазине позволило бы потребителям облегчить выбор за счет того, что весь размерный ряд и все имеющиеся модели предлагаемой одежды станут доступными для оценки и выбора покупателями. Наличие собственного сайта

компания позволит облегчить оценивание ассортимента компании оптовым покупателям. В условиях оптового склада практически невозможно продемонстрировать все имеющиеся модели детской одежды. При помощи сайта это сделать намного легче. Также наличие сайта позволило бы принимать часть заказов непосредственно с него, что позволило бы снизить нагрузку на работников и сократить время при оформлении заказа.

Для того чтобы облегчить потребителям оценивание имеющегося ассортимента в розничном магазине, предлагается следующее:

1. Изменить выкладку товара – вынести в зал большее количество вещей и оптимизировать размещение товарных групп с учетом правил поведения покупателей;
2. Расположить в торговом зале несколько манекенов для демонстрации продаваемой одежды.

Необходимо изменить принципы выкладки товара в магазине - каждое наименование должно быть представлено всем размерным рядом, которые есть в наличии. Данные предложения позволят розничному магазину более полно показать имеющийся ассортимент и облегчить выбор покупателям. Наличие в торговом зале всего имеющегося размерного ряда позволит покупателям более свободно чувствовать себя и реже обращаться за помощью к продавцу. Демонстрация в торговом зале всех имеющихся моделей позволит облегчить покупателям оценку ассортимента компании. Также это освободит продавцу достаточно времени для того, чтобы вовремя пополнять размерную линейку наименований, представленных в зале.

Использование манекенов в торговом зале также позволит компании более успешно демонстрировать товар. Кроме того, согласно правилам мерчендайзинга одежды, манекены можно использовать для избавления от неликвидного товара [6, с.41]. Это происходит за счет того, что неликвидный товар может невыгодным образом выглядеть на вешалке, а на манекене его можно показать с выигрышной стороны. Поэтому, показав неликвидные позиции покупателям с лучшей стороны, можно увеличить покупки данной

позиции. Для этого необходимо периодически отслеживать неликвидные позиции и демонстрировать их покупателям с помощью манекенов. Важно, чтобы рядом с манекеном на полках были вещи, представленные на нем. Это нужно для того, чтобы человеку было проще найти вещь, которую он увидел на манекене.

3.2. Оценка конкурентоспособности и экономической эффективности предложений

Проведем калькуляцию указанных выше предложений по совершенствованию ассортиментной политики компании. Для этого будем опираться на ассортимент одежды для школы компании «Чудо мое» и средний объем продаж компании «Арина». Примерный ассортимент товарной группы школьная форма представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Предлагаемый ассортимент одежды для школы для ООО «Арина»

Товарная подгруппа	Число наименований	Всего штук	Выручка
Блузы для девочек	7	350	444500
Рубашки для мальчиков	7	350	264250
Юбки	5	250	322500
Брюки	8	400	366000
Жилеты	5	250	162500
Кофты	7	350	270375
Пиджаки	7	350	48020
Сарафаны	3	150	123000
Платья	3	150	127125
Итого			2128270

Количество товара взято согласно среднему объему продаж компании «Арина». Средний объем продаж компании был взят за позиции, схожие по спросу на школьную форму – рубашки, платья, сарафаны, брюки и юбки.

Выручка была построена с учетом закупочной цены на разные наименования продукции и оптовую наценку компании, которая составляет 17%.

С расширением ассортимента компании потребуются дополнительные стеллажи для хранения товара. Но, можно рассмотреть вариант без увеличения числа стеллажей для хранения товара на складе. Если компания избавиться от числа неликвидного товара, который приносит лишь расходы на хранение, то получится освободить место для хранения новой продукции. От неликвидного товара можно избавиться путем скидок на данный вид товара и предоставления части неликвидной продукции оптовым покупателям в качестве бонуса. Также компания может сократить число приобретаемой продукции за счет снижения по позициям неликвидного товара.

Далее рассчитаем затраты на изменение принципов выкладки товара в магазине. Для этого потребуется четыре дополнительных стеллажа и четыре манекена, согласно площади торгового зала магазина.

Таблица 3.2

Затраты на изменение принципов выкладки товара в магазине

Наименование	Количество, шт.	Стоимость штуки, руб.	Сумма, руб.
Манекен	4	3100	12400
Стеллаж	4	3024	12096
Всего			24496

Таким образом, для того, чтобы изменить принципы выкладки товара в торговом зале розничного магазина потребуется 24496 рублей.

Далее рассчитаем планируемую прибыль от предлагаемых действий. Как видно из таблицы 3.1, выручка от продажи школьной формы составит 2128270 рублей. Как показал анализ деятельности компании, есть определенный процент неликвидного товара. Средний процент неликвидного товара на схожие со школьной формой позиции (рубашки, платья, сарафаны, брюки и юбки) – 9,4%. Учтем данный процент для того, чтобы результат был

более приближен к реальным данным. Таким образом, выручка от продажи школьной формы составит 1928213 рублей.

Для того, чтобы рассчитать выручку, которую принесет изменение демонстрации товара согласно поведению потребителей в торговом зале розничного магазина найдем средний чек из таблицы 2.27, который составит 1360 рублей. Оптимизация товарных групп с учетом правил поведения покупателей увеличивает продажи на 10% [6, с.34]. Тогда средний чек составит 1496 рублей. Умножим на число рабочих дней магазина в году и среднее число покупателей и получим 5385,6 тыс.руб. в год. В расходы также занесем себестоимость продукции, которая будет продана в розничном магазине в этот период. Розничная наценка компании составляет 25%, поэтому себестоимость продукции составит – 4039,2 тыс.руб. Таким образом, примерная выручка от внедрения предложений за год составит 7292,6 тыс.руб. Прибыль – 1462,4 тыс.руб. Согласно рассчитанным расходам и выручке представим точку окупаемости на рисунке 3.1.

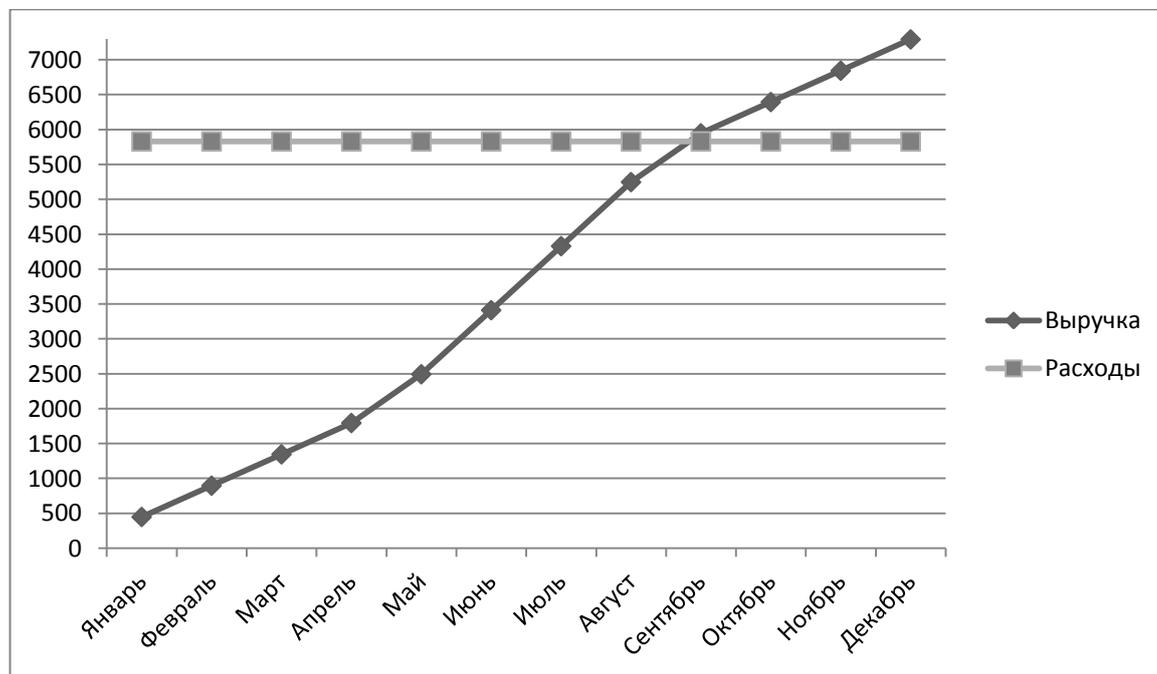


Рис. 3.1. Точка окупаемости предложений

Как видно на рисунке 3.1, окупаемость предложения наступит на девятый месяц после введения изменений. Пик продаж школьной формы приходится на летние месяцы, так как розничные компании уже в июле -

августе должны представить ассортимент школьной формы для конечного потребителя. Поэтому введение данных мероприятий советуется в апреле следующего года, чтобы компания успела решить проблему с неликвидным товаром, который занимает лишнее место на складе, и закупить школьную форму в нужное время.

Рассмотрим компанию после внесения изменений относительно конкурентов. Для этого построим две матрицы – в одной из них укажем первоначальное положение компании, а в другой положение компании после внесения изменений. Первую матрицу представим на рисунке 3.2. В качестве измеряемых параметров взяты ширина ассортимента и минимальная сумма заказа. В данных матрицах ширина ассортимента будет измеряться числом товарных подгрупп. Узкий ассортимент – 32-36 товарных подгрупп, средний ассортимент – 37-41 товарная подгруппа и широкий – 42-46 товарные подгруппы.

21000-30000	«Тигренок»		
11000-20000	«Арина» «БимБом» «Детская марка»		
0-10000		«Чудо мое»	
	Узкий	Средний	Широкий

Рис. 3.2. Первоначальное положение компании «Арина» в стратегической матрице конкурентов

До внесения изменений компания «Арина» предлагает узкий ассортимент и минимальная сумма заказа составляет 20000 рублей, как и у

компании «БимБом». В данном квадрате находиться максимальное число компаний из рассматриваемых пяти. После внесения предлагаемых изменений ассортимент компании расширится за счет девяти товарных подгрупп школьной одежды и составит самый широкий ассортимент по числу товарных подгрупп из представленных пяти ближайших конкурентов компании. Положение компании в стратегической матрице конкурентов после внесения изменений представлено на рисунке 3.3.

21000-30000	«Тигренок»		
11000-20000	«БимБом» «Детская марка»		«Арина»
0-10000		«Чудо мое»	
	Узкий	Средний	Широкий

Рис. 3.3. Положение компании «Арина» в стратегической матрице конкурентов после внесения изменений

Расширив ассортимент компания «Арина» сможет отделиться от своих ближайших конкурентов.

Таким образом, предлагаемые действия позволят компании окупить потраченные на них средства уже на третьем месяце работы и начать получать прибыль от данных действий. Также данные предложения помогут компании выделиться среди других конкурентов более широким ассортиментом по числу товарных подгрупп и за счет предложения школьной формы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основными результатами настоящего диссертационного исследования следует считать следующие.

Опираясь на изученную информацию, был предложен и апробирован алгоритм совершенствования ассортиментной политики предприятия.

Проведен детальный анализ рынка детской одежды города Тюмени, на котором работает более 400 фирм, что показывает насыщенность данного рынка. Численно на нем преобладают небольшие оптово-розничные компании, которые имеют схожий ассортимент и ориентированы примерно на одну и ту же группу потребителей, что определяет очень высокий уровень конкуренции между этими фирмами. Как правило, основными составляющими ассортимента данных компаний являются: трикотаж, зимняя и демисезонная верхняя одежда, праздничная одежда и карнавальные костюмы. Каждая из фирм старается выработать свою стратегию работы, пытаясь выделиться среди других аналогичных предприятий. Дистанцирование от конкурентов осуществляется с помощью таких мер как: изменение возрастных границ основных потребителей, добавление в ассортимент специфических товарных групп (школьная форма, спортивная одежда, обувь для детей и т.п.), дополнительный сервис (например, доставку), оптовые фирмы стараются дать покупателям возможность непосредственно ознакомиться с предлагаемым товаром путем открытия розничной торговой точки продаж. Вместе с тем, многие из этих мероприятий начинают активно использоваться всеми участниками рынка, и, соответственно, они перестают уже быть конкурентным преимуществом, становясь необходимым требованием рынка.

Изучаемая компания «Арина» предлагает детскую одежду. Она занимается как оптовой, так и розничной торговлей. В ассортимент компании входит верхняя зимняя и демисезонная одежда, трикотажная продукция, праздничная одежда и карнавальные костюмы. Работая в низком и среднем

ценовых сегментах, компания не плохо зарекомендовала себя и наработала значительное число постоянных клиентов.

Как показал проведенный анализ финансово-экономических показателей, компания «Арина» работает на рынке детской одежды относительно успешно, о чем свидетельствует выручка от продаж, выросшая за последние три года на 24,84%. Она увеличилась преимущественно за счет увеличения объемов продаж. В 2013 году компания закончила выплачивать кредит, который был взят на открытие фирмы, и уже на протяжении двух лет справляется собственными средствами, не завися от внешних кредиторов. Рентабельность собственного капитала фирмы на конец 2015 года составляет 67,3%.

Для анализа ассортимента компании использованы такие методы как ABC, XYZ анализ, рассмотрен ценовой диапазон на разные товарные подгруппы ассортимента, изучена периодичность закупа, проанализированы затраты на хранение товара в разрезе каждой товарной подгруппы, которые в комплексе позволили более полно оценить преимущества и недостатки товарных позиций, предлагаемых фирмой. Всего компанией предлагается 5 товарных групп и 36 подгрупп. Наибольшим спросом пользуется трикотажная продукция, она приносит компании 50,37% выручки за год, далее идет верхняя демисезонная одежда – 21,39%, зимняя верхняя одежда – 16,98%, праздничная одежда и карнавальные костюмы приносят компании 11,26% от всей суммы выручки в год. Самыми прибыльными товарными позициями являются рубашки, нижнее белье, зимние и демисезонные куртки. Наименее прибыльны шорты, халаты, варежки и перчатки.

Особое внимание уделено анализу неликвидного товара, т.е. товара, который остался на остатках компании на конец 2015 года и не был продан в течение двух месяцев. Доля неликвидного товара в абсолютном выражении в общем объеме товара составляет 6,44%. Потеря прибыли из-за неликвида составила 5,13%. В результате было установлено, что самым опасным товаром являются зимние и демисезонные вещи, так как они требуют

относительно высоких затрат на складирование, при этом достаточно сложно избавиться от них после сезона в течение всего года, в отличие от трикотажных вещей, не имеющих такой сезонности. Кроме того, верхняя одежда в отличие от неликвидных трикотажных изделий подвержены веяниям моды и вероятность их реализации в следующем сезоне резко снижается.

Преимуществом фирмы является наличие у нее точки розничной продажи. И хотя доля выручки от розницы мала по сравнению с оптом и составляет всего 8,82% от общей суммы выручки, наличие магазина, где выставлены основные образцы имеющегося товара, дает возможность покупателям непосредственно ознакомиться с предлагаемым ассортиментом. Но при этом выделен ряд проблем, которые ограничивают возможности покупателей изучить весь ассортимент полностью. К ним относятся: отсутствие в торговом зале всей размерной линейки предлагаемых товаров и всех цветовых решений, отсутствие манекенов, на которых удобно демонстрировать одежду.

По результатам проведенных исследований, был разработан ряд мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики для повышения конкурентоспособности предприятия. Предложены действия в двух направлениях: расширение ассортимента и облегчение потребителям оценивание имеющегося ассортимента.

Расширить ассортимент предложено за счет включения в него школьной формы и спортивной одежды для детей. Данная мера позволит получить определенные преимущества в сравнении с ближайшими конкурентами. Для того чтобы облегчить потребителям оценивание имеющегося ассортимента в розничном магазине, предлагается изменить выкладку товара – вынести в зал большее количество вещей и оптимизировать размещение товарных групп с учетом правил поведения покупателей и расположить в торговом зале несколько манекенов для демонстрации продаваемой одежды.

Данные меры позволят повысить конкурентоспособность предприятия, выделив его среди конкурентов, не только ценой, наличием доставки, точки розничной продажи, но и самым широким ассортиментным рядом. Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят всего 5830,2 тыс. руб. и окупятся уже на девятом месяце после введения изменений. За счет них фирма сможет увеличить свою выручку на 7292,6 тыс. рублей в год, что также подтверждает целесообразность реализации представленных предложений по совершенствованию ассортиментной политики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Учебные пособия, монографии

1. Анисимова Н.А. Товарный менеджмент: экономические, организационные и управленческие аспекты: монография / Н.А. Анисимова. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2015. – 237 с.
2. Голубенко О.А. Товароведение непродовольственных товаров: учебное пособие. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
3. Иванова Т.Н. Товарный менеджмент: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 234 с.
4. Куликова Н.Р. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. - 240 с.
5. Ляшко А.А. Товароведение, экспертиза и стандартизация: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 660 с.
6. Морган Т. Визуальный мерчандайзинг: витрины и прилавки для розничной торговли / Т. Морган. – М.: РИПОЛ классик, 2012. – 208 с.
7. Николаева М.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы товаров: учебник в 2 ч. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. - 368 с.

Статьи

8. Андрианова Я.В. Чупрякова А.Г. Ассортиментный портфель как ключевой элемент товарной политики сети мебельных салонов / Я.В. Андрианова, А.Г. Чупрякова // Маркетинг розничной торговли. – 2013. - №2. – с.92-98.
9. Аничкина О.А., Капустина Н.В., Маслюкова Е.А. Ассортиментная политика агробизнеса и возможность ее оптимизации / О.А. Аничкина, Н.В. Капустина, Е.А. Маслюкова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №1. – с.479-482.

10. Арсланбекова З.Р. Ассортиментная политика туристской фирмы / З.Р. Арсланбекова // Устойчивое развитие территориальных систем. – 2016. – с. 101-104.
11. Астраханцева И.А., Одинцова Е.В. Управление производственной программой промышленного предприятия на основе оптимизации ассортиментной политики / И.А. Астраханцева, Е.В. Одинцова // Вестник ИГЭУ. – 2011. - №1. – с. 1-6.
12. Афанасьева К.М., Фарафонова А.А. Характеристика ассортимента мармеладных изделий и направление расширения ассортимента / К.М. Афанасьева, А.А. Фарафонова // Природные ресурсы, их современное состояние, охрана, промысловое и техническое использование. – 2015. – с. 105-109.
13. Балакирев С.В. Маркетинговые классификации ролей товарных категорий / С.В. Балакирев // Практический маркетинг. – 2011. - №3. – с.21-27.
14. Балашова М.В., Мижужева С.А. Изучение покупательских предпочтений и ассортиментной политики на рынке макаронных изделий города Астрахани / М.В. Балашова, С.А. Мижужева // Вестник АГТУ. - №1. – 2016. – с. 74-79
15. Баркова И.О., Данилова С.А. Актуальность и перспективы использования комбинаторных методов проектирования при разработке новых ассортиментов одежды / И.О. Баркова, С.А. Данилова // Будущее науки-2016. – 2016. – с. 250-254.
16. Гонтмахер К.Е. Клиенты в ассортименте / К.Е. Гонтмахер // Маркетинг услуг. – 2012. - №2. – с. 130-135.
17. Горбачев А.С. Стратегическое управление ассортиментом на примере ЗАО «Соллерс-Исузу» / А.С. Горбачев // Индустриальный и B2B маркетинг. – 2011. - №3. – с. 226-235.
18. Горина А.П., Святкина Е.А. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / А.П. Горина, Е.А. Святкина //

- Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: экономика. – 2015. - №4. – с. 78-81.
- 19.Губернаторов А.М. Оптимизация ассортиментной политики в многопродуктовых производствах / А.М. Губернаторов // Наука и экономика. – 2011. - №1. – с. 22-27.
- 20.Гудилова Д.Р., Заверза Н.А., Аверина А.С. Ассортиментная политика и ее антикризисное управление / Д.Р. Гудилова, Н.А. Заверза, А.С. Аверина // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2015. – №9. - с. 81-84.
- 21.Давыдов Р.Н. Ассортимент розничных торговых предприятий: Понятие, формирование, оценка / Р.Н. Давыдов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. - №2. – с. 339-345.
- 22.Давыдов Р.Н. Современные подходы к формированию ассортиментной политики / Р.Н. Давыдов // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации, экономики и права. – 2012. - №. – с. 286-292.
- 23.Жаринов А.И., Морозова А.В. Социально-экономические факторы и ассортиментная политика мясоперерабатывающих предприятий / А.И. Жаринов, А.В. Морозова // Мясная индустрия. – 2015. - №10. – с. 8-13.
- 24.Жилина С.А. Оптимизация ассортиментной политики предприятия на основе методов ABC и XYZ анализа / С.А. Жилина // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем. – 2015. – с. 157-160.
- 25.Звягина И.Г. Формирование стратегии оптимизации ассортимента продукции молокоперерабатывающих предприятий / И.Г. Звягина // Вестник АГТУ. - №1. – 2015. – с. 154-160.
- 26.Канеева Д.В. Ассортиментная политика филиала ООО «Николаевская топливно-нефтяная компания «Каменский райпищекOMBинат» / Д.В.

- Канеева // Инновационные идеи молодых исследователей для АПК России. – 2012. – с.185-186.
- 27.Капустенко И.С., Зорина Т.П. Ассортиментная политика / И.С. Капустенко, Т.П. Зорина // Международный студенческий научный вестник. – 2015. - №4. – с.49-50.
- 28.Касьяненко Т.А. Ассортиментная политика и организация торгово-закупочной деятельности сетевой розничной торговли на примере ООО «Семья на Пушкина» / Т.А. Касьяненко // Современная торговля: теория, практика, инновации. – 2015. – с. 167-176.
- 29.Клочко И.Л., Фалько Л.Ю., Старкова Г.П. Инновационный подход к формированию ассортиментной политики предприятий малого и среднего бизнеса в сфере услуг / И.Л. Клочко, Л.Ю. Фалько, Г.П. Старкова // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – с. 21-26.
- 30.Козлова С.О., Маркина Е.Н., Ронова Г.Н. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли / С.О. Козлова, Е.Н. Маркина, Г.Н. Ронова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. – 2015. - №11. – с. 24-28.
- 31.Комкова Е.С. Определение портрета покупателя и портрета посетителя магазина для повышения объема продаж торговой сети / Е.С. Комкова// Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №1. – с. 78-84.
- 32.Котлярова Т.В. Ассортиментная политика предприятия / Т.В. Котлярова // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России. – 2011. – с.130-132.
- 33.Котова О.Н. Ассортиментная политика ресторана в период кризиса / О.Н. Котова // Маркетинговая деятельность в организациях в условиях современного экономического развития: Российская и зарубежная практика. – 2016. – с. 77-84.

34. Кочкина Н.А., Попова Е.А. Анализ влияния ширины ассортимента на спрос / Н.А. Кочкина, Е.А. Попова // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2014. - №4. – с. 292-298.
35. Ксенофонтова О.Л., Новосельская Н.А. FDC-XYZ – анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия / О.Л. Ксенофонтова, Н.А. Новосельская // Современные наукоемкие технологии. – 2013. - №2. – с. 70-76.
36. Кублин И.М., Бурмистрова И.К. Практика моделирования товарно-ассортиментной политики на предприятии АПК / И.М. Кублин, И.К. Бурмистрова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - №3. – с.43-48.
37. Левина Е.С., Замлелая А.Т. Обзор основных подходов к определению объема понятия «ассортиментная политика предприятия» / Е.С. Левина, А.Т. Замлелая // Научные исследования в современном мире. – 2015. – с.148-150.
38. Мадюкова А.В. Совершенствование управления ассортиментом на торговом предприятии / А.В. Мадюкова А.В. // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2012. - №6. – с.134-137.
39. Маликова О.А., Семашкина З.Н. Ассортиментная политика предприятия как инструмент повышения эффективности его деятельности / О.А. Маликова, З.Н. Семашкина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. – 2016. – №1. – с.285-288.
40. Никонорова А.В. Ассортиментная политика и ее оптимизация как инструмент эффективного маркетинга / А.В. Никонорова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – с. 326-329.

- 41.Панченко Т.М., Родченкова М.В. Ассортиментная политика ООО «Владимирский хлебокомбинат» / Т.М. Панченко, М.В. Родченкова // День науки. – 2015. – с. 167-169.
- 42.Письменская Е.Б. Ассортиментная политика: работа над ошибками / Е.Б. Письменская // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – №2. – с.152-158.
- 43.Плотникова А.А., Ладочкин А.И. Модели оптимизации ценовой и ассортиментной политики в организациях малого бизнеса / А.А. Плотникова, А.И. Ладочкин // Вестник Самарского государственного технического университета. – 2014. – с. 161-167.
- 44.Попов Е.В., Балакирев С.В. Ассортиментная матрица – основа для формирования ассортиментной политики / Е.В. Попов, С.В. Балакирев // Известия УрГЭУ. – 2011. - №4. – с. 101-110.
- 45.Прохоров В.Т., Осина Т.М., Селина Н.Г., Гомонова А.Е., Кораблина С.Ю. О Значимости ассортиментной политики для решения задачи по импортозамещению отчетственной обуви, изготавливаемой в регионах ЮФО и СКФО / В.Т. Прохоров, Т.М. Осина, Н.Г. Селина, А.Е. Гомонова, С.Ю. Кораблина // Сборник трудов XI Международной научно-практической конференции «Кожа и мех в XXI веке». – 2015. – с.249-261.
- 46.Самарская О.А., Шинкевич А.Н. Ассортиментная политика предприятия и ее влияние на прибыль / О.А. Самарская, А.Н. Шинкевич // Сборник научных статей студентов-экономистов. – 2012. – с. 104-108.
- 47.Саркисян В.Г. Методологические аспекты оптимизации ассортимента коммерческой организации / В.Г. Саркисян // Управление экономическим развитием. – 2011. – №2. – с. 117-122.
- 48.Симбирцева А.Т. Категорийный менеджмент или 2Т: как повысить эффективность управления ассортиментом / А.Т. Симбирцева // Управление каналами дистрибуции. – 2011. - №4. – с. 256-258.

49. Сеницына М.А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях / М.А. Сеницына // Актуальные проблемы экономики в современных условиях. – 2015. – с. 120-128.
50. Созинов П.А. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов / П.А. Созинов // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы. – 2015. – с. 154-160.
51. Сюлина С.П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу / С.П. Сюлина // Практический маркетинг. – 2012. - №4. – с. 27-36.
52. Тарасов В.В. Ассортиментная политика как фактор конкурентоспособности современной фирмы / В.В. Тарасов // Вестник университета. – 2011. - №10. – с. 237-240.
53. Ткачева Т.Ю., Афанасьева Л.В., Циклаури В.Ю. Роль управления ассортиментом в формировании антикризисной стратегии организации / Т.Ю. Ткачева, Л.В. Афанасьева, В.Ю. Циклаури // Экономика предприятия. – 2012. - №4. – с. 96-99.
54. Толмачева И.А., Лебедева Я.Д., Рачева А.А. Ассортиментная политика как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на примере торговой сети «ВІТТЕ» / И.А. Толмачева, Я.Д. Лебедева, А.А. Рачева // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – 2015. – с. 376-379.
55. Троянова Е.Н. Проблемы управления ассортиментной политикой предприятия / Е.Н. Троянова // Новые парадигмы общественного развития: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции и закономерности. – 2016. – с. 83-85.
56. Филатова Е.Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия / Е.Г. Филатова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. – 2012. – с. 230-232.

- 57.Чарочкина Е.Ю. Ассортиментная политика как условие повышения эффективности предприятий молочной промышленности / Е.Ю. Чарочкина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011. - №5. – с. 42-44.
- 58.Черных Е.Ю. Ассортиментная политика предприятий АПК как фактор их адаптации к требованиям рыночной экономики / Е.Ю. Черных // Инновационное развитие и повышение эффективности агропромышленного комплекса региона. – 2011. – с. 53-55.
- 59.Шкуропацкая В.К., Клочко И.Л., Фалько Л.Ю. Пути совершенствования ассортимента предприятий малого и среднего бизнеса по производству одежды / В.К. Шкуропацкая, И.Л. Клочко, Л.Ю. Фалько // Вестник ИГЭУ. – 2012. - №3. – с. 17-26.

Авторефераты диссертаций

- 60.Абанин И.В. Методы и модели оптимизации ценовой и ассортиментной политики торгового предприятия: автореф. дис. канд. эконом. наук: 08.00.13 / И.В. Абанин. – М., 2014. – 25 с.

Электронные ресурсы

- 61.Официальный сайт компании «Детская марка» [Электронный ресурс]. - Режим доступа к ресурсу: <http://detmarka.ru/> (дата обращения: 21.05.2016).
- 62.Официальный сайт компании ООО «Маркет Лайн» [Электронный ресурс]. - Режим доступа к ресурсу: <http://www.tyumen.leksbaby.ru429036> (дата обращения: 20.04.2016).
- 63.Официальный сайт компании «Тигренок» [Электронный ресурс]. - Режим доступа к ресурсу: <http://www.tigrenok72.ru/about> (дата обращения: 27.04.2016).

- 64.Официальный сайт компании «Чудо мое» [Электронный ресурс]. -
Режим доступа к ресурсу: <http://tumen.chudo-moe.ru/> (дата обращения:
25.04.2016).
- 65.Справочник организаций города Тюмени [Электронный ресурс]. -
Режим доступа к ресурсу:
<https://2gis.ru/tyumen/rubrics?queryState=zoom%2F11> (дата обращения:
25.05.2016).

Определения ассортимента разными авторами

№ п/п	Определение	Автор
1	Ассортимент - это совокупность товаров, объединенных между собой по каким-то признакам (назначение товаров, сырье из которого они созданы, способ производства и т.д.)	Н.Р.Куликова
2	Ассортимент - набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков.	Ляшко А.А.
3	Ассортимент - это набор товаров разных видов и разновидностей, объединенных по определенному потребительскому, торговому или производственному признаку.	Голубенко О.А.
4	Ассортимент товаров - набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразным, аналогичным и индивидуальным потребностям.	Сыцко В.Е.
5	Ассортимент - набор товаров разных видов и разновидностей, объединенных по определенному признаку (назначению, цвету, размеру, способу производства)	Микулович Л.С.
6	Ассортимент - совокупность и разнообразие всех видов продаваемой продукции.	Никулина Н.Н.
7	Ассортимент - набор различных по назначению изделий, призванных удовлетворять потребности населения в определенных условиях эксплуатации.	Дзахмишева И.Ш.
8	Ассортимент - определенная совокупность товаров, соответствующая профилю компании и наиболее полно удовлетворяющая требования определенных категорий покупателей.	Нагапетьянц Н.А.
9	Ассортимент - набор товаров, формируемый организацией с учетом ее специализации, потребительского спроса и материально-технической базы.	Коник Н.В.
10	Ассортимент - совокупность всех товарных групп, предлагаемых компанией рынку в целом или каждому сегменту в отдельности.	Иванова Т.Н.

Определения ассортиментной политики разными авторами

№ п/п	Определение	Автор
1	Ассортиментная политика - это определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения для обеспечения последовательности действий по формированию ассортимента, конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, оптимальных товарных сегментов, соответствующей товарной инфраструктуры (упаковка, маркировка и т.д.)	Казакова Н.А.
2	Ассортиментная политика - общие намерения, возможности и основные направления, сформулированные высшим руководством организации в области ассортимента.	Николаева М.А.
3	Ассортиментная политика - цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством предприятия.	Алексейчева Е.Ю.
4	Ассортиментная политика – это экономическая политика в области развития, совершенствования и обновления ассортимента.	Баранова Л.Я.
5	Ассортиментная политика – это система взглядов на развитие (концепция развития) ассортимента и адекватная система мер по её реализации в сфере производства, обмена и потребления.	Мищенко Л.А.
6	Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.	Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.М.
7	Под ассортиментной политикой понимается деятельность предприятия по подбору изделий в номенклатурный набор, обеспечивающий предприятию экономическую стабильность.	Мяснянкина О.В.
8	Ассортиментная политика – определение набора товарных групп, видов и разновидностей товаров, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом.	Алексунин В.А.

Продолжение приложения 2

№ п/п	Определение	Автор
9	Ассортиментная политика – определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономически эффективной деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде.	Асаул А.Н.
10	Ассортиментная политика – политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен.	Баев А.В.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Выручка компании «Арина» по разным товарным подгруппам

Товарная подгруппа	Выручка от продаж, руб.
Трикотаж, всего	25054500
Рубашки	4460000
Нижнее белье	4123000
Кофты	3374000
Брюки	2455000
Комбинезоны	2221000
Костюмы	1909000
Футболки	1309500
Платья	1182500
Пижамы	1005000
Сарафаны	921500
Юбки	713000
Набор для крещения	560000
Чулочно-носочные изд-я	326000
Халаты	267500
Шорты	227500
Верхняя зимняя одежда, всего	8450300

Продолжение приложения 3

Товарная подгруппа	Выручка от продаж, руб.
Куртки	3514510
Комплекты	1612400
Комбинезоны	1205330
Шапки	969420
Утепленные конверты	903500
Варежки	245140
Верхняя демисезонная одежда, всего	10639480
Куртки	4051200
Комплекты	2564500
Ветровки	1216000
Шапки	780200
Парки	623200
Плащи	613200
Жилеты	512300
Перчатки	278880
Карнавальные костюмы и праздничная одежда, всего	5600000
Карнавальные костюмы	1820000
Нарядные платья	1860000
Костюмы для мальчиков	1920000

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Объем проданного товара в единицах измерения складской мощности в разрезе каждой товарной подгруппы за 2015 год

Товарная подгруппа	Кол-во единиц хранения на 1 куб.м	Объем ед. хранения куб.м	Объем продаж за год, руб.	Объем проданного товара за год куб.м
1	2	3	4	5
Трикотаж				
Рубашки	500	0,002	4460000	8920

Продолжение приложения 4

1	2	3	4	5
Нижнее белье	1000	0,001	4123000	4123
Кофты	500	0,002	3374000	6748
Брюки	500	0,002	2455000	4910
Комбинезоны	800	0,001	2221000	2221
Костюмы	500	0,002	1909000	3818
Футболки	800	0,001	1309500	1309
Платья	700	0,001	1182500	1183
Пижамы	800	0,001	1005000	1005
Сарафаны	700	0,001	921500	922
Юбки	800	0,001	713000	713
Набор для крещения	500	0,002	560000	1120
Чулочно-носочные изд-я	1000	0,001	326000	326
Халаты	600	0,002	267500	535
Шорты	800	0,001	227500	2275
Верхняя зимняя одежда				
Куртки	100	0,01	3514510	35145
Комплекты	100	0,01	1612400	16124
Комбинезоны	100	0,01	1205330	12053
Шапки	1000	0,001	969420	969
Утепленные конверты	800	0,001	903500	904
Варежки	1000	0,001	245140	245
Верхняя демисезонная одежда				
Куртки	150	0,01	4051200	40512
Комплекты	150	0,01	2564500	25645
Ветровки	300	0,003	1216000	3648
Шапки	1000	0,001	780200	781
Парки	200	0,005	623200	3116
Плащи	300	0,003	613200	1839
Жилеты	300	0,003	512300	1537

Продолжение приложения 4

1	2	3	4	5
Перчатки	1000	0,001	278880	279
Карнавальные костюмы и праздничная одежда				
Карнавальные костюмы	600	0,002	1820000	3640
Нарядные платья	600	0,002	1860000	3720
Костюмы для мальчиков	700	0,001	1920000	1920

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Затраты на хранение каждой товарной подгруппы за 2015 год

Товарная подгруппа	Средний период оборота запасов, дни	Объем продаж за год, куб.м.	Затраты на хранение, руб.	Выручка от продаж, руб.	Соотношение выручки и затрат
1	2	3	4	5	6
Трикотаж					
Рубашки	18	8920	436723	4460000	10,21
Нижнее белье	11	4123	123360	4123000	33,42
Кофты	19	6748	348737	3374000	9,67
Брюки	17	4910	227038	2455000	10,81
Комбинезоны	18	2221	108740	2221000	20,42
Костюмы	18	3818	186929	1909000	10,21
Футболки	16	1309	56967,7	1309500	22,99
Платья	17	1183	54701,9	1182500	21,62
Пижамы	21	1005	57405,6	1005000	17,51
Сарафаны	18	922	45141,1	921500	20,41
Юбки	22	713	42665,9	713000	16,71
Набор для крещения	25	1120	76160	560000	7,35
Чулочно-носочные изд-я	11	326	9753,92	326000	33,42

Продолжение приложения 5

1	2	3	4	5	6
Халаты	21	535	30559,2	267500	8,75
Шорты	19	227	11731,4	227500	19,39
Верхняя зимняя одежда					
Куртки	15	35145	1433916	3514510	2,45
Комплекты	16	16124	701716	1612400	2,30
Комбинезоны	18	12053	590115	1205330	2,04
Шапки	11	969	28992,5	969420	33,44
Утепленные конверты	18	904	44259,8	903500	20,41
Варежки	11	245	7330,4	245140	33,44
Верхняя демисезонная одежда					
Куртки	14	40512	1542697	4051200	2,63
Комплекты	15	25645	1046316	2564500	2,45
Ветровки	16	3648	158761	1216000	7,66
Шапки	11	781	23367,5	780200	33,39
Парки	15	3116	127133	623200	4,90
Плащи	17	1839	85035,4	613200	7,21
Жилеты	18	1537	75251,5	512300	6,81
Перчатки	11	279	8347,68	278880	33,41
Карнавальные костюмы и праздничная одежда					
Карнавальные костюмы	15	3640	148512	1820000	12,25
Нарядные платья	11	3720	111302	1860000	16,71
Костюмы для мальчиков	12	1920	62668,8	1920000	30,64