

Содержание:

Введение

Ассортиментная политика - наиболее важный из всех инструментов, с помощью которых любое предприятие должно действовать на постоянно меняющемся рынке. В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задача предприятия - удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. При нерациональной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли предприятия, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках. Обоснованность принимаемых решений по вносимым изменениям в структуру розничного ассортимента на предприятиях сферы торговли во многом зависит от правильности разработки и реализации их ассортиментной политики. Формирование ассортимента составляет основу товарной политики предприятия. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

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

Вышеизложенное, подтверждает актуальность исследуемой темы.

Объектом исследования в данном проекте выступает торговая компания «Магия света», которая осуществляет розничную продажу товаров.

В розничной торговле, как ни в одной другой отрасли хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда. Предпринимательская и инвестиционная активность в этой сфере самая высокая.

Современный рынок товаров отличается относительно высокой насыщенностью, товарного дефицита фактически нет. Бюрократическая система распределения товаров полностью заменена отношениями свободной купли-продажи.

Предметом исследования является ассортиментная политика компании «Магия света».

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики компании «Магия света».

Для достижения поставленной цели в работе выделены следующие задачи:

раскрыть теоретические подходы к формированию товарно-ассортиментной политики предприятия;

провести анализ хозяйственной деятельности и ассортиментной политики компании «Магия света»;

разработать мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики магазина «Магия света»;

При выполнении работы будут использованы следующие методы

исследования: изучение научной и учебной литературы, полевые исследования, а также сравнительный метод. В ходе работы будет изучена организационная структура компании, отдела маркетинга и их должностные обязанности.

Глава 1. Теоретические основы формирования товарно-ассортиментной политики торговой компании

1.1 Понятие, характеристика и методы формирования товарного ассортимента

Ассортимент товаров - набор товаров различных видов и разновидностей, объединенных по потребительскому, торговому, производственному или материально-техническому признаку. Термин ассортимент произошел от французского слова «assortiment», что означает подбор различных видов и сортов товаров [4, с. 215].

С точки зрения интересов торгового предприятия под товарным ассортиментом следует понимать набор связанных между собой товаров, оптимальное объединение которых при продаже способно максимально удовлетворить спрос покупателей и принести предприятию прибыль. Так, если торговое предприятие располагает большим набором различных товаров, ориентированный на все вкусы и финансовые возможности покупателей, то у него возрастают шансы на то, что каждый посетитель магазина сделает покупку, следовательно, приносит определенный доход предприятию. При этом следует иметь в виду, что ни один магазин не в состоянии формировать такой ассортимент товаров, который бы удовлетворил всех покупателей во всем разнообразии их спроса. Однако, нужно учесть, что рационально подобранный ассортимент является тем «магнитом», который притягивает покупателей.

Значимость работы по формированию оптимального ассортимента повышается в связи с неоднородностью покупательского сегмента и в связи с ужесточением конкуренции на потребительском рынке товаров и услуг. Потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам и услугам. В тоже время современный товарный рынок характеризуется появлением все большего числа коммерческих фирм конкурентов. Это требует от руководителей каждой торговой фирмы определения своей ниши, рационального формирования и оперативного управления ассортиментом товаров каждого торгового предприятия.

Ассортимент товаров должен отвечать следующим требованиям [24, с.33]:

гарантировать полноту охвата товаров;

обеспечивать гибкость построения и возможность ввода новых наименований товаров, не нарушая общей системы классификации;

учитывать потенциальные изменения в ассортименте;

способствовать всестороннему изучению потребительских свойств товаров;
содействовать улучшению торговой деятельности предприятия.

Товарный ассортимент состоит из:

товарных групп;
товарных категорий;
товарных линий;
товарных единиц.

Товарная группа - совокупность товаров и их видов, сгруппированных по определённой характеристике, важнейшим из которых является схожее назначение товаров.

Товарная категория - совокупность однородных товаров, находящихся внутри товарной группы.

Товарная линия - совокупность товаров, предназначенных одним и тем же клиентам, или реализуемые через одни и те же каналы сбыта или имеющие одинаковый ценовой диапазон.

Также необходимо рассмотреть, чем отличается номенклатура от ассортимента.

Товарный ассортимент - это группа товаров, выполняющих схожие функции, предназначенных одним и тем же клиентам в определенном ценовом диапазоне через однотипные торговые заведения [2, с.215].

Товарная номенклатура - совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретной фирмой [2, с.215]. Например, номенклатура - холодильники, стиральные машины; ассортимент

холодильники; ассортиментные группы - холодильники одно-, двухкамерные; ассортиментные позиции - двухкамерные холодильники марки А, Б. Таким образом, понятие номенклатура шире, чем ассортимент.

Основными показателями ассортимента являются структура, широта, полнота, длина, глубина, устойчивость, новизна, насыщенность и согласованность.

Структура ассортимента - это процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их общему количеству.

Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах. Например, процентное соотношение сорочек, костюмов и других изделий определяет видовую структуру ассортимента в магазине "Мужская одежда".

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты [14, с.25]:

$$K_{ш} = \frac{Шд}{ШБ} * 100\%, (1.1)$$

где Шд- количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже;
ШБ - базовое количество видов, разновидностей, наименований товара.

Полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты

Кп ассортимента, который определяют по формуле [14, с.25]:

$$K_{п} = \frac{Пд}{Пб} * 100\%, (1.2)$$

где Пд - полнота действительная (фактическое количество видов товаров на момент обследования; Пб - полнота базовая (количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр.)

Длина ассортимента (российские маркетологи называют этот показатель насыщенностью ассортимента) - это общее количество составляющих его отдельных единиц [8, с.127].

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию.

Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$K_{г} = \frac{Пд}{Пб} * 100\%, (1.3)$$

где Пд - фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе; Пб - базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе.

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

Коэффициент устойчивости K_u определяется по формуле:

$$K_u = U/\text{Шд} * 100\%, (1.4)$$

где U - количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом; Шд - количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов - 0,80; для специализированных магазинов - 0,75.

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны K_n :

$$K_n = N/\text{Шд} * 100\%, (1.5)$$

где N -количество новых видов и наименований товаров;

Шд - количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий.

Насыщенностью ассортимента называют количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах.

Согласованность (гармоничность) ассортимента - степень близости между разными товарными группами. Показывает, насколько родственны между собой различные товарные линии с точки зрения конечного использования, производственных требований, каналов распределения и т. д.

Процесс формирования ассортимента товаров в магазине осуществляется по следующим этапам [24, с.45]:

Определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазинах.

Осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов и микрокомплексов.

Определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов и микрокомплексов.

Разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемого контингента покупателей.

Для анализа методов формирования товарного ассортимента целесообразно рассмотреть методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов, при этом также интересно рассмотрение матрицы Маркона. Данные методы отличаются между собой, поэтому дают достаточно полное представление о методах формирования товарного ассортимента. Выделим их преимущества и недостатки.

Формирование и реализация ассортиментной политики особенно важны при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Для формирования ассортиментной политики необходима информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, эти данные требуются для определения условий безубыточной работы и управления совокупной прибылью для оптимизации налогообложения, а также прогнозирования возможных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса. В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия.

Таким образом, в рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий

1.2 Сущность и задачи товарно-ассортиментной политики

Товарная политика - маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме [1, с.210].

Товарно-ассортиментная политика - наиболее важный из всех инструментов маркетинга, с помощью которого предприятие работает на рынке.

Товарно-ассортиментная политика - искусство принятия решений по отдельной товарной единице, товарной группе и по всему ассортименту в целом для достижения компанией поставленных целей.

Товарно-ассортиментная политика - политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производимых или реализуемых товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен и др.

Сущность товарно-ассортиментной политики заключается в формировании ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей.

Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса

Основные цели товарно-ассортиментной политики [12, с.38]:

увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;

увеличение оборачиваемости товарных запасов;

достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;

выход на новые рынки;

снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;

формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.

Цель ассортиментной политики предприятий, использующих концепцию маркетинга, заключается в том, чтобы в каждый момент набор товаров, предлагаемый предприятием, оптимально соответствовал нуждам потребителей по качественным характеристикам и количественным объемам, и обеспечивал максимально эффективную деятельность предприятия.

Основными задачами товарно-ассортиментной политики являются [34]:

удовлетворение спроса потребителей;

привлечение новых покупателей;

оптимизация финансовых результатов предприятия;

установление оптимального соотношения одновременно присутствующих на рынке товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, оптимального соотношения базовых моделей и их модификаций, разновидностей товаров;

использование принципов синергизма и стратегии гибкости.

Рассмотрим более подробно каждую перечисленную задачу.

Первой задачей является удовлетворение спроса потребителей. Изучение спроса связано с выявлением тенденций развития спроса и потребления товаров, с учетом факторов, влияющих на их изменение. Зная потребности и спрос покупателей, можно решить два основных вопроса:

Какие товары и в каком количестве должны быть представлены в ассортименте предприятия?

Для каких типов покупателей необходимы эти товары?

Как показывают опросы покупателей, именно ассортимент в наибольшей мере влияет на выбор места покупки, 42% опрошенных считают его основным фактором при выборе магазина.

Изучение спроса - непрерывный процесс. С одной стороны, изучение спроса населения предшествует формированию ассортимента товаров, а с другой - следует за ним с целью выявления соответствия ассортимента предъявляемому спросу. В магазинах продавцы в процессе обслуживания покупателей изучают их требования к ассортименту, качеству товаров, ведут учет реализованного и нереализованного спроса.

Не менее важной является функция формирования спроса продавцами. Но для этого необходим высокий профессионализм, хорошее знание потребительских свойств товара, психологии и этики торговли.

Источники информации о спросе:

статистическая отчетность;

данные бюджетных обследований и домашних хозяйств;

оперативные ведомственные материалы;

сплошные и выборочные обследования.

Привлечение новых покупателей - непростая задача. Если вы хотите, чтобы вас выбрали, чтобы с вами работали, чтобы приобретали ваши товары, то необходимо, прежде всего, чтобы о вас знали. Один из способов достичь этого - реклама (любая оплачиваемая форма не персональной презентации и продвижения идей, товаров и услуг, осуществляемая конкретным заказчиком). В рамках маркетинга реклама должна: во-первых, подготовить рынок (потребителя) к благоприятному восприятию нового товара; во - вторых, поддерживать спрос на высоком уровне на стадии массового производства товара; в - третьих, способствовать расширению рынка сбыта.

Следующим методом привлечения новых и удержания старых клиентов является стимулирование сбыта (продаж). Это понятие включает в себя краткосрочные меры, способствующие продажам или сбыту продукции и услуг. Привлечению новых покупателей способствует работа с общественностью.

Решению третьей задачи ассортиментной политики - оптимизации финансовых результатов будет способствовать удовлетворение запросов потребителей путем расширения и углубления ассортимента товаров, использование новых методов работы и услуг для посетителей, привлечение новых потребителей, что в свою очередь приведет к значительному росту объемов реализованных товаров, росту доходов предприятия и соответственно оптимизации финансовых результатов предприятия.

В условиях рыночной экономики рентабельность является необходимым условием функционирования любого предприятия. В связи с этим при построении ассортимента необходимо учитывать издержкостоемость и налогооблагаемость реализации отдельных групп товаров, возможные размеры торговых надбавок,

оборачиваемость запасов и другие экономические факторы.

В идеале каждый товар, включенный в ассортимент должен быть рентабельным, то есть размер торговой надбавки должен превышать его издержки. Необходимо учитывать показатели товарооборачиваемости в днях и размах, тенденции их изменения.

Четвертая задача - установление оптимального соотношения товаров. При текущем планировании товарного ассортимента используется группировка товаров конкретного предприятия по ABC - анализу, результатом которого является выделение трех групп продуктов по вкладу в сбыт или в прибыль: группа А - большой, группа В - средний и группа С - малый. Основой для проведения анализа является проранжированная структура сбыта или структура прибыли.

Пятой задачей является одновременное использование двух принципов: синергизма и стратегической гибкости.. Этот принцип предполагает расширение ассортимента за счет товаров и услуг, которые связаны между собой определенной технологией или другой логической зависимостью.

Глава 2. Общая характеристика и анализ деятельности торговой компании «Магия света»

2.1 Характеристика деятельности торговой компании «Магия света»

ООО «Магия света» имеет юридический адрес: Томск, пр. Ленина, 90

ООО «Магия света» открыл расчетный счет в Томской филиале ПАО «Сбербанк». Расчеты с заказчиками и покупателями ведутся как по безналичным платежам, так и за наличные деньги.

Для исчисления налогообложения применяет Единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

ООО «Магия света» в соответствии со сроками установленными государством предоставляет информацию о балансе и статистическую отчетность.

ООО «Магия света» осуществляет свою деятельность под торговым названием «Магия света». У организации имеется 6 специализированных мест торговли. Все магазины осуществляют деятельность от имени компании. Также у магазина имеется свой собственный склад для хранения товаров.

Торговая компания «Магия света» была основана в 2005 году. Компания специализируется на розничной торговле светотехнических и электроустановочных изделиях. В ассортименте магазина более тысячи различных товаров. Это светильники различного назначения, источники света (лампы), электроустановочные изделия (розетки, выключатели и пр.). Компания продает только качественные товары. «Магия света» предлагает широкий ассортиментный ряд товаров и взаимовыгодные условия сотрудничества с поставщиками.

Сотрудничество осуществляется в рамках заключенных договоров, оплата товара производится согласно выставленным счетам с банковского счета.

Покупателями продукции являются частные лица, которые покупают товары в специализированных точках торговли. Целью деятельности предпринимателя является получение прибыли, как ключевого показателя эффективности работы фирмы, а также удовлетворение общественной потребности в товарах. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работнику и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

На сегодняшний день компания предлагает в розницу широкий спектр светотехнических товаров и разнообразные электроустановочные изделия.

Ассортимент компании пополняется ежедневно. Поэтому сотрудники компании сосредоточены на том, чтобы прогнозировать спрос, пополнять ассортимент товара на складе, отслеживать колебания цен. Кроме того, руководство заинтересовано, чтобы в компании были представлены самые востребованные товары по самым интересным ценам.

На сегодняшний день в компании работает 25 человек (из них 12 продавцы-кассиры, работающие в торговых точках). Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

Руководитель организации в лице Генерального директора осуществляет представительские функции и функции контроля за деятельностью своих

подчинённых, а также некоторые функции отдела маркетинга. Все сделки осуществляются Генеральным директором.

Финансовый директор - лицо, которое ответственно за бухгалтерский учёт в компании. Ему подчиняются 2 бухгалтера.

Коммерческий директор - специалист по управлению продажами товаров, организует работу продавцов. В компании работают 12 продавцов.

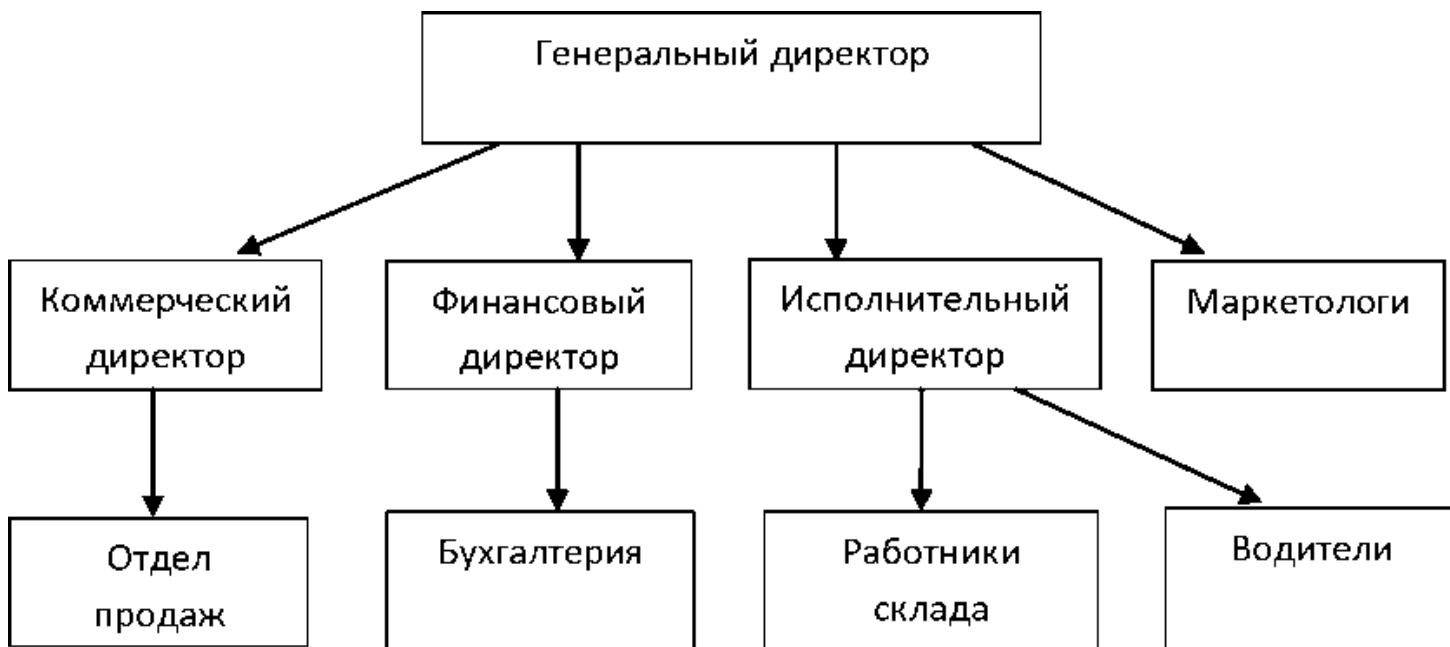


Рисунок 1. Организационная структура компании «Магия света»

Продавцы-кассиры - должностные лица, заведующее кассой, занимающееся выдачей и приемом денег и продающие продукцию, отвечающие за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции (в торговых точках компании).

В подчинении исполнительного директора находятся работники склада и водители.

В компании работает 2 маркетолога, которые подчиняются напрямую директору. В целом отдел маркетинга имеет общие задачи:

мониторинг цен конкурентов;

оценка конкурентоспособности товаров;

определение и анализ предпочтений потребителей;

разработка и исполнение плана маркетинговых мероприятий;

верстка бюджета маркетинговых кампаний;

разработка и реализация маркетинговых акций, нацеленных на продвижение товарных категорий, рост товарооборота;

изучение перспективных рынков сбыта;

прогнозирование продаж компании и др.

Ежемесячно директор ставит задачи перед отделом, далее происходит обсуждение планирования и проведения работ, сроков и затрат на их реализацию. После постановки задач маркетологи согласуют между собой, как необходимо разделить обязанности между собой. В процессе реализации мероприятий сотрудники отдела маркетинга координируют друг с другом свои действия, а директор контролирует их деятельность. К концу поставленных сроков маркетологи отчитываются перед директором о проделанной работе, затем предоставляют свой отчет директору, который, в свою очередь, оценивает, насколько эффективно был реализован поставленный план.

В компании «Магия света» используется линейная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

Основными поставщиками магазина «Магия света» являются следующие фирмы: ООО «Ампер» и ООО «Эоланта», которые находятся в г. Москва и Белгород соответственно. Всего у компании около 20 поставщиков.

Проведем анализ основных поставщиков компании. Эксперты (сотрудники компании: Генеральный директор, Финансовый директор, Коммерческий директор, маркетолог) выделили основные критерии для оценки поставщиков (таблица 1). Оценку важности по нижеперечисленным критериям проводили от 1 (совсем неважно) до 10 (очень важно).

Таблица 1

Отбор критериев для выбора поставщика

1 ООО «Ампер» 8 9 8 7 9 6 8 5 5

2 ООО «Эоланта» 7 7 9 9 8 9 7 5 6

Из анализа поставщиков можно сделать вывод, что у каждого поставщика есть свои преимущества, но в целом, они находятся на одном приоритетном уровне для компании.

Основными конкурентами компании выступают фирмы «Юрат», ООО «Чибсвлет» и «Июль». Составим профиль конкурентов (таблица 3).

Следует отметить, что в г.Чебоксары компания «Магия света» имеет наибольшее количество торговых точек (6 магазинов), однако регионы сбыта компании меньше (только г.Чебоксары) по сравнению с основными конкурентами.

Таблица 3

Профиль основных конкурентов компании «Магия света»

Название компании	Товарооборот, млн. руб.	Наличие интернет-магазина	Регионы сбыта
«Юрат»	85,6	имеется	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Новочебоксарск, г. Канаш); Республика Марий Эл (г. Йошкар-Ола)
ООО «Чибсвлет»	40,7	нет	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Новочебоксарск)
«Июль»	34,2	имеется	Республика Чувашия (г. Чебоксары, г. Канаш)

Для анализа конкурентов составим конкурентную карту рынка. Данные для анализа представлены в таблице 4

Таблица 4

Данные для конкурентного анализа

Название компании	Рыночная доля, 2017 г., %	Рыночная доля, 2018 г., %	Рыночная доля (больше среднего значения)	Рыночная доля (меньше среднего значения)	Темп роста, %
«Магия света»	10	8		X	125
«Юрат»	24	25	X		96
ООО «Чебсвет»	13	15		X	87
«Июль»	9	6		X	150

Для анализа были взяты основные конкуренты компании «Магия света», так как у остальных доля рынка слишком маленькая.

Средний показатель рыночной доли равен 12,75%. Также было посчитано среднеквадратичное отклонение рыночной доли (6,53%), которое совместно с минимальными и максимальными значениями позволило определить границы типологических групп.

На основании полученных результатов оценки распределения рыночной доли и темпов изменения конкурентной позиции анализируемых компаний была построена матрица конкурентной карты рынка (таблица 5).

Таблица 5

Матрица конкурентной карты карта рынка

Доля рынка Темп роста	Лидер (>19,28%)	Сильная конкурентная позиция(от 12,75% до 19,28%)	Слабая конкурентная позиция (от 12,75% до 6,22%)	Аутсайдеры (<6,22%)
Быстро растет (>50%)			«Июль»	
Растет (<50%)			«Магия света»	
Падает (<50%)	«Юрат»	ООО «Чебсвет»		
Быстро падает (>50%)				

Анализ положения на рынке розничной торговли светотехническими изделиями показал, что:

компания «Юрат» (на рынке с 1995 г.) является лидером, но имеет ухудшающуюся конкурентную позицию (снижение рыночной доли на 4%) вследствие появления новых конкурентов на рынке;

ООО «Чебсвет» (на рынке с 2005 г.) является претендентом на лидерство с ухудшающейся конкурентной позицией (снижение темпов прироста на 13%);

«Магия света» относится к категории «последователи» (слабая конкурентная позиция) с улучшающейся конкурентной позицией (темпы роста 125%);

«Июль» (на рынке с 2000 г.) - «последователи» (слабая конкурентная позиция) с быстро улучшающейся конкурентной позицией (темпы роста 150%).

Таким образом, анализ карты показал, что у компании «Магия света» сильные конкуренты, но есть все шансы стать лидером на данном рынке.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность их деятельности.

Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а, следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение.

В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Поэтому она имеет различные угрозы со стороны конкурентов, поставщиков, государственных органов и других элементов внешней среды, которые могут мешать осуществлению деятельности любой организации, но наряду с угрозами внешняя среда несет и определенные возможности для развития организации и ее подразделений.

Поэтому каждой компании необходимо проводить SWOT-анализ. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды [41].

На первом шаге процедуры экспертами был сформирован набор ключевых элементов матрицы SWOT (описателей компании и внешней среды). Экспертами выступили сотрудники компании «Магия света», а именно: Генеральный директор, коммерческий директор, маркетолог и студент- стажер. На следующем шаге описатели были оценены этими же экспертами. Для оценок использовалась 5 - бальная шкала, где: минимальное значение = 1; максимальное = 5.

Таблица 6

Возможные ключевые факторы успеха

Возможные ключевые факторы успеха для компании представлены

Фактор:	Оценки экспертов				
	1	2	3	4	Средняя
	Оценка				
широта ассортимента и наличие популярных товаров	4	4	4	4	4,0
представленность известных брендов и производителей (ООО «Люменхоф», Ningbo Zhengzheng Electric Appliance Co.Ltd и др.)	2	4	4	5	3,75
цены и наличие специальных ценовых акций на популярные товары	3	4	3	3	3,25
удобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии	4	4	5	4	4,25

легкость навигации среди ассортимента в магазине (возможность легко найти то, что необходимо)	4	5	5	5	4,75
внешний вид точки - заметность и привлекательность вывески	4	4	5	5	4,5
обстановка торговой точки: чистота, дизайн интерьера, размер торговых площадей, качество выкладки в магазине	3	4	4	4	3,75
комфортность перемещения по торговой точке для покупателя, в том числе с детьми	2	4	2	5	3,25
наличие возможности заказов через интернет (или доставка по телефону)	2	3	5	3	3,25
наличие программ лояльности для постоянных покупателей	5	4	4	5	4,5
квалифицированность персонала и скорость обслуживания	3	3	4	5	3,75
возможные формы оплаты (наличный и безналичный расчет)	4	4	4	4	4,0
гарантия возврата и постпродажный сервис	5	5	5	4	4,75
наличие программ для управления запасами	4	2	3	4	3,25
реклама торговой точки	5	5	4	5	4,75
современные технологии обслуживания (индивидуальный подход)	5	5	5	4	4,75
знание торговой марки компании и доверие к компании	4	3	4	5	4,0

Именно среди данных факторов необходимо искать сильные и слабые стороны компании. Оценку «лучше», «на том же уровне, что и у конкурентов» или «хуже» производили те же эксперты, что и выше (таблица 7).

Таблица 7

Определение сильных и слабых сторон компании

Внутренние факторы	Лучше, чем у конкурентов - сильные стороны	Хуже, чем у конкурентов - слабые стороны	На том же уровне, что и у конкурентов	Комментарии
Широта ассортимента	X			Широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий
Наличие популярных товаров		X		Низкий уровень работы с ассортиментом приводит к временному отсутствию популярных категорий товаров
Представленность известных брендов,		X		Конкуренты имеют более широкую представленность известных брендов
Цены			X	Нет существенного разброса цен с конкурентами

Наличие акций для покупателей	X		Не проводятся акции для покупателей на фоне активной акционной активности конкурентов (акции с возвратом денежных средств, купонные акции)
Удобство расположения магазинов	X		Присутствие торговых точек во всех ключевых специализированных торговых центрах города.
Наличие интернет-магазина	X		Отсутствие возможности заказов через интернет
Легкость навигации	X		Необходимый товар сложнее найти, чем у конкурентов
Внешний вид торговой точки (ТТ)		X	Существенных отличий внешнего вида торговых точек по сравнению с конкурентами нет
Внутренняя обстановка		X	Особых различий не наблюдается

Программы лояльности для постоянных клиентов	X		Самые выгодные предложения по картам лояльности постоянного покупателя
Персонал		X	На конкурентном уровне, не хуже и не значимо лучше конкурентов
Возможные формы оплаты	X		Наличие всех форм оплаты (наличный и безналичный расчет)
Гарантия и постпродажный сервис	X		Возврат любого купленного товара в течение 14 дней
Реклама		X	Отсутствие рекламной поддержки на фоне конкурентов и недостаточность ресурсов для крупномасштабной рекламы
Технологии обслуживания		X	На конкурентном уровне, не хуже и не значимо лучше конкурентов

Основные возможности роста для компании:

новые потребители на новых рынках и географическая экспансия: новые рынки сбыта (оптовые продажи), новые регионы продаж (Нижегородская область, Республика Марий Эл, Республика Татарстан) охват новых видов товарных категорий или услуг;

новые потребители на существующих рынках: охват новых покупателей, на которые в настоящий момент компания не смогла выйти (крупные клиенты);

удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортиментной группы;

ослабление регулирования отрасли со стороны государства, прогнозируемое введение налоговых льгот;

выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании;

выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей);

увеличение трафика на 1 торговую точку;

увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж).

введение программ, позволяющих снизить затраты компании (поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы).

Возможные угрозы для продаж и роста прибыли бизнеса:

ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли;

рост затрат на реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен;

снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике;

увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж;

в настоящее время на компанию «Магия света» влияет изменение курса доллара, так как он напрямую влияет на закупочную стоимость у поставщиков;

негативное влияние может оказать повышающийся уровень безработицы в России (с начала осени 2017 года и до начала 2018 года наблюдался рост безработицы) [36];

появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители.

Объединим полученные результаты в SWOT-матрицу (таблица 8.).

Таблица 8 SWOT

анализ компании «Магия света»

Strengths (Сильные стороны)

Широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий

Присутствие торговых точек во всех ключевых специализированных торговых центрах города

Выгодные условия оплаты с поставщиками (с отсрочкой платежа, оплата частями)

Наличие всех форм оплаты

Возврат любого купленного товара в течение 14 дней

Weaknesses (Слабые стороны)

Низкий уровень работы с ассортиментом («застой» товара)

Низкое качество выкладки товара и слабая навигация в торговых точках

Отсутствие интернет-магазина

Отсутствие акций для покупателей

Недостаточное присутствие эксклюзивных товаров, известных брендов (глубина товарных линий).

Невозможность инвестировать в рекламу на уровне крупных конкурентов

Opportunities (Возможности)

Использование Интернета, как канала для новых покупателей

Выход в близлежащие города

Введение новых категорий товаров

Рост объема покупки на 1 покупателя с помощью выгодных акций на дополняемые товары

Переход на электронную бухгалтерию

Threats (Угрозы)

Агрессивный рост крупных сетей

Снижение фактических располагаемых средств у покупателя

Рост отпускных цен на товары

Увеличение затрат на арендную плату

Результатом проведения SWOT-анализа является краткий план действий компании (таблица 9.).

Таблица 9

План действий компании

Мероприятие, программа	Цель	Сроки выполнения
Ввести систему управления товарным запасом	Обеспечить постоянное наличие популярных товаров, исключить «застой» товара	Август, 2019
Ввести обязанность продавцов следить за выкладкой товара (зависимость от зарплаты)	Улучшение качества выкладки	Июнь, 2019
Запустить интернет-магазин	Рост объема продаж и количества покупателей	Август, 2019

Увеличить ассортимент известных брендов	Конкурентоспособность по ассортименту	Октябрь, 2019
Открыть по 1 торговой точке в близлежащих городах	Рост продаж	Декабрь, 2019

2.2 Анализ товарно-ассортиментной политики торговой компании «Магия света»

Оптимальный ассортимент, количество позиций в продаже, а также ширина и глубина ассортимента формируется для удовлетворения нужд целевой аудитории потребительского рынка. Профиль потребителя представлен в таблице 10.

Таким образом, целевая аудитория компании «Магия света» включает людей как мужского, так и женского пола в возрасте от 30 до 50 лет со средним уровнем достатка независимо от образования, рода занятий, национальности, религиозных убеждений, проживающих в г.Чебоксары и ближайших населенных пунктах.

Сотрудниками компании проводится еженедельный мониторинг появления на рынке самых дешевых и качественных товаров-субститутов.

Товарная политика «Магия света» включает следующие направления:

поддержка основного ассортимента:

особое внимание уделяется позиционированию сети «Магия света» как магазинов с качественными товарами по приемлемым ценам;

постоянное обновление ассортиментных позиций исходя из сезонности, появления на рынке более дешевых и качественных товаров- субститутов, экономических факторов и др.

разработка и внедрение нового товара:

отдельное внимание новым товарам в сети - выделение новинок специальными POS-материалами;

тщательное планирование введения нового товара в сети «Магия света» - место, цена, продвижение, упаковка.

Таблица 10

Профиль потребителя компании «Магия света»

	Факторы	Описание
Географический принцип	Месторасположение и размер региона	Приволжский федеральный округ - Республика Чувашия (18 300 км ²) - г. Чебоксары (233 км ²)
	Численность и плотность населения	численность г. Чебоксары - 474 025 чел.; плотность населения - 1947 чел./км ²
	Природноклиматические условия	умеренно-континентальный
Демографический принцип	Пол	мужской и женский
	Возраст	30-50 лет
	Род занятий	не влияет
	Образование	не влияет
	Уровень доходов	средний уровень (24 618 руб./мес.)

Религиозные убеждения	не влияет	
Национальность	не влияет	
Социальный статус	состоят в браке (женатые люди)	
Психографический принцип	Образ жизни	Здоровый, городской
	Искомые выгоды	качественный товар по выгодной цене
Поведенческий принцип	Повод для совершения покупки	смена предпочтений, поломка старого товара
	Осведомленность о товаре	осведомлены
	Отношение к товару	положительное

В настоящее время «Магия света» занимается реализацией непродовольственных товаров. Следует отметить, что структура ассортимента в разрезе основных товарных групп не менялась в течение последних трех лет. Структура ассортимента товаров отражена в таблице 10.

Из данных таблицы 10. видно, что в 2018 году основную долю в ассортименте товаров компании занимают следующие товарные категории: люстры (23,98%); точечные светильники (17,1%) и потолочные светильники (15,98%). Рост товарооборота наблюдается у всех товарных категорий, кроме: настенных светильников, источников света (лампы), изделий для наружного монтажа (темп

прироста 98,8%, 97,8%, 72,86% соответственно).

Таблица 10

Структура ассортимента товаров

Наименование товарной группы	Наименование товарной категории	Товарооборот, млн. руб.		Удельный вес по годам, %		Отклонение 2018 г. от 2017 г.		Темп роста 2018г. / 2017 г., %
		2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	к ю мр	%	
Светотехнические изделия	1) Точечные светильники	5063,5	6363,8	15,51	17,10	1300,2	1,59	125,68
	2) Торшеры	2373,4	2571,6	7,27	6,91	198,2	- 0,36	108,35
	3) Люстры	7791,9	8924,2	23,87	23,98	1132,3	0,11	114,53
	4) Потолочные светильники	5187,6	5946,9	15,89	15,98	759,3	0,09	114,64
	5) Настенные светильники	3431,2	3390,3	10,61	9,11	-40,9	-1,5	98,8
	6) Источники света (лампы)	2298,3	2247,8	7,04	6,04	-50,5	-1,0	97,8

7) Настольные лампы	1371,2	2061,7	4,3	5,54	690,5	1,24	150,36
8) Изделия для скрытого монтажа	2350,6	2976,9	7,4	8,0	626,3	0,6	126,64
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	1436,5	1637,5	4,5	5,09	237	0,59	116,49
10) Изделия для наружного монтажа	1149,2	837,27	3,59	2,25	-311,9	1,34	72,86
Итого товаров		32427	37157	100	100	4730	0,00 114,59

Источник: собственная разработка на основе данных компании

Оптимальная структура товарного ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста объема их продаж на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по отношению к доле конкурента. Для такого анализа иногда привлекается матричная Бостонская модель. Для компании «Магия света» предлагается способ построения модифицированной матрицы ВСГ Рыбальченко, основанный исключительно на внутренней информации предприятия. Единицей анализа выступает «категория

продукта”, характерными параметрами - удельный вес товарной категории в объеме сбыта и удельный вес товарной категории в темпе изменения объемов сбыта (по линейному тренду) [23]. Ассортиментный анализ проводится путем размещения товара в одну из четырех полей матрицы.

Для более наглядного анализа ассортимента товаров в таблице 11. приведена характеристика ассортимента по жизненному циклу, а также по секторам матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Таблица 11

Анализ ассортимента товаров с кривой жизненного

цикла и матрицы BCG

Наименование товарной категории	Уд. вес в 2017 г., %	Темп прироста, %	Характеристика доли ассорт. позиции (> или <средне й)	Ассортиментная позиция	
				ЖЦТ	БКГ
1) Точечные светильники	17,10	25,68	>	рост	звезды
2) Торшеры	6,91	8,35	<	зрелость собака	
3) Люстры	23,98	14,53	>	рост	звезды
4) Потолочные светильники	15,98	14,64	>	рост	звезды
5) Настенные светильники	9,11	-1,2	>	зрелость	дойная корова
6) Источники света (лампы)	6,04	-2,2	<	зрелость собака	

7) Настольные лампы	5,54	50,36	<	рост	вопрос
8) Изделия для скрытого монтажа	8,00	26,64	<	рост	вопрос
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	5,09	16,49	<	рост	вопрос
10) Изделия для наружного монтажа	2,25	-27,14	<	спад	собака
Итого товаров:	100,00	14,59			

Из данных таблицы 11. видно, что ассортиментными категориями, имеющие преимущество по объемам продаж (звезда по матрице BCG и рост по кривой ЖЦТ), являются: точечные светильники, люстры, потолочные светильники. Наиболее проблемными ассортиментными позициями (собака по матрице BCG и спад по кривой ЖЦТ) являются изделия для наружного монтажа.

В таблице 12 представлен краткий план работы с товарными категориями по матрице BCG.

Таблица 12

Краткий план работы с группами матрицы BCG

«Вопрос»

«Звезды»

Существующие товарные категории № 7,9,8 развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ - рост дистрибуции – поддержка

Товарные категории № 1,3,4 - рыночные лидеры. Необходимо постоянно финансировать данные категории для поддержания высокой доли на рынке

«Собака»

«Дойная корова»

Компания должна решить, что делать с категориями товаров № 2,6,10 (убрать из ассортимента или попробовать перевести в категорию «дойная корова» - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара)

Сделать основной акцент на поддержку товарной категории №5 - обеспечивает основную долю продаж. Цель - удержать положение

Далее проведем анализ ассортимента товаров компании, согласно основным коэффициентам (широты, полноты, устойчивости, соответствия ассортимента спросу, обновления).

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп. Полнота ассортимента - это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу. Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

При расчете показателей структуры ассортимента было произведено исследование ассортимента магазина «Магия света» в торгово-развлекательном центре "МТВ-центр". Этот магазин является одной из 6 торговых точек компании.

Таблица 13

Показатели структуры ассортимента компании «Магия света»

Коэффициент	Значение	Комментарии
-------------	----------	-------------

Кш (широты)	$9/10 = 0,9$	За базовую широту было взято количество товарных категорий, предусмотренных ассортиментным перечнем. Полученное значение свидетельствует о достаточно широком ассортименте товаров в торговой точке.
Кп (полноты)	$13/15 = 0,86$	За базовую полноту приняли количество товарных линий категории настольные лампы, предусмотренных ассортиментным перечнем. Полнота ассортимента по значению ближе к 1, значит, высока вероятность, что спрос потребителей удовлетворен.
Кг (глубины)	$35/50 = 0,70$	За базовую глубину приняли количество товарных линий категории источники света (лампочки), предусмотренных ассортиментным перечнем.
Ку (устойчивости)	$4/9 = 0,44$	Количество товарных категорий в группе светотехнических изделий, пользующихся устойчивым спросом равно 4. Действительная широта ассортимента равна 9. Полученное значение свидетельствует о том, что 44% всех представленных точечных светильников пользуются устойчивым спросом у покупателей.
Ко (обновления)	0	В анализируемый период компания «Магия света» не проводила активной политики по обновлению ассортимента.

Компания осуществляет ежедневный контроль за наличием товаров и соблюдением обязательного ассортиментного перечня. Заявки составляются по установленной форме в двух экземплярах. В заявке указываются наименование товаров и краткая характеристика единицы измерения, количество товара, остаток единиц товара на предприятии, отметка базы об исполнении заявки.

Важной задачей является упорядочение ассортимента. Для этого применяют разные методы, например, ABC-анализ. Данные для анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14.**ABC-анализ ассортимента компании «Магия света»**

Наименование товарной группы	Выручка, 2018 г., тыс. руб.	Удельный вес, 2018, %	Удельный вес нарастающим итогом, 2014, %	Принадлежность к группе (А, В, С)
3) Люстры	8924,2	23,98	23,98	А
1) Точечные светильники	6363,8	17,10	41,08	А
4) Потолочные светильники	5946,9	15,98	57,06	А
5) Настенные светильники	3390,3	9,11	66,17	В
8) Изделия для скрытого монтажа	2976,9	8,0	74,17	В
2) Торшеры	2571,6	6,91	81,08	С
6) Источники света (лампы)	2247,8	6,04	87,12	С
7) Настольные лампы	2061,7	5,54	93,66	С

9) Аксессуары для электроустановочных изделий	1637,5	5,09	98,75	С
10) Изделия для наружного монтажа	837,27	2,25	100,00	С

Как показал анализ, две группы товаров формируют 80% всей маржинальной прибыли компании. Именно эти категории являются ключевыми для финансового результата и поэтому требуют наиболее пристального внимания. Товары группы «Потолочные светильники», «Настенные светильники» и «Люстры» формируют 10% маржи. Оставшиеся 10% принадлежат пяти товарным группам, которые являются наименее значимыми с точки зрения формирования прибыли.

XYZ-анализ продаж проводится с целью изучения стабильности продаж. Он позволяет произвести классификацию продуктов компании в зависимости от характера их сбыта и точности прогнозирования изменений в их потребности.

В результате проведения данного анализа весь ассортимент подразделяется на три категории:

категория X — коэффициент вариации до 10%, товары со стабильным потреблением, высокой точностью прогноза продаж, высокой оборачиваемостью;

категория Y — коэффициент вариации от 10% до 25%, товары с известными тенденциями определения потребности в них, средней возможностью прогноза продаж;

категория Z — коэффициент вариации свыше 25%, потребление ресурсов нерегулярно, точность прогнозирования продаж невысокая.

Для проведения XYZ-анализа проанализируем данные о продажах товаров за полгода (таблица 15).

Таблица 15

Выручка от реализации товарных групп за 2018 г., тыс. руб.

Наименование товарной группы	Янв арь	Фев рал	Мар в	Апр ель	Май	Июн ь	Июл ь	Авг уст	Сен	Окт ябрь	Ноя брь	Дек брь
									тяб рь			
1)Точечные светильник и	541,3	548,2	445,3	651,7	510,5	517,5	517,5	520,5	524,5	533,5	534,2	535,1
2)Торшеры	159,3	295,2	267,5	259,2	271,5	255,2	204,2	215,2	210,2	225,2	218,2	217,8
3)Люстры	870,4	775,2	295,5	257,2	299,6	110,6	220,6	215,7	208,9	241,6	241,3	220,2
4)Потолочные светильник и	417,4	494,2	269,6	285,5	204,4	295,5	201,4	283,4	281,4	299,5	205,5	227,6
5)Настенные светильник и	214,1	295,3	332,2	244,3	215,3	217,3	219,2	224,2	275,2	265,2	260,2	254,3
6)Источники света (лампы)	183,4	182,2	286,2	298,2	290,2	279,2	289,2	278,2	291,2	288,2	295,2	282,9
7)Настольные лампы	195,6	140,2	281,2	258,2	265,2	260,2	257,2	255,2	276,2	270,2	296,2	204,5

8) Изделия для скрытого монтажа	285,259,202,286,227,130,226,130,230,356,365,274,3
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	104,371,151,137,224,105,128,112,100,130,150,221,4
10) Изделия для наружного монтажа	60,665,971,575,372,276,771,773,669,272,965,762,1

В таблице 16. представлены расчеты для коэффициента вариации.

Таблица 16

XYZ-анализ ассортимента компании «Магия света»

Наименование товарной группы	Стандартное отклонение	Среднее значение	Коэффициент вариации, %	Принадлежность к группе (X, Y, Z)
1) Точечные светильники	11,89393467	530,275	2,2	X
2) Торшеры	58,84585411	214,3	27,5	Z
3) Люстры	108,783144	743,6833333	14,6	Y
4) Потолочные светильники	26,90111381	488,9083333	5,5	X

5) Настенные светильники	36,07835224	282,525	12,7	Y
6) Источники света (лампы)	6,328698464	187,3166667	3,4	X
7) Настольные лампы	19,41135836	171,80833333	11,3	Y
8) Изделия для скрытого монтажа	73,89458247	248,075	29,8	Z
9) Аксессуары для электроустановочных изделий	35,23692429	136,45833333	25,8	Z
10) Изделия для наружного монтажа	5,138771224	69,783333333	7,4	X

Анализ показал, что большая часть ассортимента магазина «Магия света» состоит из товаров со стабильным спросом, на которые можно сделать относительно точный прогноз продаж.

Для более подробного анализа многие организации применяют комбинированный ABC- и XYZ-анализ ассортимента компании «Магия света»

Таблица 17

комбинирование ABC- и XYZ-анализов

Группа товаров	Наименование ассортиментной категории	Характеристика группы товаров
АХ	Точечные светильники; Потолочные светильники	Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
АУ	Люстры	Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
АЗ		Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
ВХ		Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
ВУ	Настенные светильники	Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления

BZ	Изделия для скрытого монтажа	Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления
CX	Торшеры; Источники света (лампы); изделия для наружного монтажа	Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления
CY	Настольные лампы	Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления
CZ	Аксессуары для электроустановочных изделий	Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления

Товары групп AX и VX требуют постоянного их наличия, при этом не требуется излишний страховой запас - потребление данных групп хорошо прогнозируется.

Группы AY и VY с высоким и средним уровнем товарооборота, наоборот, требуют увеличения страхового запаса, т.к. имеют недостаточную стабильность потребления.

Глава 3. Совершенствование ассортиментной политики торговой компании «Магия света»

Оценка товарно-ассортиментной политики торговой компании «Магия света»: достоинства и недостатки

При изучении организационно-экономической характеристики компании «Магия света», а также состояния ее коммерческой деятельности по формированию ассортимента непродовольственных товаров, были выявлены достоинства и недостатки.

Положительные результаты: ежегодно растет товарооборот, прибыль, увеличивается численность обслуживаемого населения и др.

Отрицательные результаты: нестабильное социально-экономическое состояние, сверхнормативные товарные запасы, изучение покупательского спроса не на должном уровне.

Для повышения эффективности коммерческой деятельности компании «Магия света» необходимо постоянно следить за состоянием рынка (его конъюнктуры, потребителя, конкурентов); необходимо производить мониторинг рынка и на основе полученных результатов принимать решения о том, в каких товарах нуждается потребитель, и только после этого заключать договора.

В целях своевременного наличия приоритетов и эффективной стратегии, в наибольшей степени, соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и основанной на сильных сторонах деятельности предприятия, любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества (превосходства) на рынке.

Такой анализ как процесс выявления сильных и слабых сторон, как своей коммерческой деятельности, так и деятельности предприятий- конкурентов, дает возможность избежать конфликтов в процессе взаимодействия конкурентов и более эффективно планировать, и использовать свои силы и ресурсы.

Проведенный анализ товарно-ассортиментной политики «Магия света» позволил выделить ее достоинства и недостатки.

Достоинства:

широкий выбор и представленность всех категорий светотехнических изделий;

постоянное обновление товарных позиций исходя из появления на рынке более дешевых и качественных товаров-субститутов;

отдельное внимание новым товарам в сети - выделение новинок специальными POS-материалами;

основную долю в ассортименте товаров занимают категории:

люстры (удельный вес 23,98%) - группа АХ (комбинированный анализ) - наиболее важная категория с точки зрения формирования прибыли со стабильным

потреблением, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер;

точечные светильники (удельный вес 17,1%) - группа AX (комбинированный анализ) - наиболее важная категория с точки зрения формирования прибыли со стабильным потреблением, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер;

потолочные светильники (удельный вес 15,98%) - группа VX (комбинированный анализ) - формирует 10% прибыли, стабильное потребление, «звезды» по матрице BCG - рыночный лидер.

согласно основным коэффициентам ассортимента товаров: ассортимент товаров широк в торговой точке, высока вероятность, что спрос потребителей удовлетворен.

Недостатки:

в товарной группе светотехнические изделия не представлены товары известных брендов в отличие от конкурентов;

«застой» товара, недостаточность популярного ассортимента вследствие недостаточного мониторинга рынка;

низкий уровень выкладки товара;

уровень использования информационных технологий в системе управления ассортиментной политикой и планирования ассортимента является низким.

5) структура ассортимента в разрезе основных товарных групп не менялась в течение последних трех лет.

Мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики торговой компании «Магия света»

В результате изучения этапов формирования и управления товарным ассортиментом, также его структуры предлагаются следующие мероприятия по оптимизации ассортимента:

расширить ассортимент светотехнических изделий путем добавления товарной категории «комплектующие для светотехнических изделий» (добавление к основному ассортименту вспомогательного);

расширить по глубине ассортимент светотехнических изделий;

организовать работу по проведению опроса населения с целью выяснения его предпочтений по насыщенности и глубине ассортимента;

ввести в компании должность маркетолога-аналитика;

пригласить профессионального мерчендайзера (аутсорсинг) для повышения уровня организации торговых точек компании; ввести ответственность продавцов за выкладку товара;

внедрение программы 1С: Управление торговлей 8 для повышения уровня управления ассортиментной политикой и в целом бизнеса

Далее рассмотрим каждый пункт более подробно.

Во-первых, рассмотрим мероприятия по расширению и углублению ассортимента. Работа над товарным ассортиментом предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении. В стратегическом плане товарный ассортимент имеет тенденцию к расширению. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение.

Предлагаются мероприятия по насыщению товарного ассортимента компании. Основной ассортимент компании «Магия света» - группа светотехнических изделий, в которую входят категории: точечные светильники, люстры, торшеры, потолочные светильники и др. Для расширения ассортимента необходимо ввести категорию «комплектующие светотехнических изделий», как вспомогательный ассортимент (группы, поддерживающие продажи основного ассортимента) - сопутствующие товары.

Это предложение способствует поддержанию продаж основного ассортимента, привлечению внимания к основному ассортименту и наиболее полному удовлетворению потребностей потребителей.

Наращивание ассортимента, как правило, связано с изменением стоимости и качества товаров и может производиться следующими тремя способами:

путем включения в ассортимент товаров более низкой ценовой группы и соответственно - более низкого качества (так называемое наращивание «вниз»);

путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»);

одновременное расширение ассортимента «вверх» и «вниз».

На данном этапе для компании «Магия света» предлагается расширение ассортимента путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»), так как было выявлено, что по сравнению с конкурентами не хватает именно продукции известных брендов. Предлагаются товары брендов «Globo» (Австрия), «Odeon» (Италия), «Mantra» (Испания), «DeMarkt» (Германия). Это поможет расширить целевую аудиторию компании и, следовательно, долю рынка.

Нарращивание «вверх» является целесообразным, когда фирма имеет достаточно ресурсов и стремится к более широкому охвату всего возможного диапазона состоятельных покупателей данной группы товаров и предоставления им наиболее полного выбора.

Во-вторых, для выявления предпочтений покупателей предлагается провести опрос (в формате анкетирования потребителей). На подготовительной стадии проекта изучения потребителей ставятся следующие задачи:

разработка анкеты для проведения опроса;

договоренность с сетью супермаркетов о проведении опроса на их территории (где находятся 4 магазина компании);

выбор интервьюера, проведение инструктажа и тренинг интервьюера.

На стадии проведения опроса потребителей:

проведение опроса 200 посетителей на предмет их потребительских предпочтений по изучаемой продуктовой категории;

подготовка отчета в табличной форме для дальнейшего анализа и обработки.

Цели проведения исследования:

портрет целевого потребителя (целевая аудитория);

восприятие продукта категории;

мотивы и факторы принятия решения о покупке;

оптимальное для покупателя место приобретения продукта;

предпочитаемый продукт (форма, содержание, упаковка);

оптимальная структура ассортимента;

восприятие и реакция на рекламу подобной продукции.

Результаты данного опроса должны помочь компании выявить

предпочтения покупателей и улучшить свой ассортимент товаров.

В-третьих, в ходе анализа товарно-ассортиментной политики были выявлены проблемы «застоя» товара, а также недостаток популярного ассортимента вследствие недостаточного мониторинга рынка. Хороший рыночный мониторинг по определению позволяет эффективно прогнозировать движение рынка, распознавая угрозы и возможности. Для решения проблемы недостаточности мониторинга рынка предлагается ввести в компанию должность маркетолога-аналитика.

Функциональные обязанности маркетолога-аналитика:

осуществлять поиск, сбор и анализ маркетинговой информации;

изучать рынок аналогичных товаров и услуг (анализ спроса и потребления, деятельности конкурентов) и тенденций его развития;

вести информационные базы данных по рыночным показателям, тенденциям рынка, потребления, деятельности конкурентов;

подготавливать еженедельный новостной блок информации;

обеспечивать документальное оформление информации;

контролировать процесс проведения маркетинговых исследований, участвовать в обработке их результатов, и подготавливать результаты отчетов;

консультировать персонал компании по вопросам интерпретации маркетинговых показателей, используемых в отчетности, маркетинговых исследованиях.

Результат хорошего рыночного мониторинга - уметь предвосхитить событие, принять соответствующие меры и распределить ресурсы, опережая конкурентов. Таким образом, компания получает фору над конкурентами, более крупную долю рынка и более высокие прибыли. К этому нужно стремиться компании «Магия света» в будущем.

В-четвертых, решить проблему низкого уровня выкладки товаров предлагается решить в 2 этапа. На первом этапе пригласить профессионального мерчендайзера (это специалист, который создает «импульсы покупок», т.е. обеспечивает нужный товар, в нужном месте, в нужное время, по нужной цене, в нужном количестве и состоянии) [24]. Имея такого специалиста, руководитель может смело планировать увеличение розничных продаж на [24]:

15-20% только за счет правильной экспозиции товаров;

еще на 5-10% за счет создания оптимальной психологической атмосферы в магазине;

еще на 7-8% за счет программы мотивации постоянных клиентов.

В мерчендайзинг розничного торговца входит: планировка магазина, выкладка товара (категорийный мерчендайзинг), нейромаркетинг, поведение продавцов в торговом зале, витрины, освещение и др.

На втором этапе после работы с мерчендайзером, который обучит продавцов, как вести себя в торговом зале, внести ответственность продавцов за выкладку товара (штрафы и вычеты из премии за неправильное оформление, бонусы в конце года за хорошую работу).

При правильной выкладке:

все товары хорошо видны на прилавке;

представляют собой единую систему, гамму;

каждый товар выложен в самом выгодном и привлекательном для покупателя виде;

рекламные материалы и аксессуары дополнительно привлекают внимание и создают положительный эмоциональный настрой;

покупателю легко осуществить покупки.

В-пятых, для повышения уровня управления ассортиментной политикой и планирования ассортимента рекомендуется ввести программу 1С:Управление торговлей.

Для розничной торговли данной программой поддерживается как оперативное отражение розничной реализации, так и отражение продаж по результатам инвентаризации. Товары в рознице могут учитываться по покупным или по продажным ценам. В программе ведется ежедневная регистрация проданных товаров. Контрольно-кассовые машины связаны с информационной базой, ведется оперативный учет отпуска товаров покупателям.

Регламентные операции, выполняемые по окончании месяца, проводятся автоматически с помощью регламентных операций мастера закрытия месяца.

На основании полученных в отчетах данных, заведующие секциями могут проводить анализ ассортиментных позиций и конкретных видов товаров, выявлять товары, не пользующиеся спросом и формировать ассортиментную стратегию на предстоящий период.

AZ и BZ: обеспечение наличия данных групп за счет увеличения страхового запаса приведет к значительному повышению запаса складского, что влечет за собой дополнительные издержки, связанные с хранением. Решений данной проблемы может быть несколько: необходимо работать с поставщиками, которые могут в короткие сроки обеспечить товаром данной категории фирму, обеспечить более частые поставки, осуществлять постоянный контроль. Еще один из вариантов - поставлять данные продукты под заказ.

Категория CX: для данных товаров нужно определить необходимую периодичность поставок, для того, чтобы не держать их на складе.

Товары категорий CY и CZ необходимо выводить из оборота, но при этом провести дополнительный анализ и разобраться, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной продукт, какой товар является сопутствующим для продуктов других категорий, какой перспективным.

Заключение

Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы и представляет собой установление оптимальной номенклатуры изготавливаемых и реализуемых изделий посредством модернизации товаров, создания новых товаров, исключения из торговой программы «неперспективных» с

маркетинговой точки зрения товаров и т.п.

В теоретической части работы автором было проанализировано определение ассортимента товара - это совокупность разнообразных товаров и установление в определенном порядке их номенклатуры. Формирование ассортимента торгового предприятия проходит в 4 этапа и осуществляется под воздействием таких факторов, как покупательский спрос, производство товаров, тип магазина и его оснащенность, условия товароснабжения, численность и состав обслуживаемого населения, транспортные условия, наличие конкурентов в зоне деятельности магазина. Было рассмотрено, из каких элементов состоит ассортимент товаров (группы, категории, линии, единицы). Основными показателями ассортимента являются структура, широта, полнота, длина, глубина, устойчивость, новизна, насыщенность и согласованность. Для анализа методов формирования товарного ассортимента были рассмотрены методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов, а также матрицы Маркона.

Далее были изучены сущность, задачи и основные цели товарноассортиментной политики. В управлении товарно-ассортиментной политикой выделяются 4 основные функции управления (планирование, организация, координация ассортимента и его контроль). Были описаны основные принципы управления товарно-ассортиментной политикой.

Управление ассортиментом товаров торгового предприятия осуществляется с целью увеличения объема продаж за счет своевременного предложения определенной совокупности товаров, наиболее полно удовлетворяющих требования покупателей. Для управления ассортиментом товаров используют такие методы, как ABC-анализ, XYZ-анализ, комбинированный ABC- и XYZ-анализ, матрица BCG, жизненный цикл товаров и другие.

В работе рассматривались также основные ошибки в управлении ассортиментом (недостаточный мониторинг изменений на рынке, чрезмерное расширение ассортимента и др.).

ИП Харитонов В.П. осуществляет свою деятельность под торговым названием «Магия света». Была описана организационная структура компании, должностные обязанности отделов.

Также был составлен профиль основных конкурентов и поставщиков компании и конкурентная карта рынка. В итоге был сделан SWOT-анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней окружающей

среды, предложен краткий план действий компании.

Перед анализом товарно-ассортиментной политики был составлен профиль потребителя компании «Магия света». Был проведен анализ структуры и динамики ассортимента товаров компании «Магия света». Анализ товарного ассортимента компании «Магия света» показал, что основную долю в ассортименте товаров занимают следующие товарные категории: люстры; точечные светильники и потолочные светильники. Также проводился анализ ассортимента товаров с кривой жизненного цикла и матрицы BCG, дан краткий план работы с группами матрицы BCG. Из показателей структуры ассортимента были проанализированы коэффициенты широты, полноты, глубины, устойчивости.

Кроме того, был сделан ABC- и XYZ-анализ товарного ассортимента компании, и для более подробного анализа комбинированный ABC- и XYZ- анализ и план действий с конкретными группами.

В результате анализа товарно-ассортиментной политики торговой компании «Магия света» были предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Проанализировав предложенные мероприятия по совершенствованию товарно-ассортиментной политики компании «Магия света», а также эффект от них и затраты, можно сделать вывод, что расширение ассортимента, проведение опроса и добавление в штат нового сотрудника является эффективным. Компании следует рассмотреть возможность реализации этих проектов.

Список использованных источников

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. -М.: Экономика 2-е изд., перераб. и доп. -, 2015. – 718с.
2. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н. Маркетинг. - Спб.: Питер, 2012. – 448с.
3. Бузукова Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы. М., Спб., Харьков, Питер, 2016, - 174 с..
4. Вабищевич С.С., Маньковский И.А.. Хозяйственное право. - 5 е изд., перераб. и доп. - Мн: Молодежное, 2014. - 415 с.
5. Варли, Рафик.- Основы управления розничной торговлей. М., изд. Дом Гребенникова, 2016. - 454 с.

6. Ильин А.И. Планирование на предприятии-М.: Новое знание, 2013, - 279 с.
7. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. - 309 с.
8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. - 12-е изд. - Спб.: Питер, 2015. - 815 с.
9. Кент Т., Омар О. Розничная торговля. М., ЮНИТИ, 2015, - 701 с.
10. Книга директора магазина: практические рекомендации / Под ред, С.Сысоевой.- СПб.: Питер, 2016.-165 с.
11. Леви, М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. - СПб.: Питер, 2008. - 448 с.
12. Леонов А. И. Управление ассортиментной политикой предприятия. Монография. - М., 2014. - 208 с.
13. Маркетинг: Учебник под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 284с.
14. Неверов А.Н., Чалых Т.И., Пехташева Е.Л.Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами - М.: ПрофОбрИздат, 2012. - 464 с.
15. Николаева М.А. Маркетинг товаров и услуг. М.: Деловая литература. - 2011. - 448 с.
16. Организация и управление торговым предприятием. Учебник под редакцией Брагина Л.А., Данько Т.П., М., ИНФРА-М, 2015.- 303 с..
17. Организация коммерческой деятельности: Справ. Пособие / С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова и др.; Под общ. Ред. С.Н. Виноградовой. - Минск: Высшая школа, 2015. - 278с.
18. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. - М.: Маркетинг, 2016.- 276 с.
19. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С.188
20. Спиро Р.Л., Стэнтон У.Д. Управление продажами. М., Изд. Дом Гребенникова. 2014.- 699 с.
21. Торговое дело: экономика и организация / Под ред. Брагина Л.А., Данько Т.П. - М.: Инфра-М, 2015. - 344с.
22. Шершнев А.А. Методы оценки экономической эффективности ресурсов и затрат в условиях рыночной экономики. - Москва, 2009. - 218с.
23. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 503с.
24. Юлдашева О.У. Основы маркетинга. Учебные презентации
25. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики// Консультант директора. - 2015. - №23. - С. 70.

26. Магомедов Ш., Беспалова Г. Ассортимент как инструмент - Современная торговля- 2009, №1.
27. Пигунова, О. Ассортиментная концепция предприятия торговли // Маркетинг. - 2015. - №1. - С.68-74.
28. Хамлова О. ABC-анализ: методика проведения // Управление компанией. - 2016. - № 10