

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
4 курса группы 06001315
Семикопенко Константина Ивановича**

**Научный руководитель
к.э.н., доцент
Савенкова И.В.**

БЕЛГОРОД, 2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия розничной торговли	5
1.1. Понятие, классификация и характеристика ассортимента товара	5
1.2. Сущность ассортиментной политики и этапы её разработки	13
1.3. Факторы формирования ассортиментной политики	18
Глава 2. Аналитические основы исследования ассортиментной политики ПАО «М.Видео»	22
2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия	22
2.2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ПАО «М.Видео»	29
2.3. Анализ ассортиментной политики ПАО «М.Видео»	37
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики ПАО «М.Видео»	50
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментной политикой	50
3.2. Экономическое обоснование и эффективность предложенных мероприятий	57
Заключение	61
Список использованных источников	64
Приложения	68

Введение

Актуальность выбранной мною темы работы, обусловлена тем, что в современную эпоху растущая конкуренция на потребительском рынке, как между розничными организациями, так и активно растущими торговыми сетями вызвала потребность более детального изучения ассортиментной политики торговых предприятий.

В нынешних условиях конкурентной борьбы, рынок устанавливает нужный ему ассортимент, по этой причине цель компании - удовлетворить потребность гораздо лучше и успешнее, нежели конкуренты. При неоптимальной структуре ассортимента случается сокращение равно как потенциального, так и реального уровня прибыли, утрата конкурентно-способных позиций в растущих потребительских и товарных рынках и, как результат, прослеживается сокращение финансовой стабильности компании.

Целью этого исследования является изучение отдельных теоретических вопросов и создание определенных практических советов по разработке ассортиментной политики в сфере розничной торговли потребительской кооперации.

Для достижения цели в работе следует разрешить последующие задачи:

- исследовать суть и состав ассортиментной политики в розничной торговле;
- определить источники информационного оснащения для создания ассортиментной политики;
- рассмотреть показатели и методы оценки ассортиментной политики;
- раскрыть факторы, определяющие состав торгового ассортимента реализуемых товаров;
- проанализировать совокупность ассортимента магазина «М.Видео»;
- сформулировать предложения согласно оптимизации ассортимента по критерию прибыли для изучаемого торгового предприятия.

Теоретической и методологической базой дипломной работы были положения экономической теории, теории управления, научные работы отечественных и иностранных ученых в сфере теории и практики маркетинговой и экономической деятельности, создание ассортиментной политики в розничной торговле.

В качестве объекта исследования был выбран ассортимент магазина ПАО «М.Видео»

Работа состоит из введения, трех глав, заключения.

Во введении обосновывается актуальность темы выпускной квалификационной работы, определяется ее цель, основные задачи и методы исследования.

Первая глава посвящена теоретическому обзору исследуемой проблемы: выявляется суть и содержимое ассортиментной политики компании, определяются её цели, задачи и принципы, изучаются факторы, оказывающие большое влияние на выбор ассортиментной стратегии.

Во второй главе производится развернутый анализ ассортиментной политики ПАО «М.Видео», произведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия.

Третья глава посвящена рекомендациям по повышению эффективности ассортиментной и маркетинговой политики исследуемого предприятия.

Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 18, рисунков - 14.

Глава 1. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия розничной торговли

1.1. Понятие, классификация и характеристика ассортимента товара

К одной из наиболее значимых характеристик товаров считается отнесение ассортиментной характеристики, целью которой выступает определение являющихся принципиальных отличий между изделиями, различающимися по типам и наименованиям.

Определением товарного перечня следует считать совокупность каких-либо товаров, которые подвергались слиянию согласно конкретному критерию (показателю) или же по ряду критериев [8].

В отрасли товарной науки и торговой практики выделяют различные подходы к классификации ассортимента (рис. 1.1).

По объекту исследования выделяется ассортимент товарной группы и ассортимент торговой организации.

Ассортимент товарной группы - сорта продуктов с их делением на виды и типы, но связанные с одной единой системой товаров или одинаковые по своим свойствам и области применения [4].

По ширине объема товаров выделяют простой и сложный ассортимент.

Простой ассортимент - это совокупность продуктов, предложенных малым числом групп, видов и перечней, которые устраивают определенное количество потребностей, к примеру, ассортимент предприятия в сельской местности.

Сложный ассортимент - это совокупность товаров, предложенных значительным числом групп, видов, сортов товаров, которые устраивают наиболее разного вида потребности. Такой ассортимент есть в супермаркетах и базах.

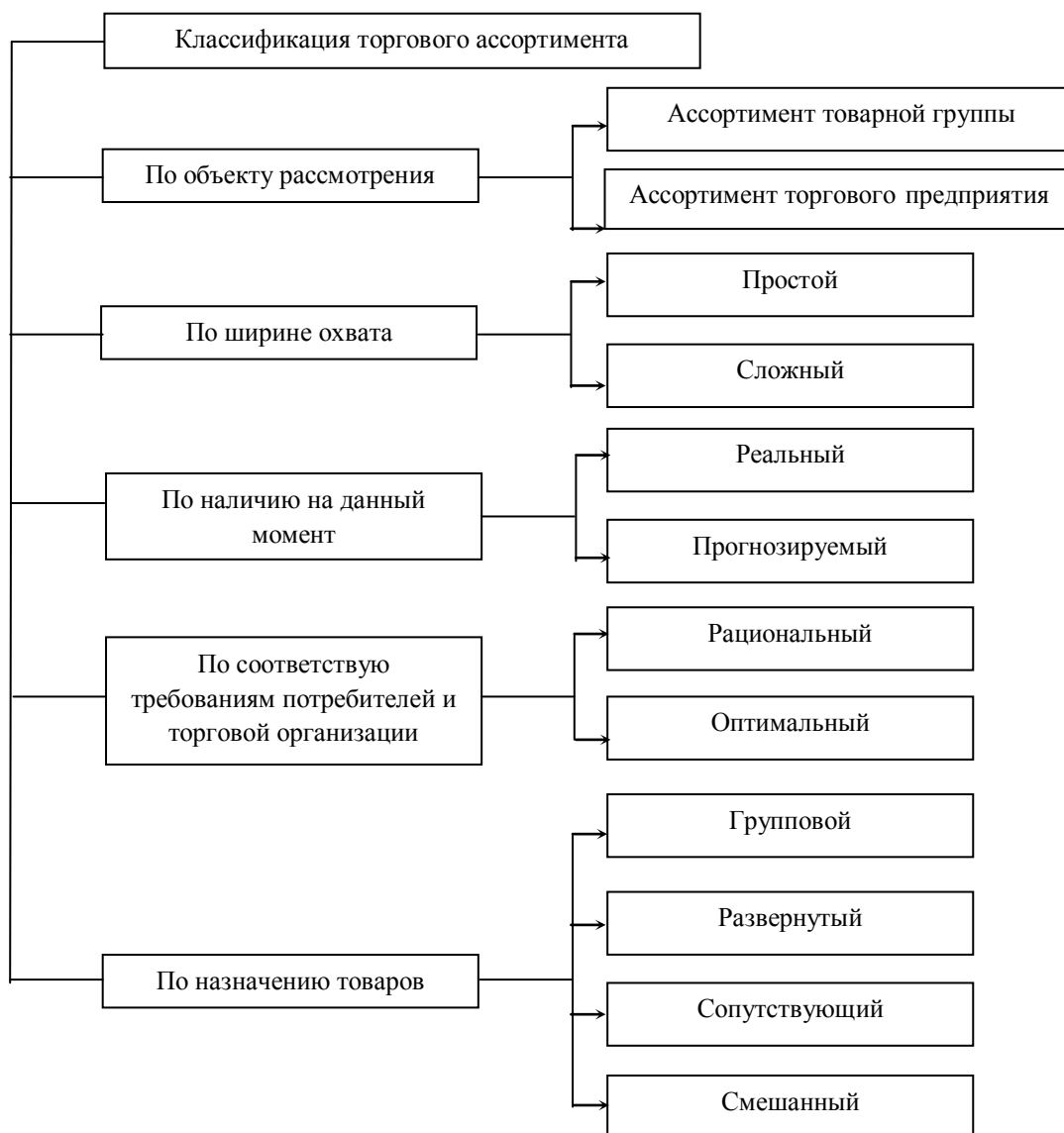


Рис.1.1. Классификация торгового ассортимента

В ассортименте продуктов питания выделяются товары простого и сложного ассортимента. Товары, которые не обладают разнообразием видов и сортов, считаются перечнем простого ассортимента. Большую часть товаров принято считать товарами сложного ассортимента, поскольку внутри одного вида существуют разные виды и категории [17].

В отношении предназначения товара отличают развернутый, смешанный, групповой, сопутствующий и смешанный ассортименты.

Групповой ассортимент является совокупность схожих товаров, которые утоляют одинаковые требования и объединены общими чертами. В

роли признаков выделяются функциональные и социальные предназначения, к примеру, торговля спортивными товарами.

Расширенный ассортимент - это набор продуктов, который включает в себя значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, имен, принадлежащих к группе однородных, но отличающихся особыми характеристиками.

Сопутствующий ассортимент - это так называемые вспомогательные товары, другими словами их реализация не является главным источником прибыли для предприятия. Примером такого рода организации торговой деятельности можно считать - присутствие мыла и иных объектов домашнего обихода в продуктовом магазине.

Смешанный ассортимент отличается огромной разновидностью товаров с различными функциональными предназначениями. Этот подход используется в магазинах, предлагающих как продукты питания, так и непродовольственные товары [1].

Для сопоставительной оценки ассортимента торгового предприятия в области соответствия требованиям покупателей и коммерческой организации применяются концепции рационального и оптимального торгового перечня. Рациональный ассортимент - это набор продуктов, который наиболее полно удовлетворяет действительно обоснованные требования, обеспечивающие максимальное качество жизни. С помощью этой концепции стараются учитывать степень соответствия, набор товаров, предлагаемых торговой организацией, запросам покупателей, принимая во внимание результаты предыдущих исследований и положительных результатов в области технологии.

Оптимальный ассортимент - это набор продуктов, удовлетворяющий основные запросы, наиболее благоприятные для покупателя и торговой компании [23].

По наличию в настоящий момент существует реальный и прогнозируемый ассортимент.

Большая часть разнообразия товаров в ассортименте торговой компании выражается специализацией компании, ее покупательским спросом, материально-технической базой и иными обстоятельствами. По данной причине принято считать, что товарный ассортимент выражается в виде набора товаров, изготовленных по определенным основаниям для удовлетворения спроса в нужный момент времени [3].

Создание ассортимента предшествует разработки предприятием ассортиментной концепции. Иными словами говоря, это целенаправленная разработка нужной компании ассортиментной структуры, торгового предложения, покупательский спрос определенных категорий потребителей.

Трудности планирования и формирования ассортимента состоят, непосредственно, в том, чтобы организовать «покупательскую» спецификацию в товаре, предъявить ее в конструкторский отдел, а после проконтролировать, чтобы финальный образец был испытан, и при необходимости, отредактирован и доведен до степени требований потребителей. Другими словами, при создании ассортимента право голоса должно принадлежать управляющим сферы маркетинга компании, которые обязаны решить, целесообразно ли инвестировать ресурсы в модификацию продукта, а не как не нести растущие затраты на рекламу и продажу устаревшего продукта или снижение его стоимости. Непосредственно руководитель отдела маркетинга компании должен регулировать, пришло ли время вводить новейшие продукты в ассортименте, вместо существующих или в дополнение к ним [21].

Рассмотрим принципы создания ассортимента в розничной компании (рис.1.2) [18].

1) принцип создания соответствия потребностям покупателей, считающихся целевыми. Следуя этому принципу ассортимент должен создаваться вместе с переменной покупательского предназначения товаров. Данный принцип направлен на создание большего удобства для клиентов,

упрощая для них процесс знакомства с товаром, уменьшения срока времени на закупки, содействия совершению импульсных покупок;

2) принцип гарантии стабильности ассортимента. Если ассортимент продуктов в магазине стабилен, вы можете ожидать, что клиенты не будут тратить много времени на поиск продуктов, в которых они нуждаются;

3) принцип обеспечения оптимальной широты, глубины, коэффициентов устойчивости, обновления ассортимента. Учитывается в процессе разработки ассортиментной модели магазина и позволяет обеспечить максимальные объемы продаж с каждого квадратного метра торговой площади. Он предполагает наличие предельно широкого ассортимента товара с учетом объективно существующих ограничений: размер торговой площади, состояние торгового технического оборудования;

4) принцип обеспечения рентабельности деятельности фирмы. Каждое предприятие розничной торговли нацелено на жизнеспособность, которая во многом определяется конкурентоспособными видами деятельности.



Рис.1.2. Принципы формирования торгового ассортимента компании

Ассортимент розничной компании должен соответствовать перечисленным принципам, а также определенным критериям.

В процессе торговли предусматривается управление товарной номенклатурой в целях обеспечения обязательной полноты ассортимента в пределах товарных групп, устойчивости и своевременного предложения [2].

Управление ассортиментом товаров связано с его количественной оценкой.

Основными показателями выступают: коэффициент устойчивости ассортимента и оборачиваемость товаров.

Коэффициент устойчивости ассортимента товаров определяется по формуле:

$$K_y = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{na} \quad (1.1)$$

где O_1, O_2, \dots, O_n - количество разновидностей товаров, отсутствующих в продаже (на период проверок) из предусмотренных ассортиментным перечнем;

a - количество разновидностей товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем;

n - количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента выражается следующими значениями:

для универсамов и гастрономов - 0,90;

для универмагов - 0,80;

для магазинов обуви и одежды - 0,75;

для магазинов по продаже культтоваров, галантерейных, спортивных, хозяйственных товаров - 0,85.

Результаты, утверждаемые организацией в области ассортиментной политики, могут включать [11]:

1) решение об уменьшении ассортимента;

Это решение относится к изменению диапазона, связанного с сокращением его ширины, по ряду причин (может снизиться спрос, могут возникнуть ситуации из-за отсутствия предложений от поставщиков, имеют

место быть случаи потери или малой выручки от некоторых проданных товаров).

2) решение о расширении ассортимента;

Данное решение относится к преобразованию ассортимента, в связи с увеличением широты. Иногда целесообразно расширить ассортимент за счет изменений в стратегии компании, развития материально-технической базы, смены спроса, появления других продуктов на рынке и т. д.

Компании часто прибегают к увеличению ассортимента в PR целях (например, рекламируя производство сопровождающих товаров под имеющимся уже брендом). В данном случае расширение ассортимента возможно только при наличии операционных расходов, которые необходимо рассмотреть с точки зрения их влияния на переменные денежные потоки и экономические выгоды. Аналогично, при уменьшении ассортимента нужен анализ поправок экономических результатов и финансовых потоков.

3) решение увеличить или уменьшить длину ассортиментных групп;

Данное решение относительно изменения так называемой - глубины ассортимента. Если в группе продуктов есть много продуктов с различными названиями, ассортимент принято считать глубоким, а если его недостаточно - мелким. Увеличение либо уменьшение глубины обусловлено такими переменными, как профиль и специализация розничного предприятия, ситуация спроса на определенные товары, уровень их эффективности, старение продуктов или выход на рынок новинок.

4) решение об обновлении ассортимента;

Данное решение, основано на увеличении возобновляемости. Оно предполагает создание ассортимента, способного удовлетворить сменившиеся потребности на основе ввода в него новых продуктов. Преобразование ассортимента зачастую связано с потребностью изменения тем или иным морально устаревшим продуктом или в связи с низким спросом. Виной может быть выход на рынок изделий наиболее лучшего качества.

5) решение о достижении большей либо меньшей слаженности ассортимента;

Такое решение относится к переменам в ассортименте, объединённых по степени близости ассортимента продукции различных групп с точки зрения их предназначения либо покупательского пакета или с иных позиций. Гармоничный ассортимент может быть очень эффективным, например, с соображения создания лучшего удобства для покупателей во время поиска близких по предназначению товаров или продуктов, дополняющих друг друга. Для производителя успешный результат гармоничного ассортимента продуктов может заключаться в наибольшей легкости управления. Но так же следует отметить, что для товарных групп, потребность в которых в определенных рамках активна, слаженность ассортимента не является необходимой.

б) решение о стабилизации ассортимента;

Это предполагает полную стабильность и малую степень обновления ассортимента. Эта политика зачастую ориентирована на торгово - розничные предприятия, торгующие продуктами питания и другими товарами, потребность в которых повседневна

7) решение о совершенствовании состава ассортимента;

Данное решение касается изменений в этом аспекте, таких как отношение отдельных групп продуктов. Это возможно будет относиться к пропорциям импортных продуктов и отечественной продукции разного рода марок и видов и т. д. Состав ассортимента подлежит оптимизации. Она должна быть, такой, чтобы была удовлетворительная структура и содержание спроса, и был решен вопрос об увеличении прибыли компании.

8) решение об увеличении рациональности ассортимента.

Это относится к увеличению умению набора определенных продуктов обеспечивать реальное удовлетворение спроса различных сегментов потребителей.

Если предприятие предпринимает какие-либо изменения в ассортименте, то это решение должно приниматься на основе оценки изменений по этой причине, экономических потоков, а также предвидения состояния финансовых потоков в будущем. Если ассортимент расширяется, увеличение затрат неизбежно, а ожидать положительных финансовых результатов от таких изменений можно лишь в будущем [13].

Таким образом, суть товарного ассортимента состоит в том, чтобы предприятие во время предоставляло конкретную совокупность товаров, которые будут полностью отвечать профилю его производственной деятельности, наиболее полностью соответствовать требованиям определенных групп потребителей. Организации необходимо увеличивать ассортимент продукции с течением времени, поскольку потребители ждут новых продуктов для удовлетворения своих потребностей. Для достижения данных целей компания должна разработать ассортиментную политику с принятием во внимание изменяющихся условий окружающей среды.

1.2. Сущность ассортиментной политики и этапы её разработки

Одну из основных позиций в товарной политике, занимает ассортиментная политика.

Ассортиментная политика организации представляет собой совокупность стратегических норм, направленных на формирование модели способной выдержать конкуренцию, которая сможет обеспечить стабильное положение предприятия на рынке и принесет необходимую прибыль [36].

Ассортиментная политика считается одним из основных течений маркетинговой деятельности каждого предприятия. Данная тенденция приобретает важность в нынешних условиях, когда потребитель требует от товара наиболее высокое качества и более широкий ассортимент, а все финансовые показатели предприятия и доля её на рынке зависят от продуктивности работы фирмы с товарами [29].

Цель ассортиментной политики промышленной компании - создание производственного перечня товаров, который сможет приносить некий доход, который позволит осуществлять воспроизводственные операции и поднимать свою конкурентоспособность на рынке товаропроизводителей [5].

Осуществление ассортиментной политики на промышленной компании предполагает следующий характер работы:

- 1) осуществление маркетинговых исследований, нацеленных на решение возможности производства конкретного продукта;
- 2) образование производственного ассортимента товаров;
- 3) создание инновационных образцов продукции;
- 4) заключение контрактов на выполнение и поставку товаров в ассортименте;
- 5) создание производственного плана в ассортименте;
- 6) выбор плана действий по продажам продукции на рынке.

Но все же для потребителя особенно важной представляется ассортиментная политика на уровне компании розничной торговли, поскольку не иначе как здесь происходит окончание цикла товарооборота, и продукты вступают в конкретное употребление. Главной целью ассортиментной политики коммерческой компании в нынешних условиях считается создание коммерческого ассортимента на принципе определения оптимальной совокупности товаров, отвечающего требованиям и спросу потребителей и обеспечивающего выгодное функционирование предприятия розничной торговли и его конкурентную, стабильную ситуацию на потребительском рынке [35].

Осуществление ассортиментной политики на коммерческом предприятии предполагает следующий характер действий [22]:

- 1) определение численной разновидности коммерческого ассортимента путем определения процента, занимаемой компанией на розничном рынке;;

- 2) создание на должном уровне структуры коммерческого ассортимента методом исследования сегмента и спроса населения на товары;
- 3) определение совокупности групп продуктов, которые считаются особенно предпочтительными для покупателей и обеспечивают финансовую эффективность компании;
- 4) определение наиболее благоприятного соотношения совокупности товаров, содержащихся на разных этапах их жизненного цикла;
- 5) подбор наилучшего метода создания ассортимента, с учетом нынешних принципов;
- б) подготовка стратегии продажи товаров.

Комплексная система управления ассортиментом товаров заключается в трех подсистемах (рис.1.3) [41]:

1. Планирование ассортимента - это ход разработки программы действий для разработки ассортимента на базе анализа рынка и всех групп средств организации.

2. Организация ассортимента - это делегирование задач между обособленными подразделениями или работниками организации по формированию ассортимента и назначению взаимодействия между ними.

3. Контроль ассортимента - это вид административной деятельности, сопряженной с разработкой информации о состоянии и функционировании ассортимента, исследования материалов по ассортименту, работе по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей.

Оценку рентабельности подхода к созданию ассортиментной стратегии необходимо основывать, в главную очередь, на расчете возможного увеличения прибыли (ΔP), полученного по причине реформы ассортимента реализуемого товара [12]:

$$\Delta P_r = \Delta D - \Delta P, \quad (1.2)$$

где ΔP_r - изменение выручки,

ΔD - изменение дохода,

ΔP - изменение издержек, в связи с расширением / сужением реализуемой продукции.



Рис. 1.3. Система управления ассортиментом товаров

Поскольку в данной ситуации речь идет о предстоящих событиях, то количественная оценка не может быть в полном объеме точной, поэтому управленцы должны учитывать и оценивать вероятное увеличение дохода с позиции вероятности, и расчет следует выполнять в двух Сценариях - мин. и макс.

Зачастую борьба ассортиментов в основном встречается в рамках формирования и конфронтации огромных финансовых кластеров - сложных экономических образований, прорывающихся во многочисленные доходные и разрастающиеся области экономики [43].

В России вышеприведенный процесс, в свою очередь связан с оппозицией олигархических бизнес - кланов и промышленно-экономических групп, которые могут лоббировать как законодательный процесс и решения локальных органов власти, так и недобросовестное сдерживание конкуренции с помощью создания искусственных препятствий для выхода на рынок [6].

Разработка ассортиментной политики хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов [20]:

1. Управление разработкой ассортиментной политики - этап, связанный с определением потребительской группы товара, разработкой рекламной стратегии, определением предпочтительных поставщиков товаров ценовой политики, системы бонусов, расчетом рисков, при этом предполагается знакомство сотрудников работающих в системе сбыта с разработанной ассортиментной политикой.

2. Формирование ассортимента является этапом, при котором рассматриваются предполагаемые цены закупки и продажи продукции, наличие товаров в ассортименте конкурентов, условия поставки, динамика продаж за предыдущий период.

Итак, система формирования ассортимента включает следующие основные моменты [45]:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

- оценка существующих аналогов конкурентов;

- критическая оценка продукции в ассортименте с позиции покупателя;

- учет прогноза сбыта на основе продаж в предыдущий период времени;

- решение, какую продукцию необходимо добавить в ассортимент, а какую исключить из ассортимента в связи с изменениями в уровне конкурентоспособности;

- изучение возможностей включения в ассортимент новых или усовершенствованных продуктов, учитывая цены, себестоимость и рентабельность;

- разработка рекомендаций для подразделений предприятия относительно качества, цены, упаковки, и т.д.;

- оценка и пересмотр всего ассортимента.

3. Прогнозирование продаж - этап, при котором проводится краткосрочное и долгосрочное прогнозирование продаж на товарных рынках и цен на них в зависимости от конкурентоспособности товаров, эластичности спроса, сезонности. Рассматривается динамика продаж за прошедший период.

4. Анализ продаж - этап, предполагающий исключение из ассортимента товаров с незначительной рентабельностью и денежными поступлениями. Проводится разработка целевых показателей рентабельности.

5. Корректировка прогноза необходима при изменении факторов, влияющих на объемы продаж. Например, при изменении закупочных цен на продукцию, изменении условий поставки товаров, проведении рекламной компании по определенному бренду, сезонном изменении продаж.

Таким образом, руководство ассортиментом организации считается сложным процессом, включающим базовые функции управления такие как: планирование, в ходе которого исследуется спрос на товары, проводится исследование рынка; организация, которая предполагает создание системы связи для формирования ассортимента; координация, в процессе которой создается ассортиментный портфель предприятия, разрабатывается ассортиментная стратегия и наблюдение, включающее оценку ассортимента, а также оценку влияния политики управления запасами фирмы на политику поставок.

1.3. Факторы формирования ассортиментной политики

При создании ассортиментной политики нужно иметь в виду целый ряд факторов. Следует выбрать решение, которое угодило бы требованиям рынка, соответствовало бы ресурсам экономической службы и производственного сектора [7].

Факторы формирования торгового ассортимента - это производственные ресурсы производителей, специализация организации

оптовой или розничной торговли, каналы распределения, методы стимулирования сбыта и формирования потребностей.

Факторы можно разбить на общие - которые зависят от определенных условий деятельности какой либо организации и специфические - отражающие явные условия деятельности этой организации (рис.1.4) [24].



Рис. 1.4. Факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики предприятия

Большую часть из указанных факторов спроса нужно принимать во внимание при разработке ассортимента товаров, поскольку многие из них имеют определенное количественное выражение и постоянно действуют на

определенные области. Их можно считать элементами, определяющими глубину влияния спроса на разработку ассортимента [37].

При создании ассортимента также нужно брать во внимание характер спроса. Выделяют такие виды спроса как: альтернативный, постоянный и импульсный [10].

Постоянный или жестко сформулированный спрос предъявляется к определенному продукту и не видит его замену тем или иным даже однородным продуктом.

Альтернативный (непостоянный) спрос разрабатывается в конечном итоге в торговой точке в процессе прямого знакомства потребителей с товаром и его спецификой.

Импульсный спрос рождается непосредственно в магазине под влиянием рекламы, выкладки продуктов, рекомендаций продавца.

Существенным фактором при создании ассортимента считается цена товара. Потребитель зачастую устанавливает для себя максимальную цену или совокупность цен, в рамках которых он может заплатить за покупку. Поэтому одним из критериев разумного формирования ассортимента товаров на торговом предприятии считается соблюдение правильной совокупности товаров с различной ценой [9].

Еще одним немаловажным фактором является то, что ассортимент не может быть отделен от зоны деятельности торговых организаций, в зависимости от которой они делятся на:

- компании, обслуживающие жилой район в границах пешеходной доступности. В городах допускается пешеходная доступность в радиусе 0,5 км, на территории сельской местности - 2 км;

- организации, обслуживающие город и сельскую местность в общем или ее крупные составляющие в пределах общегородской транспортной досягаемости.

Специализация коммерческой организации считается чуть ли не важнейшим фактором создания ассортимента товаров. Она складывается при

формировании или лицензировании или аттестации предприятия. Администрация компании принимает постановление о специализации, от которой зависит ее дальнейшая деятельность, включая формирование коммерческого ассортимента [48].

Во время перехода к рыночным отношениям большинство торговых компаний, испытывают высокие финансовые трудности, вносили поправки в собственную ассортиментную политику способом внедрения в товарный ассортимент несвойственных продуктов, не переходя при этом на другой профиль [26].

Пути для распределения товаров так же имеют роль при создании товарного ассортимента. Хорошо налаженная система обеспечения через каналы сбыта, подходящие для торговли, ритм доставки в нужный момент и в должном объеме, упрощает работу по созданию коммерческого ассортимента, отдает преимущество закупкам товаров, для которых существует сложившаяся система продаж. Этим отличается большая часть иностранных или совместных фирм, у которых есть хорошо функционирующие каналы для распределения товаров [44].

Таким образом, все вышеупомянутые факторы считаются более чем важной частью успешного бизнеса. Это самый малый список факторов, которые нужно учитывать и хорошо анализировать, прежде чем выйти на рынок или увеличить оборот и привлечь новых клиентов.

Глава 2. Аналитические основы исследования ассортиментной политики ПАО «М.Видео»

2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия

Полное оригинальное наименование - Публичное акционерное общество «Компания «М.Видео». Название на английском языке: OJSC «Company «M.Video».

Публичное акционерное общество «М.Видео» было создано путем реорганизации Общества с ограниченной ответственностью «Компания «М.Видео».

Миссия:

Быть лучшим местом для встречи людей и электроники

Ценности:

- Честность - Выполнять обещания и поступать справедливо
- Взаимоуважение - Уважать точку зрения друг друга и отмечать достижения
- Открытость к переменам - Видеть в изменениях возможность для развития и успеха
- Неравнодушие - Нам не всё равно!

Стратегия:

Повысить акционерную стоимость Компании путем увеличения выручки и рентабельности, а также увеличить рыночную долю Компании в России, завоевать ведущее положение в розничной торговле в городах, где Компания осуществляет свою деятельность, за счет использования основных конкурентных преимуществ бренда «М.Видео».

Для реализации стратегии, Компания ставит перед собой две основные цели:

1. Увеличение доли рынка путем:

- роста продаж
 - повышения качества сервиса для покупателей;
2. Достижение целевых экономических показателей эффективности.

Бренд «М.Видео» является одним из самых сильных активов Компании наряду с ее коллективом. Именно поэтому Компания не передает магазины на франчайзинг, а сама ведет операционную деятельность. Таким образом, она может гарантировать применение единых стандартов бренда во всех магазинах сети, независимо от их местонахождения. Бренд «М.Видео» подкрепляется корпоративными ценностями Компании, чтобы быть лучшим местом для встречи людей и электроники. Слоганом Компании, по-прежнему, остается девиз «Нам – не все равно».

По данным маркетингового исследования, проведенного компанией «Бизнес Аналитика МК» в период с января по декабрь 2015 года, выявлено:

- «М.Видео» - №1 в умах потребителей БТиЭ – 31%;
- «М.Видео» - №1 по спонтанному знанию сети – 80%;
- «М.Видео» - №1 по знанию рекламы сети – 40%;
- «М.Видео» - №1 по уровню вовлечённости в рекламу сети – 9%;
- «М.Видео» - №1 по последней покупке на офф-лайн рынке – 28%;
- «М.Видео» делит лидерство по последней покупке с «Юлмарт» на онлайн рынке – 19% и 17%, соответственно;
- «М.Видео» - №1 по доле предпочитающих – 54%;
- «М.Видео» - №1 по уровню развитости имиджа: 40% положительно оценивают сеть хотя бы 1 функциональному имиджевому атрибуту и 41% - хотя бы 1 эмоциональному имиджевому атрибуту;
- «М.Видео» - сеть укрепила позиции по имиджевым атрибутам «Приемлемые цены», «Хорошее соотношение цены и качества», «Я доверяю этой сети»;

По данным маркетингового исследования, проведенного при участии компаний «Роланд Бергер ГмбХ» и «Бизнес Аналитика МК» в 3-м квартале 2015 года, выявлено:

- «М.Видео» является наиболее узнаваемым брендом для всех товарных категорий;
- в категориях крупной бытовой техники (КБТ) и ТВ «М.Видео» обладает лучшим уровнем конвертации (выбор места покупки - посещение торговой точки - совершение покупки) по сравнению с конкурентами - более 50% посетивших магазин совершили покупку в «М.Видео»;
- в целом для покупателей М.Видео характерна более высокая доля традиционных каналов на всех этапах совершения покупок. Около 40% покупателей М.Видео начинают поиск информации о товаре в интернете, но к моменту покупки большинство переходит в розничный канал;

По результатам количественных маркетинговых исследований, проведенных в Москве компанией «Миллвард Браун АРМИ-Маркетинг» в 2015-2016 году, выявлено что, рекламные ролики М.Видео показывают высокие результаты по сравнению со средними показателями рекламы в России в целом и в категории ритейла в частности:

- лучше запоминаются потребителями в связке с брендом
- лучше доносят ключевые идеи до зрителей
- лучше мотивируют в краткосрочной перспективе

Помимо этого, ролики, выпущенные в конце 2015, начале 2016 года показывают еще более уверенные результаты, по сравнению с теми, что выпускались ранее по всем вышеперечисленным ключевым показателям.

По данным маркетингового исследования, проведенного ООО «Импакто Маркетинг Сервисез» в период с января по декабрь 2015 года, уровень Net Promoter Score (NPS) по покупателям продолжает демонстрировать стабильный рост и в 2016 году составил 68%.

К основным видам деятельности ПАО «М-Видео» относятся:

- оптовая и розничная торговля бытовыми электротоварами, радио и телеаппаратурой, цифровой и компьютерной техникой;
- исследование конъюнктуры рынка;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- осуществление иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством РФ.

Коллектив компании насчитывает более 3000 человек.

Организационная структура ПАО «М.Видео» представлена на рисунке 2.1.

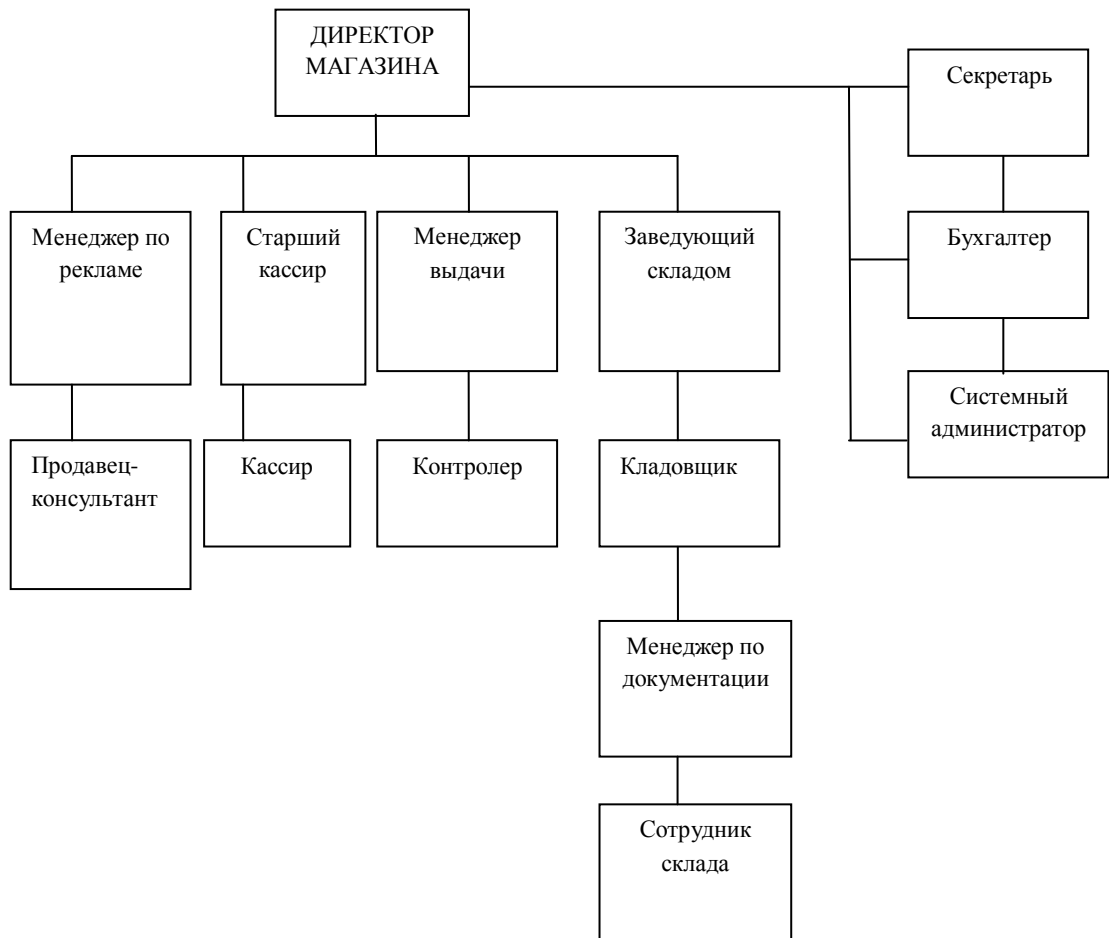


Рис. 2.1. Организационная структура ПАО «М.Видео»

Организационно - правовая форма организации - публичное акционерное общество. Главными отличиями такого характера организации бизнеса считаются: структура управления предприятием, существенно- безграничный круг и количество резидентов в компании, минимальная сумма уставного капитала, обязательство публичного раскрытия информационных материалов и порядок распределения доходов.

«М.Видео» - передовая национальная розничная сеть по реализации электроники и бытовой техники, на настоящий момент первая и единственная публичная организация в своем сегменте. «М.Видео» функционирует с 1993 года. На весну 2016 года больше 379 отделов сети работают в 161 городе России. Общая площадь магазинов составляет 664 тысячи квадратных метров. Торговая площадь - 493 тыс. м².

«М.Видео» предлагает своим потребителям около 20 тыс. разновидностей аудио - видео и цифровых технологий, мелкие и крупные бытовые приборы, мультимедийные продукты и развлекательные продукты, а также аксессуары. В магазинах «М.Видео» установлен единый формат и особая концепция дизайна которая представлена на рисунке 2.2. «М.Видео» динамично развивает стратегию интегрированных продаж (Omni-channel) для стандартизации торгового ассортимента и создания бесшовного потребительского навыка в розничных магазинах и на Mvideo.ru.



Рис. 2.2. Дизайн магазина «М.Видео»

Выбор товара может начаться в магазине и переместиться в интернет магазин, начаться в интернет магазине и переместиться в магазин торговой сети, начаться и завершиться онлайн или оффлайн.

Интернет продажи сегодня можно разделить на два вида: онлайн продажи, онлайн продажи «Закажи и забери» (далее - «Pickup» или «Pickup in store»), онлайн продажи с доставкой товара на дом. Традиционно интернет компании осуществляют доставку 100% продаваемых товаров на дом.

Данный канал продаж в России является весьма дорогостоящим в силу высоких расходов на логистику, кроме того он не позволяет ритейлерам предоставлять на выбор все товары, предлагать покупателям дополнительные услуги и комплектующие. Цель Компании – вернуть онлайн покупателей обратно в магазины с тем, чтобы повысить уровень привлечения клиентов (коэффициент обращаемости посетителей в покупателей) и получить дополнительные продажи, включая долю спонтанных покупок.

Средний чек оффлайн в магазинах сети в 2016 году составил 6760 рублей против 6092 рублей в 2015 году, средний чек «самовывоз» - 11013 руб. против 11065 руб. в прошлом году, средний чек «доставка на дом» в отчетном году составил 21345 руб. против 17948 руб. годом ранее (все показатели включают в себя НДС в размере 18%).

«М.Видео» остается растущим онлайн - игроком в своем сегменте, продажи сети через Интернет выросли более чем на 12% в 2016 году в сравнении с предыдущим годом и практически удвоились за последние два года. Успешное развитие Omni - модели способствовало достижению максимальных показателей в отчетном году: рекордной доли онлайн продаж в общем объеме продаж - 11%, максимального показателя дневной выручки - 144 млн. рублей. Пик дневного трафика в 2016 году был зафиксирован в день проведения распродажи «Черная пятница» (Black

Friday) - 1 600 000 посещений сайта интернет - магазина «М.Видео», что подтверждает популярность глобальных распродаж в нашей стране.

Сегодня доля продаж через Интернет в обороте «М.Видео» составляет около 11%, при том, что более 70% Интернет - продаж приходится на самовывоз товаров, заказанных в интернет - магазине на сайте Компании.

Таблица 2.1

SWOT - анализ магазина «М.ВИДЕО»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Квалифицированный персонал	1) Имидж дорогого магазина в сознании покупателя
2) Широкий ассортимент	2) Отсутствие государственной поддержки
3) Доступные кредиты	3) Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена - около 30% в год.
4) Доставка и монтаж	4) Низкий уровень поддержания баз данных компании, отсутствие их анализа.
5) Удобное расположение	5) Недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие регулярного информирования сотрудников о результатах их труда, слабая обратная связь, являющиеся демотивирующими факторами.
6) Зонирование торгового помещения	
7) Товары для всех слоев населения	
8) Партнерские связи с фирмами производителями (без посредников)	
9) Инвестиции в открытие новых магазинов	
10) Повышающийся спрос на непродовольственные товары	
11) Повышение уровня доходов населения	
12) Обучение персонала в собственных учебных центрах.	

Кроме продуктивного формата розничной торговли и направленной на покупателя концепции магазина, организация предоставляет клиентам высококвалифицированную сервисную поддержку под названием «М.Сервис» (рис.2.3).

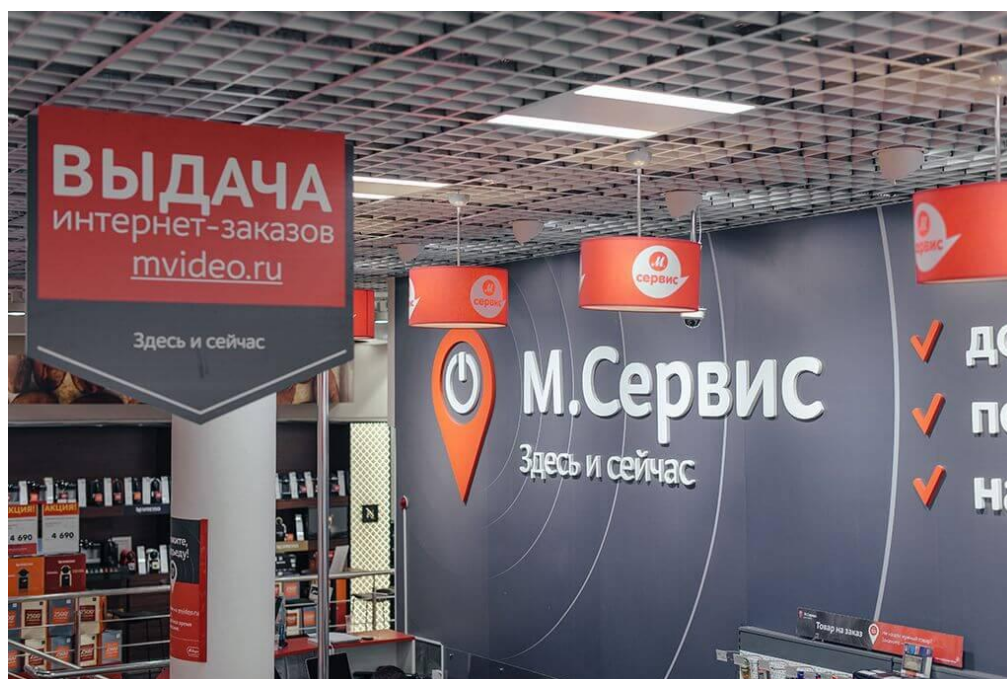


Рис.2.3. Отдел сервисной поддержки ПАО «М.Видео»

2.2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ПАО «М.Видео»

В условиях рыночных отношений повышается ответственность и самостоятельность предприятий в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности их деятельности. Эффективность производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах. Общим финансовым результатом является валовая прибыль.

Прибыль, с одной стороны, зависит от качества работы коллектива, а с другой - является основным источником производственного и социального развития предприятия. Следовательно, его работники заинтересованы в эффективном использовании ресурсов и росте прибыли. Вместе с тем прибыль служит важнейшим источником формирования государственного бюджета. Таким образом, в росте суммы прибыли заинтересованы как предприятие, так и государство.

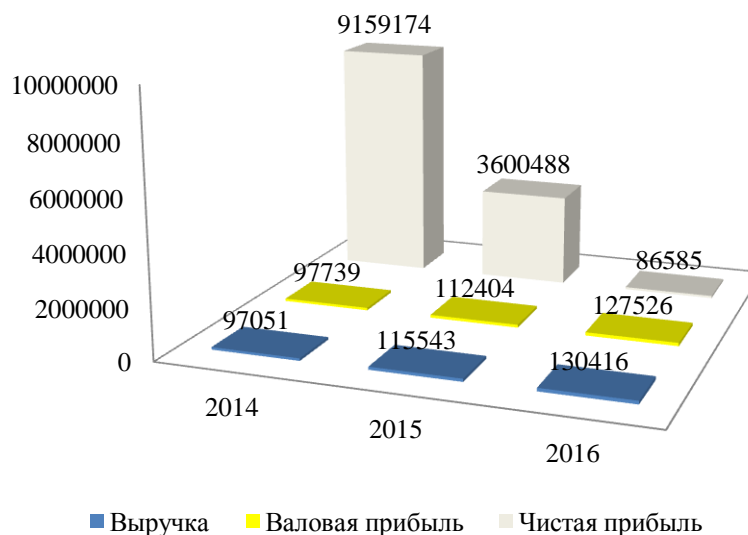


Рис. 2.4. Динамика общей величины выручки и прибыли ПАО «М.Видео»

Опираясь на данные, отражённые на рис. 2.4, можно сказать, что в период с 2014 по 2016 год выручка и валовая прибыль компании ПАО «М.Видео» стабильно увеличивалась все три года анализируемого периода. Однако чистая прибыль компании от года к году колоссально падала, это может быть связано с ростом цен на товары, и кризисом в стране, а значит и с уменьшением платежеспособности населения.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия начинается с оценки уровня и динамики основных финансовых показателей.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Экономические показатели деятельности предприятия включают довольно много отдельных компонентов. Анализ экономических показателей деятельности предприятия проводится с целью получения данных об уровне развития предприятия, его эффективности. На основании этих данных делаются выводы о возможных путях улучшения работы предприятия и

повышения его эффективности. Основные экономические показатели деятельности ПАО «М.Видео» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные экономические показатели деятельности ПАО «М.Видео»

№	Показатель	Годы			Темп роста, %		
		2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1.	Выручка, тыс. руб	9705 1	11554 3	130416	119	112,9	134,4
2.	Себестоимость, тыс. руб	2312	3139	2890	135,8	92,1	125
3.	Валовая прибыль, тыс. руб	9473 9	11240 4	127526	118,6	113,4	134,6
4.	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	2597 2	16704	17091	64,3	102,3	65,8
5.	Прибыль до налогообложения, тыс.руб	9199 023	36481 82	134828	39,6	37	1,46
6.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	9159 174	36004 88	86585	39,3	2,4	0,95
7.	Прибыль на 1 руб. материальных затрат	3,7	6,9	7,6	186,5	110,1	205,4
8.	Дебиторская задолженность	4928 075	36656 89	162291	74,4	4,4	3,3
9.	Кредиторская задолженность	2056 9	2520	12386	12,2	491,5	60,2
10.	Рентабельность продаж, %	0,97	0,97	0,97	100	100	100

Анализируя основные экономические показатели деятельности предприятия, делаем вывод, что выручка ПАО «М.Видео» с 2014 по 2016г стабильно увеличивалась в среднем на 16682 тыс. руб., темп роста выручки в 2015 году по отношению к 2014 составил 119%, а в 2016 по отношению к 2015 – 112,9%, что является положительным моментом деятельности компании.

Чистая прибыль компании в 2015г. в сравнении к 2014 упала на 5558686 тыс. руб., а в 2016 вовсе снизилась до 86585, это может быть связано с тем, что покупатели стали испытывать финансовые проблемы, в связи с этим возможно упали продажи товаров.

Кредиторская задолженность компании снизилась в 2015г. по отношению к 2014г. на 88%, но в 2016 году у компании снова выросла задолженность на 9866 тыс. руб., это может быть связано с увеличением задолженности контрагентам за поставки или задолженности по уплате налогов.

Для анализа эффективности использования активов компании и влияние их величины на финансовые результаты используется такой показатель как ресурсоотдача, который является отражением того, достаточно ли общее количество активов в балансе фирмы, является ли оно большим или малым по отношению к текущим или прогнозируемым объёмам продаж. При избыточных вложениях в активы сокращается свободный денежный поток и цена акций компании. В случае недостаточных инвестиций в активы, как правило, снижаются объёмы продаж, что также уменьшает свободный денежный поток и цены акций.

Ресурсоотдача показывает количество полных циклов обращения продукции за анализируемый период. Или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Или иначе показывает количество оборотов одного рубля активов за анализируемый период.

Ресурсоотдача рассчитывается по следующей формуле:

$$Kp = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}}$$

(2.1)

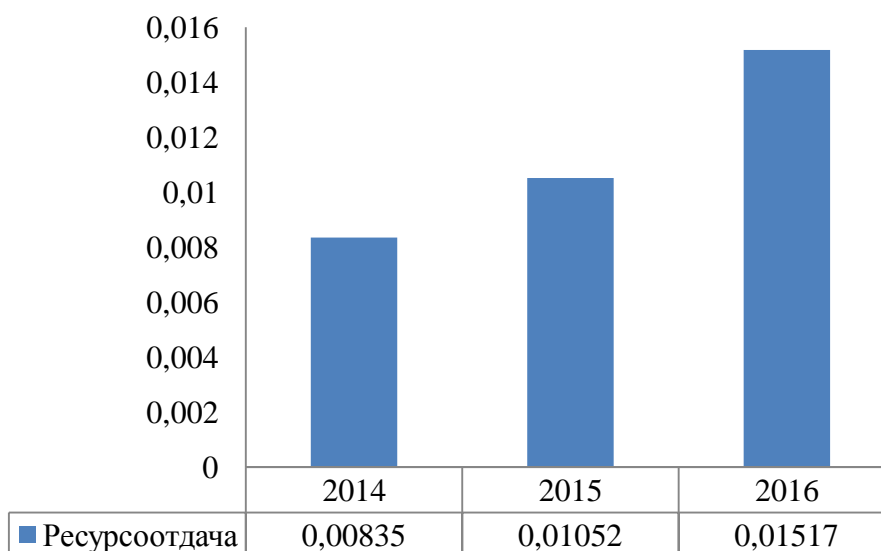


Рис. 2.6 Динамика ресурсоотдачи ПАО «М.Видео»

По данным рис. 2.6 мы видим, что компании эффективно пользуется своими ресурсами в каждом году, и каждый год коэффициент увеличивался, так в 2015 году по отношению к 2014г. ресурсоотдача увеличилась на 21%, а в 2016 по отношению к 2015 на 31%, значит что уровень отношения выручки к активам достаточно высокий, и мы можем сказать что компании хорошо использует свои активы.

Таблица 2.4

Состав и структура пассивов ПАО «М.Видео» на конец года

Статьи пассивов	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение (+,-).
1. Капитал и резервы, в том числе:	11596863	10343609	6834609	-4762254
- уставный капитал	1797682	1797682	1797682	0
- добавочный капитал	4648903	4648903	4648903	0
- резервный капитал	269652	269652	269652	0
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4880626	3627372	118593	-4762033
2. Краткосрочные обязательства, в том числе:	20569	2520	12386	-8183
- кредиторская задолженность	20569	2520	12386	-8183
Итого пассивов:	11617432	10346129	6846995	-4770216

Исходя из данных таблицы 2.4, за анализируемый период 2014 – 2016 год, собственный капитал ПАО «М.Видео» вырос в целом на 4762254 тысяч рублей, что является положительной тенденцией.

Краткосрочные обязательства организации снизились в 2015г. по отношению к 2014г. на 88%, но в 2016 году у компании снова выросла задолженность на 9866 тыс. руб.

Как следует из таблицы, организация «М.Видео» не прибегала к долгосрочным займам в виде кредитов и займов в целом это отражает позитивную тенденцию в деятельности организации.

Общую оценку платежеспособности дает коэффициент текущей ликвидности, который в экономической литературе называют также коэффициентом покрытия, коэффициентом общего покрытия.

Ликвидность баланса предприятия - степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Показатели ликвидности применяются для оценки способности фирмы выполнять свои краткосрочные обязательства. Они дают представление не только о платежеспособности фирмы на данный момент, но и в случае чрезвычайных происшествий.

Ликвидность хозяйствующего субъекта можно узнать по его балансу. Значит, по существу, ликвидность баланса изучаемого предприятия будет означать ликвидность всего предприятия в целом.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения.

Если соотношение меньше чем 1:1, то текущие обязательства превышают текущие активы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Анализ ликвидности баланса компании ПАО «М.Видео» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса ПАО «М.Видео»

Активы				Пассивы				Платежный излишек/недостаток		
Группировка активов по степени ликвидности	Годы			Группировка пассивов по срочности погашения	Годы			Годы		
	2014	2015	2016		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Абсолютно ликвидные активы (А1)	1572 764	1436 966	1437 171	Наиболее срочные обязательства (П1)	20569	2520	12386	1552 195	14344 46	1424 785
Быстрореализуемые активы (А2)	4928 077	3665 704	1622 91	Краткосрочные пассивы (П2)	0	0	0	4928 077	3665 704	1622 91
Медленно реализуемые активы (А3)	218	1229	693	Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0	218	1229	693
Труднореализуемые активы (А4)	5116 375	5242 245	5247 061	Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	11596 863	10343 609	6834 830	- 6480 488	-5101 364	- 1587 769

Анализ ликвидности баланса ПАО «М.Видео» показывает, что баланс был ликвидным в течении всех всего анализируемого периода, так как выполняются все условия. Как видно из приведенных данных, неравенство $A4 < П4$ соблюдается, т.е. стоимость труднореализуемых активов меньше стоимости собственного капитала, значит, что собственного капитала достаточно для пополнения оборотных средств. Если наличие труднореализуемых активов превышает стоимость собственного капитала, это означает, что его нисколько не остается для пополнения оборотных средств, которые придется пополнять за счет задержки погашения кредиторской задолженности в отсутствие собственных средств.

Таблица 2.6

Оценка ликвидности баланса ПАО «М.Видео»

Абсолютно - ликвидный баланс	2014	2015	2016
$A1 \geq П1$	$1572764 \geq 20569$	$1436966 \geq 2520$	$1437171 \geq 12386$
$A2 \geq П2$	$4928077 \geq 0$	$3665704 \geq 0$	$162291 \geq 0$
$A3 \geq П3$	$218 \geq 0$	$1229 \geq 0$	$693 \geq 0$
$A4 \leq П4$	$5116375 \leq 11596863$	$5242245 \leq 10343609$	$5247061 \leq 6834830$

Оценка ликвидности баланса, представленная в таблице 2.6, показывает, что баланс предприятия ПАО «М.Видео» можно назвать абсолютно ликвидным, так как соблюдаются все четыре неравенства за анализируемый 2014 – 2016г.

Важнейшими факторами роста прибыли компании являются рост объёма реализации продукции, внедрение научно-технических разработок а, следовательно, повышение производительности труда, улучшение качества продукции.

Сумма прибыли не показывает уровень эффективности работы предприятия, поэтому используют ее абсолютный и относительный показатели. Абсолютный показатель прибыли должен сопоставляться с годовым оборотом фирмы или величиной её капитала. Его ещё называют «масса прибыли».

Относительный показатель прибыли выражается в процентах и называется рентабельностью.

Иногда под рентабельностью в некоммерческих предприятиях подразумевают эффективность. Определяется рентабельность соотношением затрат и прибыли.

Она показывает степень отдачи производственных факторов, применяемых в производстве. Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации продукции достаточны не только для покрытия затрат на производство и реализацию, но и для образования прибыли.

Таблица 2.7

Анализ рентабельности ПАО «М.Видео»

Показатели	Годы		Темп роста, %
	2015	2016	
1. Рентабельность продаж	0,97	0,97	100
2. Рентабельность всего капитала предприятия	0,33	0,01	3,1
3. Рентабельность собственного капитала	1,07	0,04	3,7

Проанализировав рентабельность «М.Видео» можно сделать выводы:

1. Рентабельность продаж в течение отчетного периода за 2015 -2016г. осталась неизменной и с каждого рубля реализованной продукции предприятие получило 97 копеек прибыли.

2. Рентабельность всего капитала в 2016 году снизилась на 97% по сравнению с 2015г. и составляет 0,01, это значит что прибыль, полученная предприятием с каждого рубля всего капитала предприятия, составляет 0,01 руб.

3. Рентабельность собственного капитала в 2016 году в сравнении с 2015 так же снизилась на 96% и прибыль, полученная предприятием с каждого рубля собственного капитала составляет всего 0,04 руб.

Проанализировав финансово – хозяйственную деятельность, а так же слабые и сильные стороны компании «М.Видео», можно сделать вывод, что в целом компания имеет стабильное положение на рынке

2.3. Анализ ассортиментной политики ПАО «М.Видео»

Товарный ассортимент - группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

В магазине «М.Видео» представлен как сложный торговый развернутый ассортимент техники: аудио / видео и цифрового направлений, мелкой и крупной бытовой электроники, товаров для развлечения, так и сопутствующий ассортимент (аксессуары).

Основными видами продукции являются: холодильники, посудомоечные и стиральные машины, газовые, электрические и комбинированные плиты, стеклокерамические панели, водонагреватели, мелкая бытовая техника, а также другая цифровая электроника.

Лидеры продаж в 2016 году при доставке на дом и при самовывозе представлены на рисунках 2.7 и 2.8.



Рис.2.7. Топ 5 товаров при заказе на дом



Рис.2.8. Топ 5 товаров при самовывозе

Ассортимент крупной бытовой техники представлен следующими товарами:

- стиральные и сушильные машины различных габаритов;
- техника для кухни (холодильники, морозильники, винные шкафы, плиты газовые и электрические, микроволновые печи, посудомоечные машины);

- встраиваемая техника (кофемашины, посудомоечные машины, панели газовые и электрические, стеклокерамические и индукционные, духовые шкафы, вытяжки, холодильники и морозильники, микроволновые печи);

- климатическая техника (кондиционеры, сплит - системы, сплит-системы инверторные, мобильные кондиционеры, вентиляторы, увлажнители, обогревательные приборы, водонагреватели);

- пылесосы (роботы, моющие, с пылесборниками, контейнерные, с водяным фильтром, ручные, аккумуляторные, паровые очистители);

- аксессуары для кухонной техники (для холодильников, стиральных и посудомоечных машин, микроволновых печей, изотермическая техника).

Мелкая бытовая техника:

- кухонная техника (кухонные машины, электрические чайники, мультиварки, мясорубки, миксеры и блендеры, хлебопечки, соковыжималки, кухонные комбайны);

- техника для приготовления кофе (кофе машины автоматические, капсульного типа, кофеварки, кофемолки, аксессуары для кофейной техники);

- уход за одеждой и домом (швейные машины, отпариватели, утюги, парогенераторы, аксессуары для утюгов, гладильные доски, пылесосы);

- товары для укладки и стрижки (фены, фен-щеточки, выпрямители, плойки, электрощипцы, триммеры, машинки для стрижки);

- товары для ухода за собой (электробритвы, лампы, зеркала косметические);

- товары для здоровья (напольные весы, массажеры, товары для детей).

В продаже имеется автотехника: видео - регистраторы и навигаторы, авто акустика, аксессуары для автомобилей. Телевизоры, различная аудиотехника, ноутбуки, планшеты, компьютеры, моноблоки,

процессоры, электронные книги, принтеры, аксессуары. Телефоны и гаджеты, фото и видео камеры. Техника для игр и развлечений - XBOX, PlayStation, различные программы и игры.

На витринах «М.Видео» представлены различные бренды: Aiwa, Samsung, LG, Sony, Philips, Supra, Haier, Telefunken, Hisense, Akai, Orion, Horizont, Akira, Apple, Samsung, ASUS, Lenovo, Digma, Prestigio, 4 good, Kyocera, Canon, HP, Xerox, Brother, 3D Systems, XYZ, Epson, Plustek, Fujitsu, Dell, Alienware, MSI, Aser, BenQ, AOC, Asus, ViewSonic, Huawei, HTC, Microsoft, Moto, Alcatel, Fly, YotaPhone, Nokia, Sony, Nikon, GoPro, Dji, FujiFilm, Olympus, Panasonic и многие другие современные бренды.

«М.Видео» руководствуется результатами маркетинговых исследований и строит свою политику закупок. Они заключают долгосрочные соглашения с поставщиками тех товаров, на которые имеется спрос.

Ознакомится с источниками закупки товаров, порядком и сроками разработки и предоставления заказов поставщикам, а также с порядком заключения и расторжения, учета выполнения договоров поставки в предприятии «М.Видео» нам не удалось, так как, поставка товаров - централизованная и осуществляется с центрального распорядительного склада г. Москвы. Центральный офис осуществляет заключение и расторжение договоров поставки, а также предоставляет поставщикам текущие заказы. В свою очередь, товар в каждый магазин в регионах заказывается с помощью специальной компьютерной программы, действующей автоматически.

Договор поставки является одной из разновидностей договора купли-продажи.

Договор поставки состоит из основных разделов:

- 1) вводной части (преамбулы);
- 2) предмета договора;
- 3) основных условий, связанных с предметом договора;

4) дополнительных условий.

Таблица 2.8

Основные поставщики товаров за 2016 г.

№ п/п	Наименование поставщика	Ассортимент	Количество разновидностей
1.	«Samsung»	Телевизоры и видео	91
		Аудиотехника	11
		Ноутбуки, планшеты и компьютеры	32
		Телефоны	120
		Фото- и видеотехника	55
		Техника для дома	46
		Техника для кухни	36
		Автомобильная электроника	10
		Итого:	401
2.	«Panasonic»	Телевизоры и видео	13
		Аудиотехника	47
		Ноутбуки, планшеты и компьютеры	1
		Телефоны	52
		Фото- и видеотехника	41
		Техника для дома	3
		Техника для кухни	13
		Красота и здоровье	31
		Итого:	201
3.	«PHilips»	Телевизоры и видео	39
		Аудиотехника	72
		Ноутбуки, планшеты и компьютеры	3
		Телефоны	53
		Фото- и видеотехника	14
		Техника для дома	57
		Техника для кухни	57
		Красота и здоровье	91
		Автомобильная электроника	2
		Итого:	388
4.	«Sony»	Телевизоры и видео	40
		Аудиотехника	73
		Ноутбуки, планшеты и компьютеры	49
		Телефоны	78
		Фото- и видеотехника	123
		Автомобильная электроника	13
		Игры и развлечения	250
		Итого:	599
5.	«LG»	Телевизоры и видео	66
		Аудиотехника	10
		Ноутбуки, планшеты и компьютеры	6
		Телефоны	28
		Фото- и видеотехника	10

продолжение табл. 2.8

		Техника для дома	84
		Техника для кухни	36
		Итого:	235
6.	«Bork»	Техника для дома	57
		Техника для кухни	66
		Итого:	123

В таблице 2.8 приведены примеры основных поставщиков товаров. Проанализировав эти данные на рисунке 2.9 видно, что из данных поставщиков наибольший ассортимент имеет компания «Sony» – 599 разновидностей, из которых больше всего – игры и развлечения (250 шт.). Однако под данной маркой не производится техника для дома. На втором месте из данных брендов стоит компания «Samsung» – 401 шт., она производит как технику для дома и кухни, так и товары для развлечения. Следующее место занимает бренд «Philips» – 388 разновидностей, большинство из которых составляют товары для здоровья и красоты – 91 разновидность. Затем идет компания «LG» ее ассортимент составляет 224 разновидности, большинство из них – это телевизоры и видео и техника для дома. На предпоследнем месте бренд – «Panasonic» – 201 разновидность, она производит в основном телефоны. На последнем месте – «Bork» – 123 разновидности товаров, предназначенных для дома и кухни.

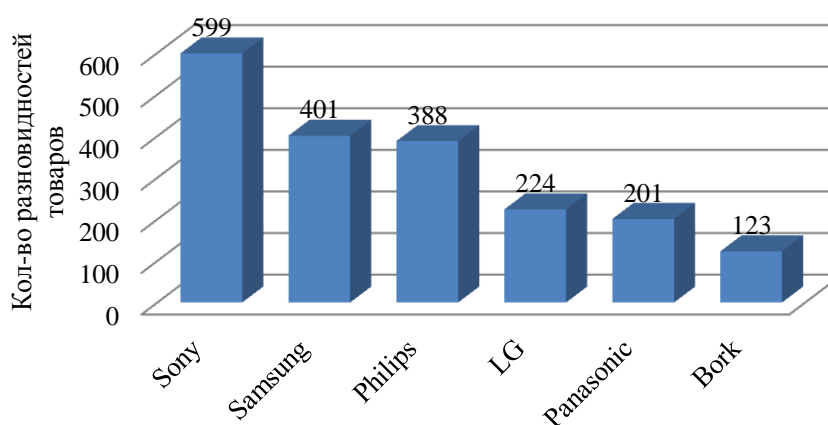


Рис.2.9. Анализ основных поставщиков «М.Видео»

Таблица 2.9

Структура ассортимента в «М.Видео»

Наименование товарных групп	Кол-во наименований	Средняя цена за ед. товара, руб.	Относительный показатель структуры ассортимента, %, в натуральном выражении
Телевизоры	200	15000	11,87
Аудиотехника	321	4000	19,06
Телефоны	123	7000	7,3
Ноутбуки, планшеты и компьютеры	267	25000	15,86
Фотоаппараты и видеотехника	30	12000	1,78
Техника для дома	75	10000	4,45
Техника для кухни	208	13000	12,35
Встраиваемая бытовая техника	102	11000	6,06
Красота и здоровье	176	5000	10,45
Автомобильная электроника	104	6000	6,18
Игры и развлечения	78	4000	4,63
Итого	1684	10181,8	100

Проанализировав структуру ассортимента товарных групп в магазине «М.Видео» мы видим, что всего количество наименований составляет 1684 разновидности. Наибольшее количество, из которых составляет аудиотехника – 321 шт. или 19,06%. Наименьшее количество составляют группа товаров – игры и развлечения – 78 шт. или 4,63%. Средняя цена за товар в магазине – 10181,8 руб.

Расчет основных показателей ассортимента на примере микроволновок магазина ПАО «М.Видео» по формулам.

Коэффициент широты:

$$K_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \cdot 100, \quad (2.2)$$

где $K_{ш}$ – коэффициент широты, %;

$Ш_{д}$ – действительная (фактическая) широта наименований товаров разнородных и однородных групп (для учебных целей собрана информация только по группе – Микроволновые печи);

$Ш_{б}$ – базовая широта.

$$K_{ш} = \frac{27}{312} \cdot 100 = 8,7\%$$

При расчёте показателя широты были использованы базисный показатель широты (Шб), отражающий максимально возможное количество видов микроволновок, равный 312 шт.; и действительный показатель (Шд), отражающий фактическое количество видов микроволновок – 27 шт.

Расчет коэффициента полноты:

$$K_{п} = \frac{П_{д}}{П_{б}} \cdot 100, \quad (2.3)$$

где $K_{п}$ – коэффициент полноты, %;

$П_{д}$ – действительная (фактическая) полнота или количество товаров однородной подгруппы;

$П_{б}$ – базовая полнота (определяется аналогично базовой широте, но для конкретных подгрупп).

$$K_{п} = \frac{6}{6} \cdot 100 = 100\%$$

Расчет коэффициента устойчивости:

$$K_{у} = \frac{У}{Ш_{д}} \cdot 100, \quad (2.4)$$

где $K_{у}$ – коэффициент устойчивости, %;

$У$ – количество товаров однородной группы, пользующихся устойчивым спросом (условно за критерий устойчивости следует считать наличие товара в продаже при начальном и конечном обследовании).

$$K_{у} = \frac{10}{27} \cdot 100 = 37,10\%$$

Расчет коэффициента новизны:

$$K_{н} = \frac{Н}{Ш_{д}} \cdot 100, \quad (2.5)$$

где $K_{н}$ – коэффициент новизны, %;

N – количество новых товаров, появившихся в обследованных фирмах, а также являющихся, по мнению исследователя, новыми.

$$K_H = \frac{7}{27} \cdot 100 = 24\%$$

Расчет коэффициента рациональности:

$$K_p = \frac{K_{ш} \cdot K_{вш} + K_{п} \cdot K_{вп} + K_{у} \cdot K_{ву} + K_H \cdot K_{вн}}{4}, \quad (2.6)$$

где K_p – коэффициент рациональности;

$K_{вш}$ – коэффициент весомости широты;

$K_{вп}$ – коэффициент весомости полноты;

$K_{ву}$ – коэффициент весомости устойчивости;

$K_{вн}$ – коэффициент весомости новизны.

Коэффициенты весомости определяются эмпирическим путем для каждой однородной группы товаров. Для анализа могут быть приняты следующие значения: $K_{вш} = 0,3$; $K_{вп} = 0,2$; $K_{ву} = 0,2$; $K_{вн} = 0,3$.

$$K_p = \frac{13,33\% \cdot 0,3 + 100\% \cdot 0,2 + 35,71\% \cdot 0,2 + 25\% \cdot 0,3}{4} = 9,66\%$$

Таблица 2.10

Результаты исследования ассортимента мультиварок в магазине
«М.Видео»

Коэффициенты	%
Широты	13,33
Полноты	100
Устойчивости	35,71
Новизны	25
Рациональности	9,66

Исходя из расчетов мы видим, что в розничном магазине «М.Видео» не достаточно широкий ассортимент мультиварок – 13,33%, так как магазин специализируется на сложной бытовой технике. Ассортимент полный, и довольно устойчивый. В магазине представлено 25% новых товаров.

В таблицах указаны данные и периоды, на основе динамики данных из формулы оборота, можно определить по каким причинам падает или растет оборот. Выяснив причину можно выполнять действия, если падает трафик, то нужно увеличивать коэффициент привлечения (отношения покупателей вышедших с покупкой к вошедшим покупателям). Если падают штуки в чеке, то нужно либо пересматривать матрицу аксессуаров, либо проводить работу с продавцами на повышение продаж дополнительных товаров. Если падает средняя цена, то нужно продавать либо более дорогие товары, либо увеличивать количество продаж в штуках.

В разрезе групп наибольший прирост положительный/отрицательный показали группы товаров из таблицы 2.11.

Таблица 2.11

Группы товаров с наибольшим приростом положительным/отрицательным.

Подкатегория SAP	Прирост оборот	Прирост (в %) оборот	Прирост штук	Прирост штук (в %)	Прирост ср цены (в руб.)	Прирост ср цены (в %)
Зеркальные фотоаппараты	-1908 388	-49,73	-79	-53,74	2261	8,66
Компактные фотоаппараты	-848774	-31,15	-119	-36,39	686	8,24
Видеоигры для PS3	-831751	-42,78	-500	-41,36	-39	-2,43
Холодильники SbS и многодверные	-790944	-40,90	-6	-33,33	-12192	-11,35
Комплекты компьютерной техники	-766879	-25,78	-39	-40,63	7748	25,00
Холодильники Комби	-585737	-2,87	-95	-12,79	3128	11,37
Игровые приставки	-531414	-5,71	-95	-20,97	3970	19,31
Видеоигры для PS4	1 085801	46,18	493	57,26	-192	-7,05
Посуда	1 100719	58,07	342	15,59	318	36,76
Миксеры / блендеры	1 132630	27,29	6	0,43	789	26,75
Встраиваемые духовые шкафы	1 163171	16,87	34	11,37	1138	4,94
Приборы для стрижки волос	1234787	48,98	389	28,35	295	16,07
Наушники	1259022	32,86	893	31,36	15	1,14
Кондиционеры	1274475	118,97	66	122,22	-291	-1,47

продолжение табл. 2.11

Ноутбуки	1465001	3,79	-92	-7,24	3619	11,90
Электрочайники	1600132	31,22	350	12,70	306	16,42
Программа доп.сервиса	1685879	61,47	81	5,44	979	53,14
Портативная акустика	2212184	167,09	300	67,57	1771	59,39
Акс. для портативной техники	2960594	60,78	1776	34,27	186	19,74
Утюги	3168259	47,00	207	10,67	1141	32,82
Стиральные машины	4302072	18,12	60	5,05	2485	12,44
Пылесосы	5094026	33,29	216	10,08	1506	21,08
LED-телевизоры	9910194	13,75	26	1,01	3525	12,62
Смартфоны	57927266	113,34	2284	81,40	3207	17,61

Из-за того что спрос от года к году на фототехнику упал и падение в обороте наибольшее, компанией было принято решение о сокращение ассортимента матрицы фототехники, в продаже в розничных магазинах осталась только бюджетная техника, доступная начинающим фотографам, дорогие фотоаппараты ушли в интернет магазин.

Колоссальный рост только в группе мобильные телефоны и показывает прирост + 57937т.р. от года к году.

Прогнозируя рост, смартфоны более выигрышны, так как рынок смартфонов стремительно развивается, каждый месяц выходят более новые, мощные и совершенные смартфоны, что заставляет население постоянно идти в ногу со временем и покупать новые модели. Лидеры продаж за 2016 год представлены на рисунке 2.10.

Рынок смартфонов в связи с спросом постоянно растет, в связи с чем в группе смартфоны внесено много изменений:

- разработан проект «магазин в магазине» - в отделе с телефонами изменили дизайн витрин и оформление зала, внедрена отдельная касса, выделены отдельные сотрудники, которые переодеты в специальную форму с пометкой Мобайл. Данные сотрудники не покидают отдел мобильных

телефонов и у них в пользовании специальные планшеты, которые позволяют совершать продажу мобильно от стойки с компьютером;

- расширен ассортимент и исследованы новые рынки поставок смартфонов, расширены витрины;



Рис. 2.10. Лидеры продаж среди смартфонов в розничных магазинах сети «М.Видео» за 2016 год

Таблица 2.12

Сравнение прироста оборота 2016 к 2015

Оборот 2014 год	Оборот 2015 год	Оборот 2016 год	Прирост оборот 2015/2014	Прирост (в %) оборот 2015/2014	Прирост оборот 2016/2015	Прирост (в %) оборот 2016/2015
408624615	476718390	583104783	68093775	15,3	106386393	22,32

В сравнении от года к году 2015/2014 прирост 680 тыс. руб. 15,3% , 2016/2015 в обороте прирост 106 млн. (22.32%).

На столь высокий прирост положительно повлияло экономическое осложнение в стране, когда начиная с середины декабря 2015 года до мая 2016 года боясь обесценивания денег, население тратило все сбережения, в том числе на технику.

Проанализировав ассортиментную политику, а так же слабые и сильные стороны компании «М.Видео», можно сделать вывод, что в целом компания имеет стабильное положение на рынке, но для получения дополнительных конкурентных преимуществ необходимо пересмотреть позиционирование товаров отечественных марок, так как у покупателей складывается негативное отношение к российскому производству,

большинство останавливает свой выбор на зарубежных марках. В связи с общим экономическим спадом в стране покупательский спрос на товары снизился, продавцы не всегда могут завершить продажу и подвести клиента к покупке. Поэтому, необходимо стимулировать не только продажи, с помощью рекламных акций, но и обучать и мотивировать персонал.

В условиях экономического спада очень важно оптимизировать ассортимент реализуемой продукции, найти наиболее выгодные товары для реализации. Чтобы этого достичь, необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики в компании ПАО «М.Видео».

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики ПАО «М.Видео»

3.1. Рекомендации по совершенствованию управления ассортиментной политикой

Рост объемов реализации товаров в магазине ПАО «М.Видео» является наиболее перспективным и надежным средством обеспечения устойчивости торгового предприятия.

Во второй главе был рассмотрен анализ ассортимента и ассортиментная политика предприятия, что позволило выдвинуть некоторые предложения по совершенствованию, углублению и расширению ассортиментной политики.

Поскольку, на рынке существует сильная конкуренция, то в связи с её обострением, многие фирмы активно проводят политику направленную не только на продажи, но и на сервисное обслуживание

При этом компания имеет двойную выгоду: во-первых, устанавливаются хорошие взаимоотношения с потребителями, делая их лояльными по отношению к своей компании, укрепляя этим свою репутацию; во-вторых, предоставление услуг является дополнительным, а зачастую и главным источником доходов компании.

При увеличении потока клиентов, «М.Видео» необходимо предоставить широкий выбор продукции. Так как основная проблема состоит в небольшом ассортименте бюджетных смартфонов, нужно налаживать контакты и договариваться с новыми поставщиками малоизвестных фирм.

Проведя мониторинг интернет магазинов основных конкурентов, таких как «DNS», «Эльдорадо», «Media Markt», выяснилось, что наша фирма может закупить более 50 моделей различных телефонов, которых у нас не продаются, что намного повысит доход компании.

Товарный ассортимент как розничного, так и оптового торговца должен отвечать ожиданиям потребителей целевого рынка.

Именно товарный ассортимент становится ключевым фактором в конкурентной борьбе между аналогичными розничными или оптовыми торговцами.

Розничному торговцу предстоит принять решение о широте и глубине товарного ассортимента, об обеспечении высокого качества предлагаемых товаров, о комплексе предоставляемых услуг.

Услуги, предоставляемые розничными фирмами можно разделить на три основных вида:

- предпродажные (приём заказов по телефону и т. д.)
- послепродажные (доставка, упаковка, разрешение на возврат и т. д.)
- дополнительные услуги (доп. гарантия, платные настройки, страхование).

Оптовики с полным циклом обслуживания предоставляют такие услуги, как хранение товарных запасов, обеспечение доставки, предоставление технической информации и т. д. При принятии решения о комплексе услуг необходимо знать, что нужно потребителю и какие услуги предоставляют конкуренты.

Для того, что бы разработать ассортиментную стратегию и выработать эффективную ассортиментную политику часто используют к объемно-стоимостной анализ, то есть разделению товарной номенклатуры на группы в соответствии с объемами производства/реализации по товарным позициям. Во многих случаях объемно - стоимостной анализ показывает, что основной объем реализации (приблизительно 80 %) обеспечивается малыми номенклатурными позициями (приблизительно 20 % от общего количества).

Это свойство ассортимента позволяет применять при управлении им принцип Парето. Согласно этому принципу, сначала контролю подлежат позиции, которые обладают более большим объемом реализации, или наибольшей рублевой активностью. Когда проводится объемно - стоимостного анализ вся товарная номенклатура делится на две группы: группы товаров с высокой рублевой активностью, которые обеспечивают

основной объем реализации (группа А) и группы товаров с низкой рублевой активностью (группы В и С).

В соответствии с принципом Парето, товары группы А подлежат более тщательному учету и более частой инвентаризации, спрос на них прогнозируется с помощью более сложных методик и более часто, внимательно контролируется своевременное пополнение запасов этих товаров, в то время, как потребность в малоактивных товарах может определяться менее точным и более дешевым способом учета прошлого опыта.

Рассмотрим анализ АВС на примере конкретных товаров. ПАО «М.Видео» предлагает своим клиентам около 20 тыс. разновидностей товаров. В нашем случае будет рассмотрена часть товаров, от всего ассортимента. Данные приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Товарная выручка

Товарная группа	Выручка, тыс. руб.	Доля выручки
Телефоны		
до 1000 руб.		
Nokia 105	182400	2,09%
Samsung GT-E1200 Eider	182400	2,09%
LEXAND LPH1 Mini Dual Sim	170880	1,96%
от 1000 до 5000 руб.		
Samsung GALAXY Ace 4 Lite SM-G313H	459840	5,27%
Nokia X2 Dual Sim Orange	328608	3,76%
Alcatel One Touch POP C5 5036D	516960	5,92%
от 5000 до 15000 руб.		
Samsung GALAXY SIII Duos GT-I9300I 16GB	589920	6,75%
Sony D2303 Xperia M2	345312	3,95%
ARK Benefit M6 Dual	273120	3,13%
от 15 000 руб.		

продолжение табл. 3.1

Samsung GALAXY S6 Edge SM-G925F 32Gb LTE	2303520	26,38%
Apple iPhone 5s 8GB	796320	9,12%
Sony Xperia Z3 Compact D5803 LTE	1103520	12,64%
Планшеты		
Digma Optima 7.12 4Gb Wi-Fi	319968	3,66%
Lenovo IdeaTab 10.1" A7600 16Gb 3G	402912	4,61%
Samsung Galaxy Tab S 10.5" SM-T800 16Gb	259104	2,97%
Аксессуары Fashion		
чехол-книжка Cellularline Samsung Galaxy S6	62010	0,71%
сумка Dimanche эволюция L	65022	0,74%
чехол-книжка Gresso Монако Iphone 6	1942	0,02%
Аксессуары Электрика		
АЗУ Depra Samsung Galaxy S4	35061	0,40%
Внешний аккумулятор Ibox Power R-4000mAh	79922	0,92%
Пленка защитная Red Line Iphone 5/5s	46722	0,53%
Носители данных		
USB flash накопитель 4ГБ	62244	0,71%
Карта памяти 16 ГБ	70122	0,80%
Карта памяти 128ГБ	21762	0,25%
Аксессуары для порт. техники		
Наушники Gal MPR-770	42822	0,49%
Влажные салфетки для ноутбуков	1544	0,02%
Мышь Canyon CNE-CMSW2	9344	0,11%
Итого	8733301	100%

После того как вычислили долю выручки по каждому товару в общей сумме выручки, группируем товары по доле выручки от максимального к минимальному и вычисляем для каждого товара долю нарастающим итогом.

Подробно описание приведено ниже в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Выручка нарастающим итогом

Товарная группа	Выручка, тыс. руб.	Доля выручки	
Телефоны			
до 1000 руб.			
Nokia 105	182400	2,09%	2,09%
Samsung GT-E1200 Eider Black	182400	2,09%	4,18%
LEXAND LPH1 Mini Dual Sim	170880	1,96%	6,13%
от 1000 до 5000 руб.			
Alcatel One Touch POP C5 5036D	516960	5,92%	12,05 %
Samsung GALAXY Ace 4 Lite SM-G313H	459840	5,27%	17,32 %
Nokia X2 Dual Sim Orange	328608	3,76%	21,08 %
от 5000 до 15000 руб.			
Samsung GALAXY SIII Duos GT-I9300I 16GB	589920	6,75%	27,84%
Sony D2303 Xperia M2 LTE	345312	3,95%	31,79%
ARK Benefit M6 Dual	273120	3,13%	34,92%
от 15 000 руб.			
Samsung GALAXY S6 Edge SM-G925F 32Gb LTE	2303520	26,38%	61,29%
Sony Xperia Z3 Compact D5803 LTE	1103520	12,64%	73,93%
Apple iPhone 5s 8GB	796320	9,12%	83,05%
Планшеты			
Lenovo IdeaTab 10.1" A7600 16Gbт3G	402912	4,61%	87,66%
Digma Optima 7.12 4Gb Wi-Fi	319968	3,66%	91,32%
Samsung Galaxy Tab S 10.5" SM-T800 16Gb	259104	2,97%	94,29%
Аксессуары Fashion			
сумка Dimanche эволюция L	65022	0,74%	95,04%
чехол-книжка Cellularline Samsung Galaxy S6	62010	0,71%	95,75%

продолжение табл. 3.2

чехол-книжка Gresso Монако Iphone 6	1942	0,02%	95,77%
Аксессуары, электрика			
Внешний аккумулятор Ibox Power R-4000mAh	79922	0,92%	96,68%
Пленка защитная Red Line Iphone 5/5s	46722	0,53%	97,22%
АЗУ Depra Samsung Galaxy S4	35061	0,40%	97,62%
Носители данных			
Карта памяти 16 ГБ	70122	0,80%	98,42%
USB flash накопитель 4ГБ	62244	0,71%	99,14%
Карта памяти 128ГБ	21762	0,25%	99,38%
Аксессуары для порт. техники			
Наушники Gal MPR-770	42822	0,49%	99,88%
Мышь Canyon CNE- CMSW2	9344	0,11%	99,98%
Влажные салфетки для ноутбуков	1544	0,02%	100,00%
Итого	8733301	100%	

После того как все данные занесены в таблицу, находим товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 80%, это будет нижняя граница группы А, затем находим товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 95% (80%+15%), это нижняя граница группы В, всё что ниже будет относиться к группе С.

Подсчитываем количество товара в каждой группе, таблица 3.3.

Таблица 3.3

Процентное соотношение товаров

Группа	Количество товаров	Доля кол-ва наименований в каждой группе
А	11	41%
В	4	15%
С	12	44%

Теперь у нас есть возможность сравнить полученный анализ с рекомендуемыми значениями.

Рекомендуемые:

- Группа А - 80% выручки, 20% наименований
- Группа В - 15% выручки, 30% наименований
- Группа С - 5% выручки, 50% наименований

В нашем случае получилось:

- Группа А — 73,93% выручки, 41% наименований
- Группа В — 11,24% выручки, 15% наименований
- Группа С — 4,96% выручки, 44% наименований

Чем проще, тем надежней, но также и понятней. Любой этап анализа можно проследить и, если нужно, подкорректировать.

Толкование расчетов не вызывает проблем. Сложные статистические методы таким преимуществом не обладают.

Еще одно важное преимущество - это почти полная универсальность. С помощью ABC - метода можно анализировать хоть товароборот, хоть деньги, что угодно, что можно разделить на составляющие элементы. Перед ABC - анализом все равны.

Приоритетность (различие вклада в общий результат) наблюдается почти везде. Успешное использование ABC - анализа позволяет сократить и высвободить огромное количество временных и трудовых ресурсов. Это достигается путем скопления работы над наиболее важными элементами и, наоборот, экономия ресурсов на менее приоритетных составляющих.

Оценив результаты анализа ABC, весь представленный ассортимент товара можно разделить на группы. Таблица 3.4.

Таблица 3.4

Деление ассортимента на группы

Товарная группа	Группа
Телефоны	А
Телефоны от 15000 руб. и планшеты	В
Аксессуары	С

Таким образом, наибольший удельный вес в общем объеме реализации занимают: товары группы А (смартфоны и планшеты).

Согласно условиям Парето, в целях обеспечения максимизации прибыли, необходимо, прежде всего, обеспечить рост производства и продаж товаров данной группы, то есть в качестве ассортиментной стратегии использовать стратегию расширения имеющейся доли рынка.

Поскольку проводить глобальное совершенствование ассортиментной политики относительно группы товаров А и С было решено не проводить, рассмотрим более подробно группу товаров В.

В группе В представлена группа товаров аксессуаров.

Одним из предложений по усовершенствованию ассортиментной политики является предложения по внедрению новых видов и фирм данных аксессуаров. Люди готовы покупать чехлы к своим телефонам и планшетами за любую стоимость, при том, если будут удовлетворены их потребности.

Главными потребностями считаются внешний вид чехла, удобство и надежность. В магазинах «М.Видео» продаются в основном аксессуары для топовых брендов и ограниченном цветовом решении (черный/белый/серый цвет). В настоящий момент, многие люди, около 30% всех пользователей телефонов, используют модели менее известных фирм, так как они стоят меньше и по качеству не отличаются от популярных моделей. В связи с этим компания «М.Видео» каждый день теряет около 30% продаж аксессуаров, при этом имея самую большую выручку по этому показателю.

Следовательно, для решения этой проблемы стоит усовершенствовать ассортимент товара по аксессуарам fashion в ширину, закупая товар, для различных моделей телефонов и в глубину, разнообразив дизайном и материалами.

3.2. Экономическое обоснование и эффективность предложенных мероприятий

ABC анализ - наиболее популярный метод исследования, который способствует оптимизации ассортимента в розничной торговле. Увеличение

продаж и повышение результативности ассортимента напрямую зависят от правильной оценки прибыльности каждой товарной позиции, отсутствия «залеживающихся товаров» и товаров, затраты на который не окупаются.

Проведя ABC анализ в компании «М.Видео» стало ясно какие именно товары относятся к каким группам, за счёт каких продуктов фирма получает большую прибыль, а какие несут лишь незначительный доход.

Благодаря проведённому ABC анализу стало ясно что товары группы А приносят организации почти 80% доходов и не нуждаются в существенных доработках. Так же ассортимент группы С не представляется возможным существенно поменять, в связи с его непосредственной связью с продуктами группы А. Было принято решение об усовершенствовании группы В.

Добавим в группу аксессуаров для мобильных телефонов и смартфонов бюджетного и среднего ценовых сегментов, преимущественно китайского и российского производства. К ним относятся как декоративные элементы (задние крышки), так и функциональные (зарядные устройства, портативные колонки) и защитные (защитные пленки, чехлы). Полный список товаров (по категориям) приведен в таблице 3.3. В целях упрощения расчетов используется средняя стоимость товаров в каждой категории.

Таблица 3.5

Ассортимент, переменные затраты и цена реализации

	Товар/ услуга	Затраты на ед., руб.	Торговая наценка, %	Стоимость единицы, руб.
1	Внешние аккумуляторы	420	50%	630
2	Задние крышки	255	60%	408
3	Зарядные устройства / сетевые адаптеры	197	50%	296
4	Защитное стекло	28	100%	56
5	Защитная пленка	35	100%	70
6	Карты памяти Micro SD	310	50%	465
7	Портативные колонки	656	40%	918
8	Чехлы	207	70%	352

Работники компании также оказывают услуги по наклейке защитной пленке, установке задних крышек, настройке колонок и так далее. Все услуги предоставляются бесплатно.

На сайте интернет магазина компании нужно создать отдельную публичную страницу посвященную аксессуарам и наполненную различным контентом:

- полезный - советы и подсказки по использованию мобильных телефонов и аксессуаров, по уходу за ними (40% объема)
- рекламный - информация о новинках, скидках и акциях (20% объема)
- развлекательный - забавные истории и картинки, связанные с тематикой страниц (25% объема)
- вовлекающий - конкурсы, опросы (15% объема)

Спрос на продукцию проекта не имеет выраженной сезонности, за исключением всплесков потребительской активности в предпраздничные периоды - перед 23 февраля, 8 марта и Новым годом.

Таблица 3.6

Плановые объемы продаж

	Товар/услуга	Средний плановый объем продаж, ед./мес.	Цена за ед., руб.	Выручка, руб.	Переменные затраты, руб.
1	Внешние аккумуляторы	70	630	44 100	29 400
2	Задние крышки	150	408	61 200	38 250
3	Зарядные устройства / сетевые адаптеры	120	296	35 460	23 640
4	Защитное стекло	155	56	8 680	4 340
5	Защитная пленка	130	70	9 100	4 550
6	Карты памяти Micro SD	95	465	44 175	29 450
7	Портативные колонки	35	918	32 144	22 960
8	Чехлы	90	352	31 671	18 630
			Итого:	266 530	171 220

В пункте 1 главы 3 был изучен ассортимент, а так же внесены предложения по его усовершенствованию. Мною было предложено

увеличить ассортимент товаров группы аксессуаров. Были введены предложения по внедрению новых позиций к уже существующим. После внедрения рекомендованных продуктов коэффициент изменится в лучшую сторону.

Поэтому, на мой взгляд, самым рациональным предложением было увеличение товаров группы В, которое в свою очередь создаёт высокий коэффициент устойчивости, что является основной задачей организации.

Поэтому можно сказать, что предложения по совершенствованию ассортиментной политики проделаны грамотно и привели к необходимым результатам.

Заключение

Суть товарного ассортимента состоит в том, чтобы предприятие во время предоставляло конкретную совокупность товаров, которые будут полностью отвечать профилю его производственной деятельности, наиболее полностью соответствовать требованиям определенных групп потребителей.

Организации необходимо увеличивать ассортимент продукции с течением времени, поскольку потребители ждут новых продуктов для удовлетворения своих потребностей. Для достижения данных целей компания должна разработать ассортиментную политику с принятием во внимание изменяющихся условий окружающей среды.

Руководство ассортиментом организации считается сложным процессом, включающим базовые функции управления такие как: планирование, в ходе которого исследуется спрос на товары, проводится исследование рынка; организация, которая предполагает создание системы связи для формирования ассортимента; координация, в процессе которой создается ассортиментный портфель предприятия, разрабатывается ассортиментная стратегия и наблюдение, включающее оценку ассортимента, а также оценку влияния политики управления запасами фирмы на политику поставок.

Пути для распределения товаров так же имеют роль при создании товарного ассортимента. Хорошо налаженная система обеспечения через каналы сбыта, подходящие для торговли, ритм доставки в нужный момент и в должном объеме, упрощает работу по созданию коммерческого ассортимента, отдает преимущество закупкам товаров, для которых существует сложившаяся система продаж. Этим отличается большая часть иностранных или совместных фирм, у которых есть хорошо функционирующие каналы для распределения товаров.

Был проведен анализ теоретических основ ассортиментной политики предприятия. Понятие и факторы формирования ассортиментной политики

помогли оценить управление ассортиментом в нашей компании. Так же была рассмотрена сущность и этапы разработки ассортиментной политики компании.

Постоянный контроль рыночной ситуации, исследование конкурентов, товаров, ценообразования, покупательского спроса позволят вести успешный бизнес, несмотря на кризисное время. Ведь важно не то, что покупательский спрос снизился в связи с общим экономическим спадом, а важна работа продавцов, отдела продаж, маркетинговой службы.

Клиенты хотят сэкономить в любое время, с помощью специальных лояльных программ можно заинтересовать клиентов, а хорошим и надежным сервисом удержать, подвести к покупке.

Проанализировав ассортиментную политику, а так же слабые и сильные стороны компании «М.Видео», можно сделать вывод, что в целом компания имеет стабильное положение на рынке, но для получения дополнительных конкурентных преимуществ необходимо пересмотреть позиционирование товаров отечественных марок, так как у покупателей складывается негативное отношение к российскому производству, большинство останавливает свой выбор на зарубежных марках. В связи с общим экономическим спадом в стране покупательский спрос на товары снизился, продавцы не всегда могут завершить продажу и подвести клиента к покупке. Поэтому, необходимо стимулировать не только продажи, с помощью рекламных акций, но и обучать и мотивировать персонал.

Изучение рыночной ситуации, спроса покупателей, возможностей компании помогут определить в каком направлении должна быть выстроена ассортиментная политика, чтобы компания была уверена в стабильности, развитии, получении конкурентных преимуществ.

Основная часть работы заключалась в создании предложений по оптимизации ассортимента торговой организации по критерию прибыли.

Для этого был проведён ABC анализ, по данным которого весь ассортимент был разбит на три группы, выяснилось, что большую прибыль

приносят товары группы А, это смартфоны и планшеты, они составляют 20% товаров и приносят около 80% прибыли. На основании анализа ABC и спроса покупателей, было предложено расширить ассортимент товаров группы В, поскольку в эту группу попали аксессуары, было принято решение о внедрении новых единиц продукции в подгруппу аксессуаров.

Организации предложен оптимальный план совершенствования ассортиментной политики, без лишних затрат, с учётом пожеланий клиентов, наиболее приемлемый для руководства и направленный на увеличение прибыли.

Ассортиментная политика не может быть постоянной, так как применение методик зависит от конкретной ситуации в процессе продаж, от общей экономической ситуации в стране, от развития конкурентов.

Поэтому важно постоянно совершенствовать ассортиментную политику, перестраивать схему её применения, чтобы оставаться стабильным предприятием на рынке, успешно развиваться, привлекать все больше новых клиентов и сохранять постоянных.

Список использованных источников

1. Архипов И.А., Клишин В.Ф. Товароведение. – М.: Экономика, 2013. – 560 с.
2. Абрамов А.Н. Товароведение. Учеб. пособие М.: Дашков и Ко, 2015. - 452 с.
3. Алексеенко Т.Н, Смагулова К.С. Логистика. – М.: ИНФРА, 2013. – 456с.
4. Аниськова О.Г. Стратегия коммерческой деятельности предприятия торговли: Учебник для студентов ВУЗов / О.Г. Аниськова, О.В. Пигунова. – М.: Маркетинг, 2014. – 245 с.
5. Басконов В.В. Экономика предприятия оптовой торговли и сферы услуг: Учебник для ВУЗов / В.В. Басконов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 560 с.
6. Брагин Л.А. Торговое дело – экономика и организация: Учебник для ВУЗов / Л.А. Брагин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 278 с.
7. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 371 с.
8. Бланк И.А. Управление предприятием. – М.: ЭКМОС, 2013. – 416 с.
9. Брагин Л.А., Данько Т.П., Иванов ГГ. Торговое дело: экономика и организация. – М: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
10. Гребнев А.И. Экономика предприятия. – М.: Бизнес, 2015. – 428 с.
11. Гари Джоунз. Торговый бизнес: Как организовать и управлять.- М.: ИНФРА, 2013. – 594 с.
12. Дашков Л. П. , Памбухчиянц В. К. - Коммерция и технология торговли. Учебник. – М.: Маркетинг, 2014. – 448 с.
13. Даненбург А.В., Монкриф Р., Тейлор В. Основы торговли. – СПб.: Нева-Ладага Онега, 2014. – 256 с.
14. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов Высших учебных заведений / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.

15. Дашков Л.П. Товароведение. Учебник для студентов Высших учебных заведений / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2014. – 450 с.
16. Жуспекова А.К., Смагулова К.С. Розничная и розничная торговля. Караганда, КЭУК, 2013. – 230 с.
17. Егоров В.Ф. Организация оптовой торговли: Учеб. пособие для ВУЗов / В.Ф. Егоров. – СПб.: Питер, 2015. – 590 с.
18. Игнатъев Л.А. Товароведная характеристика продуктов питания // Российская торговля. – 2013. – № 12. – с. 17-18
19. Коммерческий портфель – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
20. Коммерческий менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 547 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб: Питер КОМ, 2014. – 478 с.
22. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 431 с.
23. Кузнецова Н.И. Оптовики / Новости торговли. – 2014. – № 03. – с18-20
24. Леви М. Основы оптовой торговли: Учебник / М. Леви, А. Бартон. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 590 с.
25. Леви М. Основы оптовой торговли: Учеб. пособие / М. Леви, Б.А. Вейтц. – СПб.: Питер, 2014. – 578 с.
26. Ньюман Э. Розничная торговля: Учебник / Э. Ньюман, П. Кален. – СПб.: Питер, 2015. – 540 с.
27. Осипова Л.В., Синяев И.М. Товароведение. Классификация музыкальных инструментов. - М.: Дашков и Ко, 2013. – 597 с.
28. Памбухчиянц В. К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий – М.: Маркетинг, 2014.-320 с.
29. Панкратов Ф., Серегина Т.Н. Коммерческая деятельность – М: ЭКСМО, 2013. – 578 с.

30. Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. – М.: Дашков и К, 2013. – 500 с.
31. Парамонова Т.Н. Маркетинг в оптовой торговле: Учеб. пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н Красюк. – М.: Пресс, 2014. – 510 с.
32. Памбухчиянц В.К. Организация, технология проектирование оптовых предприятий: Учеб. пособие для ВУЗов / В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2015. – 230 с.
33. Плиханов Г.В. Торговое дело. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 452с.
34. Покровский А.И. Экономика торговли. – М.: Дашков и К, 2014. – 450 с.
35. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.
36. Практикум по коммерческой деятельности. Учеб. пособие/ Ф.Г. Панкратов и др. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.
37. Раицкий К.А. Экономика предприятия. - М.: Экономика, 2013. – 390 с.
38. Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности оптового предприятия: Учебник для ВУЗов / А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 520 с.
39. Сорокина М.В. Товароведение: Учебное пособие / М.В. Сорокина. – М.: Бизнес-пресса, 2013. – 590 с.
40. Смирнова Л. Каждый третий – продавец, но каждый - покупатель. – М.: Дашков и К, 2014. – 330 с.
41. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. Учебник – М., ИНФРА-М., 2012. – 440 с.
42. Федько С.А. Основы маркетинга: Учеб. пособие / С.А. Федько, В.П. Федько. – М.: ИНФРА, 2015. – 230 с.
43. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 304 с.
44. Щур Д.Л. Товароведение. – М: Дело и сервис, 2014. – 503 с.

45. Хисрик Роберт Д., Джексон Ральф В. Торговля и менеджмент продаж. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.

46. Юккель Х., Хеллер О. Справочник предпринимателя: розничная торговля, розничная торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. – М.: Наука, 2013. – 592 с.

47. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг.- М.: Экономика, 2012.-350с.

48. Якубова Э.В. Розничная торговля. Состояние и перспективы: Учебное пособие для ВУЗов / Э.В. Якубова. – М.: Дело и сервис, 2014. – 230 с.

49. Яковлев Н.А. Товароведение. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 450 с.

Приложения