

Содержание:

Введение

В России в 1980-е годы эпоха централизованного планирования и распределения постепенно начала сменяться эпохой конкурентного розничного бизнеса. В настоящее время торговля заняла важнейшее место в экономике страны благодаря своему непосредственному влиянию на качество жизни населения. Потребление товаров постоянно увеличивается. Это вызывает необходимость изучения покупательского спроса, ведь в условиях конкуренции важно знать, какие товары необходимы покупателям. Для того, чтобы розничная организация была успешной, следует принимать компетентные решения, касающиеся того, что, в каких количествах и в какое время следует закупать, чтобы затем выставлять на продажу[\[1\]](#).

Проблему наиболее полного удовлетворения запросов потребителей можно решить с помощью совершенствования ассортиментной политики. Товар должен отражать потребности и пожелания различных сегментов рынка и для решения этой задачи требуется весьма искусный и изощренный подход[\[2\]](#). От состава ассортимента напрямую зависит рост товарооборота и ускорение реализации товаров. И наоборот, отсутствие нужных товаров, узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности торговли.

В последнее десятилетие кардинально меняется роль ассортиментной политики в общей системе управления торговым предприятием. Компании ежедневно сталкиваются с необходимостью быстро реагировать на каждое изменение рыночной ситуации. Это, в первую очередь, отражается на ассортименте. Ассортиментная политика является одним из основных объектов системы управления, так как именно отношение потребителей к продукции определяет возможности существования и развития предприятия[\[3\]](#).

К сожалению, до сих пор многие российские компании формируют ассортимент, исходя из предложений и возможностей поставщиков, наличия финансов, традиций, предыдущего опыта, а не потребностей покупателей. Отсутствует комплексный подход, учитывающий ориентацию на спрос разных слоев населения,

рыночную обстановку, особенности положения торговой точки, сезонность спроса.

Поскольку обеспечение необходимого уровня обслуживания потребителя и рост экономических показателей магазинов в большей степени зависит от правильного формирования ассортимента товаров, актуальность выбранной темы очень высока.

Цель данной работы – разработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики конкретной организации розничной торговли. В соответствие с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

1. рассмотреть сущность, цели и задачи ассортиментной политики в розничной торговле;
2. выявить факторы, влияющие на ассортиментную политику;
3. изучить основные подходы к разработке ассортиментной политики торгового предприятия;
4. обобщить методы анализа ассортиментной политики;
5. определить направления совершенствования ассортиментной политики розничной торговой организации.

Методологическую базу исследования составили труды ведущих специалистов по маркетингу и управлению предприятиями, таких как: Г.Л. Багиев, В.И. Беляев, Д. Гилберт, П. Друкер, В.В. Зотов, О.В. Памбухчянц, А.В. Пошатаев, А.П. Симонова и др. В работе использованы также материалы из периодических изданий, посвященные исследуемой проблеме.

Глава 1. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия розничной торговли

1.1 Понятие, сущность и задачи ассортиментной политики

Ассортиментная политика является центральным элементом товарной политики любого предприятия, и особенно торговой розничной компании. Товарная политика выражается в «маркетинговой деятельности, связанной с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ товара и созданию таких его характеристик, которые

сделают его ценными для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль фирме» [4].

В современной экономической литературе нет единого определения, что считать ассортиментной политикой предприятия. Данное понятие рассматривается в различных аспектах. Приведем несколько определений ассортиментной политики.

1) «Ассортиментная политика с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле должна заключаться в определении на известный период времени оптимального ассортимента товаров, по достижении которого совершенствование его должно осуществляться путем обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечивать в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спросов населения по объему и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления».[5]

Это определение представляется наиболее полным, но его существенным недостатком является противоречивость критериев оптимальности ассортимента. Действительно, удовлетворить спрос населения по объему и структуре и одновременно обеспечить максимум продаж товаров при минимуме издержек обращения и потребления – задача во многом противоречивая и проблематичная.

2) «Ассортиментная политика – выражение конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учетом целевых ориентиров и установок».[6] Данное определение, акцентируя внимание на целевую ориентацию, вместе с тем совершенно не дает представления о конкретных целях и критериях формирования ассортиментной политики. Возникает некая неопределённость в отношении желаемых результатов осуществления ассортиментной политики.

3) «Ассортиментная политика – система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом».[7] Это определение сужает понимание ассортиментной политики как стратегического инструмента, сводит ее к определению набора товаров, позволяющего компании осуществлять свою деятельность на рынке.

4) «Ассортиментная политика – политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей

рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен».[8] Это определение ориентирует на учет всевозможных факторов при разработке ассортиментной политики, но не указывает на цели и результаты ее внедрения.

Таким образом, анализ литературы по экономике и маркетингу позволяет сделать два вывода:

1. Единого определения термина «ассортиментная политика» специалистами не выработано. М.Л. Халявина считает [9], что полное и корректное определение должно содержать:

- указание на цель (эффективное использование имеющихся ресурсов, обеспечение экономического роста, получение прибыли);
- определение целенаправленных действий (определение набора товарных групп, процесс формирования структуры ассортимента, определение номенклатуры и т.п.);
- учет потребительских требований и требований общества в целом.

1. Определение ассортиментной политики торговой организации имеет некоторые особенности. Это связано с тем, что торговая организация не производит товары, а закупает их и создает условия для их реализации. П. Гилберт сводит ассортиментную политику магазина к «планированию и реализации закупки, транспортировке и мониторингу товарных категорий в интересах конкретной розничной организации».[10] Если торговое предприятие обладает значительным набором разнообразных товаров, нацеленный на все вкусы и экономические возможности потребителей, у него увеличиваются шансы на то, что каждый посетитель магазина совершит покупку.

Ассортиментная политика во многом определяет общую стратегию предприятия, его тактику, критерий оценки результатов принятых решений и предпринятых действий[11]. Главной целью формирования ассортиментной политики любого предприятия, а особенно торгового, является повышение либо поддержание его прибыльности. Эта цель должна стать приоритетной в современных условиях усиленной конкуренции. Основная задача ассортиментной политики заключается в том, чтобы в каждый данный момент товары, составляющие ассортимент предприятия, оптимально соответствовали потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам.[12]

Ассортиментная политика решает следующие задачи:

1. оптимизирует использование финансовых ресурсов предприятия, так как определяет, какие формы и виды деятельности способны принести наибольший результат;
2. позволяет в большей степени отвечать запросам потребителей, определяя для конкретной потребности определенный товар;
3. позволяет лучше использовать возможности предприятия, причем не только технологическое оснащение, но и знание и опыт работников;
4. делает деятельность организации гибкой, поскольку тесно связана с диверсификацией – распределением имеющихся ресурсов, что делает активность компании более устойчивой.

Итак, ассортиментная политика формулирует задачи, цели и основные направления составления ассортимента товаров. Сущность формирования, планирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы торговая фирма своевременно предлагала определенную совокупность товаров, которые бы наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий потребителей. Цель ассортиментной политики – направить предприятие на продажу товаров, наиболее соответствующих разнообразию и структуре спроса конкретных категорий покупателей.[\[13\]](#)

1.2 Факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики

Ассортиментная политика практически полностью определяет конкурентоспособность розничной торговой организации. Управление ассортиментом – один из основных бизнес-процессов торговой организации, так как ее доход формируется исключительно за счет купли-продажи товаров.[\[14\]](#) От того, как грамотно сформирован ассортимент, а также от качества оказываемых услуг зависит степень удовлетворения спроса потребителя.

Ассортимент товаров должен отвечать следующим требованиям[\[15\]](#):

1. гарантировать полноту охвата товаров;
2. обеспечивать гибкость построения и возможность ввода новых наименований товаров, не нарушая общей системы классификации;
3. учитывать возможные изменения в ассортименте;
4. способствовать всестороннему изучению потребительских свойств товаров;

5. содействовать улучшению торговой деятельности предприятия.

Удовлетворение запросов потребителей основывается на глубокой сегментации и дифференциации рынка. Запросы потребителей торговая организация удовлетворяет не только с помощью набора товаров, но и с помощью сопутствующих услуг (доставка, сборка, гарантия, обслуживание и т.п.). Необходимо иметь в виду, то что ни один магазин не в состоянии сформировать такой ассортимент товаров, какой бы удовлетворил абсолютно всех покупателей во всем многообразии их спроса. Значимость работы по развитию основного ассортимента товаров увеличивается в связи с неоднородностью покупательского сегмента и в связи с ужесточением конкурентной борьбы на потребительском рынке товаров и услуг. Потребитель предъявляет всё новые, наиболее изысканные требования к товарам и услугам. В тоже время товарный рынок характеризуется увеличением числа конкурентов. Это требует от руководителя каждой торговой фирмы определения своей ниши, оптимального формирования и своевременного управления ассортиментом товаров каждого торгового предприятия.[\[16\]](#)

На формирование ассортиментной политики оказывают влияние различные факторы. Выделяют внешние (рыночные) и внутренние факторы.[\[17\]](#)

Таблица 1.

Факторы, влияющие на формирование ассортимента товаров

Рыночные факторы

Сезонность и спрос потребления товаров

Ассортимент и качество товаров

Внутрифирменные факторы

Формат магазина, в том числе размер торговой площади, специализация, форма торгового обслуживания.

Для розничных предприятий имеет значение место размещения магазина, для оптовых – удаленность склада от основных торговых точек

Степень обновляемости торгового ассортимента	Уровень оснащенности торгово-технологического процесса
Уровень закупочных цен	Квалификация и численность персонала
Качество работы оптовых посредников, товароснабжение, логистика	Состояние товарных запасов, в том числе оборачиваемость товаров, размер товарных остатков в торговом зале и на складе
Влияние конкуренции (с позиции розничных торговых предприятий и конкуренция брендов).	Наличие необходимых материально – технических ресурсов (торговые помещения, транспорт, оборудование и т.п.)
Маркетинговая активность производителя и поставщика	Финансовые ресурсы

К рыночным отнесены факторы, которые влияют на ассортиментную политику с позиций покупателей, конкурентов, поставщиков:

1. **Сезонность и спрос** потребления – основной фактор влияния со стороны покупателей. Его определяют, анализируя динамику продаж конкретных видов товаров.
2. **Виды и качество** предлагаемых поставщиками товаров, степень обновляемости ассортимента формируют потребительскую лояльность. Этот фактор влияет на возможность торговой организации предлагать покупателю большой выбор, удовлетворяя большее количество потребностей.
3. **Качество работы** оптовых посредников и эффективность всей системы товароснабжения обуславливают своевременность пополнения товарных запасов, и, как следствие, определяют качество организации торгового процесса в магазине. От поставщика напрямую зависят затраты на логистику, а значит, и себестоимость товаров.
4. **Уровень цен** на поставляемые товары определяет затраты на товароснабжение, а главное – на уровень розничных цен. Ценовая конкуренция в розничной торговле является основной. Именно за счет более

выгодной цены магазин имеет главное преимущество перед конкурентами. Поэтому розничные торговые сети посредством прямых поставок и больших оборотов могут предлагать товары потребителям по более низким ценам[\[18\]](#).

5. **Маркетинговая активность** поставщика (или производителя) в отношении товара является неотъемлемой функцией сбыта в современных условиях, так как от этого напрямую зависят объемы продаж. Маркетинговая активность определяется эффективностью рекламы, качеством средств, которые несут любую информацию о товаре (POS – упаковка, материалы), мероприятиями по формированию положительного статуса товара в глазах потребителей[\[19\]](#). Планируя количественную и качественную структуру ассортимента, предприятия торговли обязательно должны это учитывать, так как маркетинговые коммуникации позволяют поддерживать стабильный объем продаж.

К внутрифирменным относятся факторы, которые влияют на ассортиментную политику с позиций самого магазина. Данная группа факторов определяется ресурсами организации, которые необходимы для управления и формирования ассортимента, а именно материально – технические, трудовые, товарные, финансовые и информационные.[\[20\]](#) Руководители торговых предприятий должны знать:

- достаточно ли квалифицированного персонала для организации и планирования товарных потоков,
- соответствует ли торговое оборудование, предназначенное для хранения и выкладки товаров, его потребительским свойствам,
- достаточно ли финансовых ресурсов для расчета с поставщиками и т.п.

Правильный выбор местоположения торговой точки, внедрение новых технологий, представленность в сети Интернет также являются важными факторами формирования ассортиментной политики. В конечном счете победителями в войне за клиентов станут те ритейлеры, которые сумеют направить энергию своего персонала в нужное русло и мотивировать его предоставлять обслуживание мирового класса.[\[21\]](#)

Некоторые авторы не ограничиваются делением факторов на внутренние и внешние. Например, Ф. Котлер выделяет 10 групп факторов, которые нужно учитывать при формировании ассортимента (Приложение 1).[\[22\]](#) При этом каждый фактор имеет свой вес в зависимости от целей торгового предприятия. При разработке ассортимента необходимо найти решение, которое будет оптимальным

с точки зрения увеличения прибыли, доступности ресурсов, роста продаж и завоевания новых рынков.

1.3 Основные правила разработки ассортиментной политики предприятия розничной торговли

Рассмотрим элементы, составляющие структуру ассортиментной политики торговой организации (рисунок 1)[\[23\]](#):

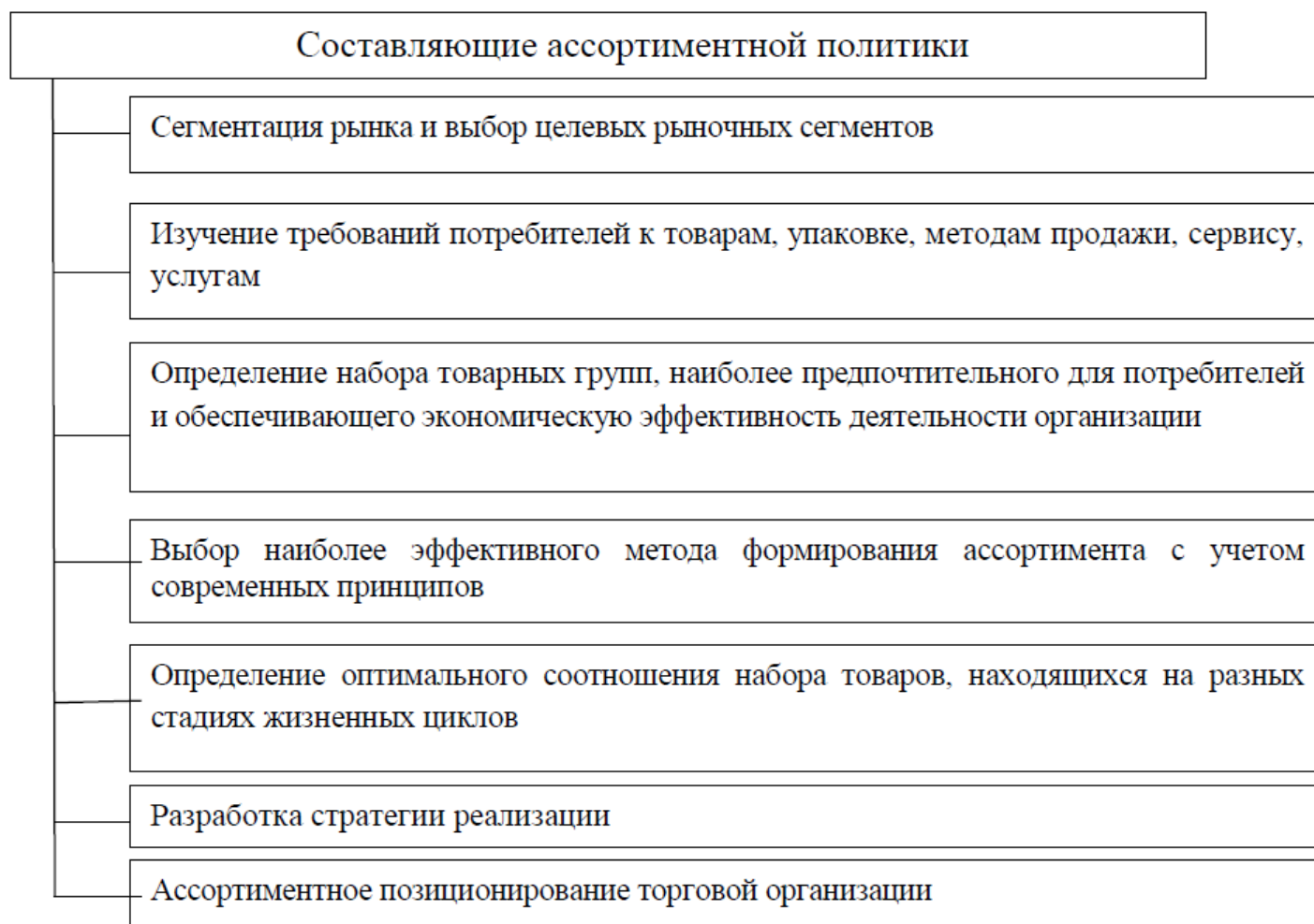


Рисунок 1. Составляющие ассортиментной политики предприятия розничной торговли

Сначала целесообразно определить нишу, в которой планирует работать торговая организация: какие именно потребности населения будут закрываться предлагаемыми товарами. Ниша может быть широкая (продукты питания, одежда, мебель) или узкая (молочные продукты, детский трикотаж, офисные стулья). Чем у

же ниша, тем точнее можно определить целевых покупателей, точнее отстроиться от конкурентов, легче начать бизнес. Выбранная позиция должна четко и однозначно восприниматься потребителем, а выбор конкретной рыночной позиции должен обеспечивать розничному торговцу некоторое преимущество либо за счет того, что в восприятии потребителя он отличается от конкурентов, либо за счет того, что своим выбором он наиболее четко идентифицируется именно как предлагающий конкретный набор розничных услуг. Такой подход может создать у потребителя позитивный имидж.[\[24\]](#)

Чтобы сформировать рациональный ассортимент, нужно изучить запросы покупателей к товарам определенной ассортиментной группы с помощью маркетинговых исследований (наблюдение, опрос, анкетирование). Необходимо узнать, какие характеристики товара наиболее важны покупателю (размеры, цена, технические характеристики, бренды и т.п.), а также какие требования к сервису необходимо обеспечить. Например, при продаже крупногабаритных товаров (бытовая техника, стройматериалы, мебель) важна доставка, сборка, подключение. Без этих услуг покупатель вряд ли отважится приобрести товар. При продаже обуви, одежды, головных уборов нужно обеспечить условия для примерки, также покупателю важен сервис: помощь в выборе, консультирование. Эти требования могут в дальнейшем измениться в соответствии с конъюнктурой рынка: появлением конкурентов и новых товаров, изменением платежеспособности, принятием новых правовых норм, влияющих на торговую деятельность и т.п. [\[25\]](#)

Процесс формирования торгового ассортимента можно характеризовать как проявление ассортиментной политики[\[26\]](#). То есть, формирование непосредственно набора (ассортимента) товаров играет ключевую роль в формировании ассортиментной политики. Ассортимент товаров представляет собой сложную систему, в которой товары различаются многообразием естественно-природных и потребительских свойств, особенностей назначения, характера использования, участия в удовлетворении потребностей, эффекта потребления. Они различаются по исходным материалам, конструктивным решениям и технологиям изготовления, объемным, линейным и габаритным размерным показателям, сохранности, срокам потребления и множеству других особенностей.[\[27\]](#) В настоящее время на рынке работает большое количество магазинов различных форматов с самым разнообразным ассортиментом и товарной специализацией.

Для эффективного управления нужно постоянно анализировать состояние ассортимента и выявлять неэффективные позиции, отвлекающие ресурсы магазина и не приносящие прибыль. С этой целью используют определенную систему

показателей[28]:

- оборачиваемость товаров;
- товарооборот, приходящийся на 1 м² выкладки товаров;
- прибыль, приходящаяся на 1 рубль товарооборота по одной товарной позиции или торговой марке.

Данная информация нужна для определения мер для улучшения структуры ассортимента, оптимизации размещения товаров в торговом зале и их выкладки.

В экономической литературе можно встретить различные классификации ассортимента вообще и торгового ассортимента в частности. Например, Г.В. Гейлер выделяет следующие подвиды торгового ассортимента:[29]

1. **видовой** ассортимент (набор товаров разных видов, разновидностей и наименований, удовлетворяющих схожие потребности);
2. **марочный** ассортимент (набор товаров одного вида, но различных торговых марок). Такие товары наравне с удовлетворением физических потребностей нацелены на удовлетворение социальных (статус, престиж) и психологических потребностей;
3. **сопутствующий** ассортимент (товары, которые осуществляют дополнительные функции и не принадлежат к основным для данной компании). Например, магазины обуви продают в качестве сопутствующих товаров средства для ухода за обувью, сумки, стельки;
4. **смешанный** ассортимент (набор различных групп товаров, различающихся многообразием функционального назначения).

В розничной торговле в основу построения ассортимента должно быть положено рациональное соотношение отдельных групп товаров в зависимости от следующих факторов[30]:

- объема товарооборота магазина;
- размера торговой площади;
- технической оснащенности торгового предприятия;
- условий и методов товароснабжения.

При формировании ассортимента необходимо также учитывать количество обслуживаемого населения; уровень доходов потребителя; наличие в пределах обслуживания магазина промышленных предприятий, учебных заведений и др.

Ассортимент характеризуется такими параметрами как: широта, глубина (длина), насыщенность, рациональность, гармоничность[31].

- **Широта** представляет собой общую численность ассортиментных групп товаров, предлагаемых магазином.
- **Глубина**- это количество различных вариантов исполнения товара в рамках отдельной ассортиментной группы, имеющих общую базовую функцию, различающихся функциональными характеристиками, качеством, набором добавленных характеристик.
- **Насыщенность** – это общее число товарных единиц, представленных по каждому варианту исполнения отдельного товара предприятия.
- **Рациональность** – способность набора товаров наиболее полно удовлетворять потребности покупателей.
- **Гармоничность** – это степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их назначения, каналов распределения и продвижения.

Рассмотрим стадии формирования торгового ассортимента (рисунок 2).



Рисунок 2. Стадии формирования торгового ассортимента[32]

Широкий ассортимент позволяет ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте. Вместе с тем он требует вложения дополнительных финансовых средств в различные товарные группы и подгруппы.

Глубокий ассортимент может удовлетворять потребности различных покупательских сегментов по одному товару, максимально использовать торговые площади, предлагать диапазон цен. Однако он увеличивает расходы на поддержание запасов и может затруднять сопоставление и выбор товара. [33]

Если компания стремится к завоеванию позиции в какой-то одной сфере, то она может целенаправленно добиваться большей гармоничности между различными ассортиментными группами. Если же стремится действовать сразу в нескольких сферах, то гармоничность, наоборот будет меньшей.

Рекомендуется формировать сопоставимый ассортимент исходя из соотношений между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности групп потребителей, источников товароснабжения и диапазона цен.[\[34\]](#) Однако чрезмерная ограниченность ассортимента может сделать предприятие уязвимым, привести к колебаниям в поставках. Поэтому целесообразно формировать ассортимент оптимальной широты и глубины с учетом всех существующих факторов.

Многие розничные магазины торгуют узким по широте и мелким по глубине ассортиментом, но при этом реализуются исключительно ходовые, популярные и быстро оборачиваемые товары. Такая политика позволяет оптимизировать вложения денежных средств в товарные запасы, ускорив их оборачиваемость.[\[35\]](#) В каждом конкретном случае решения о широте и глубине ассортимента принимаются в соответствии с выбранной коммерческой стратегией.

Современная ассортиментная политика требует включения в ассортиментную модель магазинов товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Такой подход обеспечивает относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке. Чтобы сформировать оптимальный ассортимент, нужно правильно определить соотношение разных групп товаров [\[36\]](#):

- А - основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота и находится в стадии роста;
- Б - сопутствующие (поддерживающие), стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
- В - стратегические товары, на которые ставка делается в будущем, в перспективе;
- Г - тактические товары, которые стимулируют продажу основной группы и находятся в стадии роста и зрелости;
- Д - товары, на которые уже низкий спрос, и тенденция эта сохраняется.

Практика показала, что основная группа (А) товаров составляет в основном 75 % всех товаров в ассортименте магазина.

Для каждого товара должна быть разработана стратегия его реализации, которая предполагает [37]:

1. определение объемов и цен реализации;
2. выбор методов продажи;
3. подбор средств стимулирования и рекламы;
4. определение перечня услуг, сервисного обслуживания.

Стратегия реализации может разрабатываться мерчендайзерами предприятий-товаропроизводителей либо специалистами розничных торговых организаций (маркетологами, менеджерами по продажам).

С учетом вышеозначенных подходов и принципов может быть сформирована ассортиментная модель, отвечающая современной концепции управления ассортиментом в розничной торговле. Каждая товарная позиция в идеале должна быть рентабельной, то есть, размер торговой наценки должен перекрывать издержки на реализацию данного товара. При необходимости включения в ассортимент различных социально значимых товаров, торговые надбавки на которые ограничены, следует убытки от их реализации перекрывать включением в ассортимент высокорентабельных товаров.[38] Кроме этого, предприятие должно постоянно стремиться к ускорению оборачиваемости товаров. Для этого торговые организации могут сами формировать спрос при помощи презентаций, рекламы, выставок-продаж и других приемов.

Итак, ассортиментная модель магазина - это «гибкая и подвижная ассортиментная структура товаров, способная изменяться соответственно изменениям среды деятельности организации торговли, обеспечивать ее рентабельность и создавать необходимый запас конкурентной прочности».[39] Формирование ассортиментной модели – ключевой элемент ассортиментной политики торговой организации.

Выводы к главе 1:

Основная задача ассортиментной политики – предлагать товары, оптимально соответствующие потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам в каждый момент времени. Для выявления потребностей проводят различные маркетинговые мероприятия (опросы, исследования, тестирования).

На формирование ассортиментной политики оказывают влияние различные группы факторов. Рыночные факторы (спрос, сезонность, качество, уровень закупочных цен и др.) зависят от покупателей, поставщиков и конкурентов, внутрифирменные факторы (оснащенность, персонал, наличие финансов, личные качества руководителя и др.) зависят от самой торговой организации.

Процесс формирования ассортиментной политики состоит из нескольких элементов. основополагающие элементы – определение ниши и изучение потребностей целевой группы потребителей. Если эти элементы не проработаны, сложно будет подобрать оптимальный ассортимент товаров. При выборе ассортимента нужно учитывать не только спрос, но и рентабельность каждой группы товаров, их жизненный цикл. Для каждой группы товара нужно разрабатывать стратегию их реализации.

Глава 2. Методы анализа ассортимента и совершенствования ассортиментной политики предприятия розничной торговли

2.1 Методы анализа торгового ассортимента

Для анализа торгового ассортимента разработано несколько подходов, в рамках которых используются разные методы. Можно анализировать товары с точки зрения их рентабельности или жизненного цикла, а можно по группам, полноте ассортимента, соответствию плановым показателям.

Одним из наиболее популярных инструментов классификации товаров является ABC-анализ. Идея этого метода основана на принципе Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». В литературе принцип Парето называют «правилом 20/80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.^[40] С помощью ABC-анализа ассортиментные группы разбиваются по степени влияния на общий результат. Принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если

анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

В результате анализа ассортимент делится на три группы товаров: [\[41\]](#)

- группа А объединяет товары, которые в сумме дают до 80% прибыли, занимая около 20% в натуральном выражении объёма продаж;
- группа В – это 20% товаров, обеспечивающих около 20% прибыли;
- группа С приносит около 5% прибыли и занимает 60-70% в натуральном объёме продаж.

Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций группы А. По отношению к товарным позициям группы В контроль может быть текущим, а по отношению к позициям группы С – периодическим. Таким образом, в ходе ABC-анализа формируется ABC-рейтинг товаров.

Другой метод оценки ассортиментного портфеля – матрица бостонской консалтинговой группы (БКГ). Матрица строится на основании внутренней информации компании. Для анализа нужно построить матрицу из четырех блоков по осям координат:

- по оси Х откладываем долю в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период);
- по оси Y - темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (рисунок 3). [\[42\]](#)



Рисунок 3. Матрица БКГ

По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка («дойные коровы») требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – минимальные вложения при максимальной отдаче. [43]

«Звезды» имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, эти группы товаров приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в «дойных коров».

«Собаки» имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их относительно высока. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет удаление их из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары.

«Дикие кошки» темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию «звезд». Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку этих товаров, то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию «собак». [\[44\]](#)

Кроме того, по матрице БКГ можно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Такой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. [\[45\]](#)

Третий метод, который мы рассмотрим, появился еще в начале 1970-х годов. Эту аналитическую модель предложила корпорация General Electric совместно с консалтинговой компанией McKinsey&Co. Модель McKinsey используется для оценки привлекательности отдельных групп товаров на основе двух координат:

- ось Y характеризует силу позиции в отрасли,
- ось X — привлекательность отрасли (рисунок 4). [\[46\]](#)

Сильная	З № 1	З № 3	З № 6
Средняя	З № 2	З № 5	З № 8
Слабая	З № 4	З № 7	З № 9
	Высокая	Средняя	Низкая

Рисунок 4. Матрица McKinsey.

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности, цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры затрат, ценовой политики, законодательства. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. [47]

Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образуют решетку, которая делится на три зоны:

1. зону, в которую организация должна инвестировать;
2. зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне;
3. зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом: [\[48\]](#)

- **Зона № 1** характеризуется наиболее высокой привлекательностью и сильным конкурентным статусом. Товар в ней является лидером в своём сегменте. Инвестиции в него должны быть приоритетными. Маркетинговая стратегия ориентирована на удержание или усиление позиций.
- **Зона № 2** – товары, не являющиеся лидерами, но и не отстающие от конкурентов. Стратегическими задачами является выявление сильных и слабых сторон и повышение прибыли за счёт внутренней эффективности. В эту зону необходимо целевое инвестирование.
- **Зона № 3:** товар является лидером, но его рынок имеет невысокую привлекательность. Организация должна расставить приоритеты по направлениям продаж.
- **Зоны № 4, 5, 6** являются промежуточными, инвестирование в данные товары целесообразно, если на рынке будут найдены иные прибыльные ниши.
- **Зоны № 7, 8, 9:** данные товары являются проигрышными по сравнению с остальными зонами, для них необходимо избирательное и осторожное инвестирование.
- **Зона № 9:** товары, которые следует выводить из товарного портфеля.

При формировании ассортимента необходимо учитывать стадию жизненного цикла товара. Любой товар рано или поздно уходит с рынка в силу различных причин. За время своего существования товар проходит несколько фаз развития, что отражается в динамике первоначального нарастания и последующем снижении его сбыта. [\[49\]](#) Период существования товара (от его идеи до прекращения производства и сбыта) называют экономическим циклом жизни товара (ЖЦТ). Теория ЖЦТ может быть использована для решения широкого диапазона практических дел - от создания новых перспективных товаров, умелого воздействия на них до своевременного изъятия из ассортимента товаров, исчерпавших рыночные возможности. В Приложении 2 приведены примеры маркетинговых стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла товара. [\[50\]](#)

Рассмотрим еще один метод анализа ассортимента, основанный на теории ЖЦТ. Не существует единых рекомендаций, какое количество видов продукции и ее модификаций предприятие должно одновременно производить и продавать на рынке, точно так же, как нет единых оптимальных наборов, одновременно обращаемых на рынке товаров предприятия в зависимости от их стадий жизненного цикла. [\[51\]](#) Исследователи рынка рекомендуют включать в ассортимент

одновременно следующие товарные группы:[\[52\]](#)

- **основную** – товары, приносящие предприятию основную прибыль и находящиеся в стадии роста (А);
- **поддерживающую** – товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости (Б);
- **стратегическую** – товары, призванные обеспечивать будущую прибыль предприятия (В);
- **тактическую** – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящихся в стадии роста и зрелости (Г).

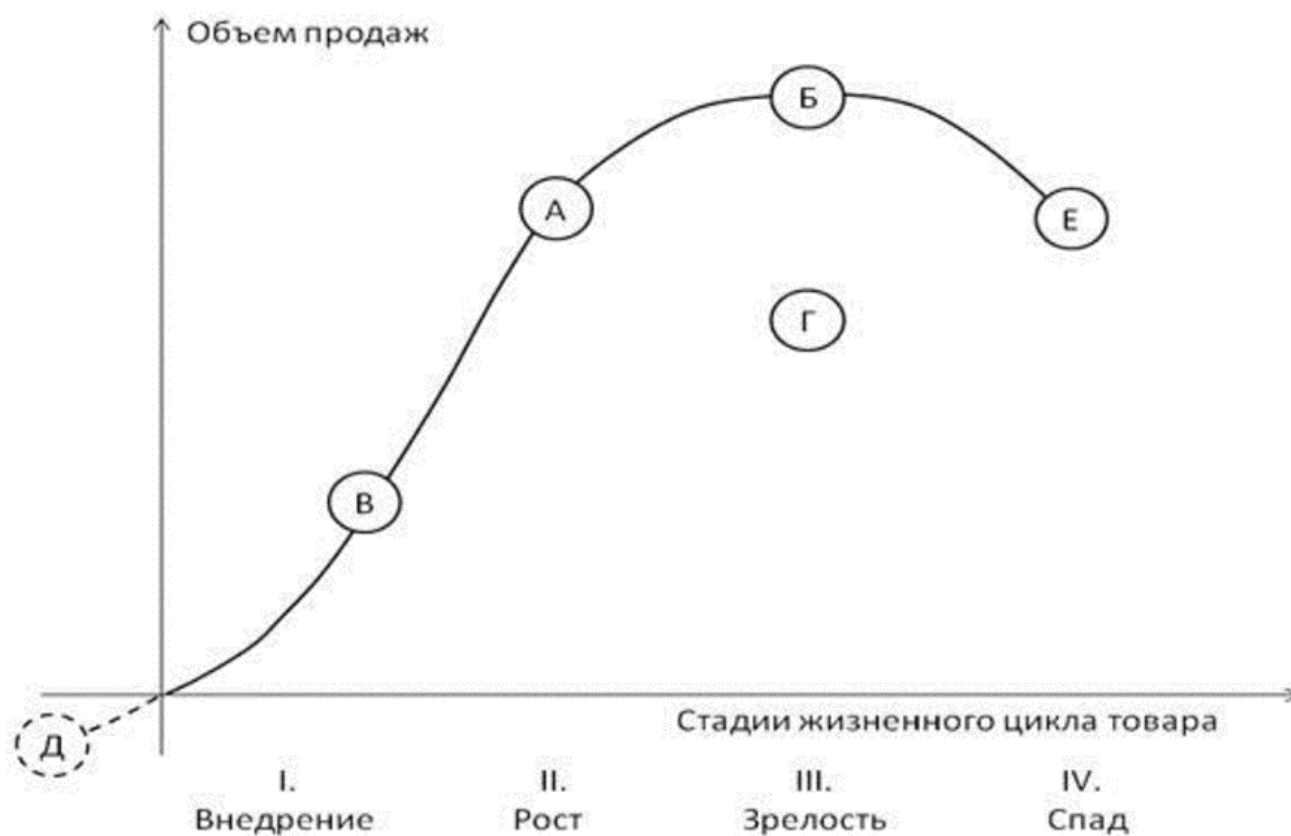


Рисунок 5. Вариант оптимального ассортимента

Хотя на рынке и не присутствует группа разрабатываемых товаров (Д), она также должна учитываться в ассортиментной политике, поскольку постепенно готовится к выходу на рынок. Естественно, будут и товары, уходящие с рынка (Е). При этом важны соотношения данных групп и их доля на рынке. Основная и поддерживающая группы товаров должны составлять не менее 73–85% всех товаров предприятия.[\[53\]](#)

Несмотря на достаточно большое количество различных методик анализа товарного ассортимента есть определенное сходство между ними:

- они основаны на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке товаров с точки зрения экономической эффективности предприятия,
- используют для анализа первичные данные о рынке, внешней среде и внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.[\[54\]](#)

2.2. Методы совершенствования ассортиментной политики

Формирование и анализ ассортимента является важной маркетинговой задачей и предполагает действия по обновлению номенклатуры и удалению нерентабельных, устаревших товаров. Процесс формирования ассортимента тесно переплетается с другими инструментами маркетинга. Формируя ассортимент, включая или исключая из него те или иные товары, тем самым управляют его расширением, сокращением или обновлением. Следовательно, совершенствование ассортимента товаров представляет собой разработку и внедрение в производство конкретной усовершенствованной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединённых в товарные группы по какому-либо определённому признаку.[\[55\]](#)

Основные направления совершенствования ассортиментной политики – это сокращение, расширение, углубление, обновление, гармонизация ассортимента. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов.[\[56\]](#) Рассмотрим подробнее основные направления совершенствования ассортимента:

1. **сокращение** – количественные изменения ассортимента товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, убыточность или низкая прибыльность при реализации отдельных товаров;

2) **расширение** – количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность реализации; внедрение на рынок новых товаров;

3) **углубление** – количественные и качественные изменения за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при продаже товаров незначительной новизны, наличие известных торговых марок;

4) **стабилизация** – состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;

5) **обновление** – количественные и качественные изменения, характеризующиеся увеличением показателей новизны набора товаров;

6) **совершенствование** – количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

7) **гармонизация** – приближение реального ассортимента к лучшим отечественным либо зарубежным аналогам.

Обновление товарного предложения может быть охарактеризовано с двух позиций:

1) новизна по отношению к торговой организации (продаем товар, который раньше не продавали); 2) новизна по отношению к рынку (продаем товар, которого на рынке еще нет).[\[57\]](#)

В первом случае новый товар, вводимый в ассортимент, не выходит за рамки групп, ранее предлагаемых к продаже (новые виды конфет в дополнение к уже реализуемым видам, новые марки обуви в дополнение к уже продаваемым брендам). Во втором случае магазин начинает предлагать товар, удовлетворяющий новую потребность покупателей или удовлетворяющий прежнюю потребность на более высоком уровне (усовершенствованные товары, новые изобретения). Новый товар в маркетинговом понимании – это не столько достижение нового технического уровня изделия, сколько создание «изделия рыночной новизны». Новый товар должен быть либо значительно лучше, чем старый, лучше удовлетворять соответствующую потребность, либо удовлетворять новую потребность.[\[58\]](#)

Таким образом, любое направление совершенствование ассортимента – это количественное и/или качественное изменение состояния набора товаров для повышения его рациональности. Оптимизация ассортимента представляет собой

непрерывный процесс, ассортимент не может быть оптимизирован один раз на весь период присутствия предприятия на рынке. Формирование ассортимента не может быть абстрагировано от конкретного предприятия и должно основываться на заранее выбранных задачах и целях. Не нужно забывать, что любые изменения в ассортименте непосредственно повлияют на финансово-экономические показатели работы торгового предприятия. Но если не заниматься оптимизацией товарного ассортимента постоянно, это может привести к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Хорошо продуманная ассортиментная политика предприятия является своего рода гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели, но и сохранения позиций на рынке, влияет на формирование имиджа и конкурентоспособности предприятия.[\[59\]](#)

Выводы к главе 2:

Для анализа торгового ассортимента разработано несколько методов. Можно анализировать товары с точки зрения их рентабельности или жизненного цикла, а можно по группам, полноте ассортимента, соответствию плановым показателям. Все методики анализа ассортимента основаны на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия. Для анализа ассортимента используют первичные данные о рынке, внешней среде или внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.

Основные направления совершенствования ассортиментной политики – это сокращение, расширение, углубление, обновление, гармонизация ассортимента. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга. Любое совершенствование ассортимента – это количественное и/или качественное изменение состояния набора товаров для повышения его рациональности. Любые изменения в ассортименте непосредственно влияют на финансово-экономические показатели работы торгового предприятия. Оптимизация ассортимента – непрерывный процесс, ассортимент не может быть оптимизирован один раз на весь период присутствия торгового предприятия на рынке.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики предприятия розничной торговли

3.1. Анализ ассортимента методом ABC-анализа

Описание организации

Общество с ограниченной ответственностью «Мир обуви» зарегистрировано в 2010 году. Основная деятельность – розничная продажа мужской и женской обуви средней ценовой категории. Кроме обуви в магазине представлены сопутствующие товары: кремы по уходу за изделиями из кожи и замши, стельки, шнурки. Организация представляет собой магазин, расположенный в торговом центре города Волгограда. Магазин небольшой, численность персонала 5 человек, площадь торгового зала 25 м³. Формированием ассортимента занимаются учредители и директор ООО. При этом учитывают данные по продажам, внутреннюю информацию. Поток покупателей обеспечивает администрация торгового центра, давая рекламу и организовывая различные массовые мероприятия, акции, события.

Проведение исследования

Для удобства расчетов представим весь ассортимент магазина в виде укрупненных товарных групп. Именно по ним будем считать результат выручки, а не по каждому артикулу отдельно.

Таблица 2.

Классификация товаров магазина «Мир обуви»

Женская обувь

Мужская обувь

Зима *Межсезонье* *Лето*

Зима *Межсезонье* *Лето*

классика классика

классика классика классика

классика

комфорт	комфорт	комфорт	комфорт
спорт	спорт	спорт	спорт
		мода	мода
мода	мода	мода	мода

Принципом группировки для ABC-анализа мы выбрали величину выручки, полученной от конкретной группы. Для анализа я выбрала период с октября по декабрь 2019 года. Этот период показателен для анализа продаж сезонной и межсезонной обуви, так как в это время проходят самые крупные распродажи. Для анализа интересен также объем продаж по каждой группе (сколько пар обуви продали, чтобы получить тот или иной размер выручки), чтобы посмотреть, соблюдается ли правило Парето «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». В результате подсчетов получились следующие результаты:

Таблица 3.

Женская обувь. Выручка по группам товаров за октябрь-декабрь 2019 года.

Зима		Межсезонье		Лето	
<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>	<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>	<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>
классика	1 996 200	классика	933 400	классика	360 400
комфорт	921 600	комфорт	381 900	мода	231 800
спорт	901 100	спорт	330 000		
мода	21 300	мода	259 700		

Таблица 4.

Мужская обувь. Выручка по группам товаров за октябрь-декабрь 2019 года.

Зима		Межсезонье		Лето	
<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>	<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>	<i>группа</i>	<i>выручка, руб.</i>
классика	363 100	классика	263 100	классика	123 600
комфорт	224 500	комфорт	115 200	мода	167 100
спорт	807 400	спорт	717 300		
мода	100 300	мода	100 200		

Общая сумма выручки за три месяца составила 9 342 400 руб. Из них 23 200 руб. – от продажи сопутствующих товаров, 9 319 200 руб. – от продажи обуви. Общее количество проданных пар обуви – 2 033 пар. Посчитаем, какой процент от общей выручки составила выручка по каждой группе, и каков процент пар обуви по каждой группе от общего объема проданных пар. Результат занесем в таблицы.

Таблица 5.

Женская обувь.

Соотношение продаж по группам за октябрь-декабрь 2019 года.

Зима		Межсезонье		Лето	
<i>группа</i>	<i>Выручка, количество % пар, %</i>	<i>группа</i>	<i>Выручка, количество % пар, %</i>	<i>группа</i>	<i>Выручка, количество % пар, %</i>
классика	21,50 7,0	классика	10,0 5,0	классика	1,50 8,0

комфорт	10,00	5,0	комфорт	4,10	2,0	мода	2,50	11,0
спорт	10,00	6,0	спорт	3,50	7,0			
мода	1,10	1,0	мода	1,10	2,0			

Таблица 6.

Мужская обувь.

Соотношение продаж по группам за октябрь-декабрь 2019 года.

Зима

Межсезонье

Лето

группа	Выручка, количество %	количество пар, %	группа	Выручка, количество %	количество пар, %	группа	Выручка, количество %	количество пар, %
классика	4,00	3,0	классика	3,00	8,0	классика	1,50	4,0
комфорт	2,50	3,0	комфорт	1,50	6,0	мода	2,00	6,0
спорт	9,70	6,0	спорт	8,00	7,0			
мода	1,10	1,0	мода	1,10	2,0			

Для ABC-анализа ассортимент нужно разделить на три категории товаров:

- А – товары, которые в сумме дали 75 - 80% выручки;
- В – товары, обеспечившие 15 - 20% выручки;
- С – товары, которые принесли менее 5% выручки.

Мы проранжировали результаты и выявили, какие группы обуви дают самый большой процент от выручки, а какие – самый маленький.

Таблица 7.

Результаты ABC-анализа.

А (75 - 80% выручки)		В (15 - 20% выручки)		С (до 5 % выручки)	
<i>какая группа входит</i>	<i>процент от выручки</i>	<i>какая группа входит</i>	<i>процент от выручки</i>	<i>какая группа входит</i>	<i>процент от выручки</i>
женская обувь (зима, классика)	21,5	женская обувь (межсезонье, спорт)	3,5	женская обувь (зима, мода)	1,1
женская обувь (зима, комфорт)	10,0	мужская обувь (межсезонье, классика)	3,0	женская обувь (межсезонье, мода)	1,1
женская обувь (зима, спорт)	10,0	женская обувь (лето, мода)	2,5	мужская обувь (зима, мода)	1,1
женская обувь (межсезонье, классика)	10,0	мужская обувь (зима, комфорт)	2,5	мужская обувь (межсезонье, мода)	1,1
мужская обувь (зима, спорт)	9,7	мужская обувь (лето, мода)	2,0	сопутствующие товары	0,3
мужская обувь (межсезонье, спорт)	8,0	мужская обувь (лето, классика)	1,5		

женская обувь
(межсезонье, 4,1
комфорт)

женская обувь 1,5
(лето, классика)

мужская обувь 4,0
(зима, классика)

мужская обувь 1,5
(межсезонье, комфорт)

**Итого: 77,3 % от
выручки**

Итого: 18,0 % от выручки **Итого: 4,7 % от выручки**

41 % от объема

53 % от объема

6 % от объема

Итак, в ходе ABC-анализа сформировался определенный рейтинг товаров:

1. 77,3 % выручки обеспечили следующие товары (группа А):

- женская обувь категории «зима» (классика, комфорт, спорт);
- женская обувь категории «межсезонье» (классика, комфорт);
- мужская обувь категории «зима» (спорт, классика);
- мужская обувь категории «межсезонье» (спорт).

Эти категории товаров составляют основу продаж и финансовой стабильности, их качество и постоянное обновление следует поддерживать. Более $\frac{3}{4}$ всей выручки мы получили от 40% всех проданных пар обуви.

1. 18 % выручки обеспечили (группа В):

- женская обувь категории «межсезонье» (спорт);
- мужская обувь категории «межсезонье» (классика, комфорт);
- женская обувь категории «лето»;
- мужская обувь категории «лето»;
- мужская обувь категории «зима» (комфорт).

Эти товары принесли около 1/5 части прибыли, но для ее получения нужно продать более половины пар обуви.

1. 4,7 % от общей выручки (группа С) пришлось на мужскую и женскую обувь из категории «мода» и сопутствующие товары.

Эти товары не сильно влияют на выручку, удовлетворяя потребности небольшого сегмента покупателей. Продажа этой категории обуви составила всего 6% от общего числа пар. Количество сопутствующих товаров составило примерно 150 штук.

Конечно, недостаточно провести анализ ассортимента только по одному методу, чтобы разработать эффективную ассортиментную политику. Кроме выручки нужно сопоставить такие критерии, как:

- процент возврата (для обуви от разных поставщиков он различен, и не всегда это зависит от качества товара, модные модели возвращают в течение двух недель из-за того, что просто передумали, покупка была спонтанной);
- тенденцию к увеличению (уменьшению) спроса;
- условия закупки (рассрочка, сумма минимальной закупки и проч.);
- характер спроса: спрос может быть стабильным или подвергаться определенным колебаниям. Учитывая это, акцент при формировании ассортимента делают на товары стабильного спроса. Товары, спрос на которые подвержен резким колебаниям, импульсивного или альтернативного спроса включают в ассортимент осторожно.

3.2. Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия

Основываясь на проведенном ABC-анализе, можно составить следующие рекомендации для оптимизации ассортиментной политики исследуемой торговой организации:

1. При формировании ассортимента женской обуви на сезон осень-зима целесообразно сделать акцент на классические модели (как зимние, так и межсезонные). Лаконичные сапоги, полусапожки и ботинки базовой расцветки дают самый большой процент выручки. Несмотря на относительно высокую цену на модели из натуральной кожи, они продаются очень хорошо, спрос на качественную обувь всегда высок. Эта категория товара не подвержена скачкам спроса, не зависит от модных веяний, обеспечивая до четверти всей прибыли. В отношении этой категории ассортимент можно расширять и углублять, то есть, отбирать для

закупки большее число классических моделей, увеличивать количество брендов.

2. Модели женской обуви, отнесенные к категории «комфорт», отличаются от классики наличием дополнительных элементов (пряжки, ремешки, шнуровка), удобным каблуком, более свободными фасонами. Эти модели также пользуются спросом. Ассортиментные позиции данных категорий нужно контролировать, учитывая, что спрос на такие модели подвергается незначительным колебаниям, хотя приносит хорошо прогнозируемую долю выручки. Спросом пользуются модели хорошего качества (не обязательно натуральная кожа), с интересными деталями, но не выходящие за рамки элегантности. Этот сегмент товаров имеет хорошую тенденцию к росту, так как в нем есть модели разной ценовой категории. И большее количество покупателей могут найти для себя подходящий вариант не только по стилю, но и по цене. В отношении этой категории товаров можно проводить политику углубления и расширения ассортимента.

3. Модели женской обуви категории «спорт» продаются достаточно хорошо, составляя около 7% от общего количества проданных пар по каждой позиции «зима» и «межсезонье». Эта группа товаров пользуется спросом у узкого круга покупателей (от 17 до 35 лет). Рынок таких товаров насыщен, практически все магазины обуви предлагают широкий ассортимент моделей, стилизованных под спортивную обувь или с элементами спортивного стиля. За счет скидок и вариативности цены (есть и более дорогие кожаные модели, и доступные модели из искусственных материалов и ткани) продажа этой категории обуви дает стабильную долю выручки в любое время года.

4. Женская и мужская обувь категории «мода» имеет достаточно низкий процент продаж. Но отказываться от этих моделей нецелесообразно, поскольку они закрывают потребности определенной части покупателей. Расширять ассортимент в этой категории не нужно, а вот следить за обновлением очень важно, чтобы модели соответствовали актуальным модным тенденциям в текущем сезоне. Делать акцент на продвижении этой категории не имеет смысла, так как спрос на данные модели имеет импульсивный характер. Заказывать модные модели нужно в очень небольшом количестве для поддержания разнообразия.

5. При формировании ассортимента мужской обуви на сезон осень-зима акцент целесообразно сделать акцент на модели категории «спорт» (как зимние, так и межсезонные). Именно эти модели обладают высокой привлекательностью и сильным конкурентным статусом. Имеет смысл углублять эту часть ассортимента, расширяя моделями других производителей. Категории «комфорт» и «классика» в

мужском ассортименте не являются лидерами, но приносят стабильную прогнозируемую часть выручки. Имеет смысл дополнительно выявить сильные и слабые стороны товаров этой категории и разработать стратегию продаж для повышения прибыли за счёт внутренней эффективности.

б. Летняя обувь осенью продается только за счет скидок. Основной спрос на классические туфли. Формируя ассортимент для продажи осенью и зимой, нужно учитывать этот нюанс.

Заключение

Для торгового предприятия продуманная и детально разработанная ассортиментная политика служит основой его стабильности, рентабельности, индивидуальности, конкурентоспособности и, в конечном итоге, определяет успех на рынке. Кроме того, ассортиментная политика является наиболее важным из всех инструментов, с помощью которых предприятие осуществляет свою деятельность на рынке. Через формирование и реализацию ассортиментной политики маркетинговая деятельность любого предприятия выполняет свою основную функцию – приведение в соответствие соотношение спроса и предложения. Отсутствие ассортиментной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Основная задача ассортиментной политики – предлагать товары, оптимально соответствующие потребностям покупателей по качественным и количественным характеристикам. Для выявления потребностей проводят различные маркетинговые мероприятия (опросы, исследования, тестирования). Цель торгового предприятия в области ассортиментной политики – сформировать прогнозируемый и реальный ассортимент, максимально приближенный к рациональному, для удовлетворения разнообразных потребностей покупателя и получения запланированной прибыли. Для этого нужно решить определенный комплекс задач, а именно:

- установить предполагаемые и реальные потребности в определенных товарах;
- изучить спрос, требования к методам продажи, упаковке, сервису;

- выявить источники товарных ресурсов, необходимые для формирования рационального ассортимента;
- оценить материальные возможности для реализации отдельных групп товаров;
- оценить конкурентов, действующих в выбранном направлении, определить их долю на занимаемом сегменте рынка;
- рассчитать основные показатели ассортимента и проанализировать его рациональность;
- определить оптимальное соотношение набора товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла;
- выбрать наиболее эффективный метод формирования ассортимента с учетом современных подходов и принципов специализации;
- изучить основные направления формирования ассортимента с учетом предпочтений потребителей;
- определить стратегию реализации товаров (по группам).

На формирование ассортиментной политики оказывают влияние различные группы факторов. Рыночные факторы (спрос, сезонность, качество, уровень закупочных цен и др.) зависят от покупателей, поставщиков и конкурентов, внутрифирменные факторы (оснащенность, персонал, наличие финансов, личные качества руководителя и др.) зависят от самой торговой организации.

Определение требований к рациональности ассортимента начинается с изучения запросов покупателей к товарам определенной ассортиментной группы с помощью маркетинговых исследований (наблюдение, опрос, анкетирование). Торговые организации могут сами формировать спрос при помощи презентаций, рекламы, выставок-продаж и других приемов. Требования к рациональности ассортимента изменяются в соответствии с конъюнктурой рынка (платежеспособности покупателей, правовых, социально-экономических, культурных и других факторов).

Для анализа торгового ассортимента разработано несколько методов. Можно анализировать товары с точки зрения их рентабельности или жизненного цикла, а можно по группам, полноте ассортимента, соответствию плановым показателям. Все методики анализа ассортимента основаны на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия. Для анализа ассортимента используют первичные данные о рынке, внешней среде или внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.

Основные направления совершенствования ассортиментной политики: сокращение, расширение, углубление, обновление, гармонизация ассортимента. Указанные направления взаимосвязаны и дополняют друг друга. Оптимизация ассортимента – непрерывный процесс, ассортимент не может быть оптимизирован один раз на весь период присутствия торгового предприятия на рынке. Любое изменение в наборе товаров непосредственно влияет на финансово-экономические показатели работы торгового предприятия.

Для совершенствования ассортиментной политики недостаточно проанализировать товары по какой-либо одной методике. Нужен комплексный подход, учитывающий не только выручку от продаж определенных групп товаров, но и анализ других показателей: характера спроса, тенденции к его росту, условия работы с поставщиком, возможности размещения рекламы и проведения маркетинговых мероприятий, наличие сильных конкурентов, даже экономическую обстановку в регионе или населенном пункте, где находится магазин. После внесения изменений в ассортиментную политику нужно анализировать экономическую отдачу от этих изменений и устанавливать причины как успеха, так и неудач.

После изучения теоретических основ ассортиментной политики и проведения ABC-анализа товаров магазина «Мир обуви» были разработаны рекомендации по оптимизации ассортиментной политики магазина. Таким образом, цель курсовой работы достигнута.

Библиография

1. Абрютин А.В. Экономический анализ торговой деятельности – М.: Финансы и статистика, 2012. – 416 с.
2. Акулич И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник – Мн.: Высшая школа, 2014. – 69 с.
3. Амблер Т. Практический маркетинг – СПб.: Питер, 2012. – 221 с.
4. Баев А.В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики: Дисс. канд. экон. наук. – Уфа, 2005 – 54 с.
5. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, др. – СПб.: Питер, 2011. – 674с.
6. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. – М.: КНОРУС, 2011. – 389 с.
7. Бертран Дж. Маркетинг в глобальном мире: методы и стратегия работы на международном рынке: учебник / Дж. Бертран. Пер. с англ., М.: – ИНФРА-М,

изд. 2-е – 2013. – 612 с.

8. Бланк И.А. Управление торговым предприятием - К: Финский институт менеджмента и бизнеса, 2012. – 501с.
9. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики: курс управления ассортиментом в рознице; под ред. С. Сыроевой. – СПб.: Питер, 2009. – 421 с.
10. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: учебник. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2012. – 344 с.
11. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 186 с.
12. Гейлер Г.В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления: учебник / Г.В. Гейлер – М.: КЭН., 2011. –134 с.
13. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом / Под ред. Д. Гилберта. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 612 с.
14. Голубкова Е. Н. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия / Е. Н. Голубкова, И. В. Полянская, Ю. Щукина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 120–132.
15. Гэмбл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями: учебник – М.: Гранд, 2014. – 136 с.
16. Денисова Н. И. Организация предпринимательства в коммерческой сфере: учебное пособие / Н. И. Денисова, С. Н. Диянова. – Москва.: Магистр, 2010. – 336 с.
17. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: учебник – М., 2014. – 276 с.
18. Елкин С. Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 8. – С. 37-42.
19. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебник – М.: ИНФРА – М, 2014. –113с.
20. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник – М.: Эксмо, 2013. - 240 с.
21. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой предприятия: учебник – М.: 2013. – 194 с.
22. Игнатова А.В. Анализ рентабельности продаж по видам товаров и торговли // Маркетинг в России и за рубежом, № 4, 2013. – С. 70-81.
23. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник для ВУЗов / А. И. Ильин, А. М. Синицына. – Изд.: «Новое знание», 2012. – 416 с.
24. Калюжнова Н. Я. Маркетинг: общий курс: учебное пособие. – Москва.: Омега, 2010. – 447 с.

25. Комарова С.Л. Оценка конкурентоспособности товара – определяющий фактор формирования ассортимента // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 9–15.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2014. – 656 с.
27. Лавченко М.С. Оптимизация ассортимента в розничной торговле // Финансовый директор. – 2012. – № 12 (120). – С. 44–50.
28. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. – 2012. – №7. – С. 54–66.
29. Максимов С. Ассортимент: бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. – 2012. – № 1/2 (101). – С. 30–35.
30. Максимов С. От заказа до продаж: теория и практика успешного сбыта товара // Модный magazin. – 2011. – № 9 (97). – С. 40–45.
31. Ноздрёва Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2001 – 358 с.
32. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2012 – 324 с.
33. Пошатаев А.В., Москалев М.В., Семенова Е.И. и др. Маркетинг. – М.: КолосС, 2007. – 522 с.
34. Симонова, А.П. Ассортиментная политика фирмы: учебник – М.: 2001. – 221с.
35. Сысоева С. Бузукова Е. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент - Спб.: Питер, 2011 - 285 с.
36. Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. – 20103 – № 7. – С. 25–34.
37. Упоров, В. А. Ассортиментная политика предприятия: стратегия оптимизации ассортимента производственного предприятия // Российское предпринимательство. – 2009. – N 11. – С. 94–97.
38. Халявина М. Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М. Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 84 (10). – С. 1–14
39. Харитоновна О. Секрет успешных продаж: баланс ассортимента // Новости торговли. – 2011. – № 12. – С. 70–74.

Приложения

Приложение 1.

Классификация факторов, влияющих на ассортиментную политику предприятия.

№	Критерий	Факторы	Уточнение
1	По характеру воздействия	<p>Предполагающие</p> <p>Основополагающие</p> <p>Стимулирующие</p> <p>Поддерживающие</p> <p>Благоприятствующие</p>	<p>Предполагающие гарантируют оптимизацию ассортимента при определенных условиях.</p> <p>Основополагающие факторы обеспечивают развитие производственной сферы</p>
2	В зависимости от стадии жизненного цикла товара	<ol style="list-style-type: none"> 1. Факторы стадии зарождения 2. Стадии роста 3. Стадии зрелости 4. Стадии спада 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень новизны, анализ рынка сбыта, доступность сырья, финансовые возможности; 2. Перспективность, величина затрат на производство, затраты на рекламу; 3. Рентабельность товара, доля на рынке сбыта; 4. Необходимость в качестве сопутствующего товара
3	По степени воздействия на результаты хозяйств. деятельности	<p>Основные</p> <p>Второстепенные</p>	<p>Основные факторы оказывают решающее воздействие на результативный показатель.</p> <p>Второстепенными считаются те, которые не оказывают решающего воздействия на результаты хозяйственной деятельности в данных условиях.</p>

4	По степени зависимости от деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние • Внешние 	<p>Внутренние: система управления, персонал, технические, кадровые, финансовые возможности.</p> <p>Внешние: покупатели, поставщики, конкуренты, государство, экономическая ситуация</p>
1 2		3	4
5	По степени зависимости от воли и желания	<p>Объективные</p> <p>Субъективные</p>	<p>Объективные не зависят от воли и желаний людей, например, стихийное бедствие.</p> <p>Субъективные причины зависят от деятельности отдельных людей, предприятий, организаций.</p>
6	По способу определенности явлений	<p>Количественные</p> <p>Качественные</p>	<p>Количественные выражают колич. определенность явлений.</p> <p>Качественные определяют внутренние качества, признаки и особенности изучаемых объектов (производительность труда, качество продукции т.д.).</p>
7	От количества элементов в факторе	<p>Сложные</p> <p>Простые</p>	<p>Производительность труда – сложный.</p> <p>Количество рабочих дней в отчетном периоде – простой.</p>

	От области функционирования предприятия	Общие Специфические	К общим относятся факторы, которые действуют во всех отраслях экономики. Специфическими являются те, которые действуют в условиях отдельной отрасли экономики или предприятия.
8	По способу прироста результативного показателя	Интенсивные Экстенсивные	Интенсивные факторы характеризуют степень усилия, напряженности труда в процессе продаж. Экстенсивные связаны с количественными показателями затрат, а не с качественными.
9	По сроку воздействия на результат	Постоянные Переменные	Постоянные: основные фонды, отрасль, целевая группа покупателей. Переменные: спрос, закупочные цены, поставщики, конкуренты, экономическая ситуация.
10			

Приложение 2.

Тактики на различных фазах жизненного цикла товара.

Маркетин- говая тактика	Фазы жизненного цикла			
	<i>Внедрение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Спад</i>
Товар	Тестирова- ние	Расширение номенклатуры	Выведение новых товаров	Уход с рынка

Цена	Низкая либо высокая	Выше, чем на предыдущей фазе, либо высокая	Скидки, акции, оптимизация цены	Соответственно спросу
Сбыт	Концентрация на одном сегменте	Расширение сбыта, выход на новые сегменты	Интенсивный сбыт	Избирательное распределение товара
Продвижение	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Ослабление усилий до уровня, соответствующего прибыли	Снятие товара с рынка
Сервис	Централизованный контроль	Децентрализованный контроль	Контроль сервисного центра	Сервис как новая возможность продаж

1. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. - с. 178. [↑](#)
2. Там же - с. 178. [↑](#)
3. Халявина М. Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М. Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2012. - № 84 (10). - С. 1. [↑](#)
4. Пошатаев А.В., Москалев М.В., Семенова Е.И. и др. Маркетинг. - М.: КолосС, 2007. - с. 122 [↑](#)

5. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: учебник / П. Друкер – М., 2014. – с. 273. [↑](#)
6. Симонова, А.П. Ассортиментная политика фирмы: учебник /А.П. Симонова – М.: 2001. – с. 115 [↑](#)
7. Ноздрёва Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2001 – с. 78. [↑](#)
8. Баев А.В. Совершенствование методов экономической оценки ассортиментной политики: Дисс. канд. экон. наук. – Уфа, 2005 – с. 8 [↑](#)
9. Халявина М. Л. – Указ. соч. – с. 7 [↑](#)
10. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. - с. 179. [↑](#)
11. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2013. – с.7. [↑](#)
12. Зотов В.В. Указ. соч. - с. 11 [↑](#)
13. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики: курс управления ассортиментом в рознице; под ред. С. Сысоевой. – СПб.: Питер, 2009. – с. 16. [↑](#)
14. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. – 2012. – № 7. – С. 55. [↑](#)
15. Иванова В.И. «Управление ассортиментной политикой предприятия»: учебник / В.И. Иванова – М.: 2013. – с. 34 [↑](#)
16. Иванова В.И. «Указ. соч. - с. 34 [↑](#)

17. Максимов С. Ассортимент: бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. – 2012. – № 1/2 (101). – С. 32. [↑](#)
18. Харитонов О. Секрет успешных продаж: баланс ассортимента // Новости торговли. – 2011. – № 12. – С. 71. [↑](#)
19. Комарова С. Л. Оценка конкурентоспособности товара – определяющий фактор формирования ассортимента // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2014. – № 5. – С. 11 [↑](#)
20. Калюжнова Н. Я. Маркетинг: общий курс: учебное пособие / Н. Я. Калюжнова, А. Я. Якобсон. – Москва.: Омега, 2010. – с. 211. [↑](#)
21. Гилберт Д. Указ. соч. – С. 558. [↑](#)
22. Котлер Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2014. – С. 277. [↑](#)
23. Харитонов О. Секрет успешных продаж: баланс ассортимента // Новости торговли. – 2011. – № 12. – С. 72 [↑](#)
24. Гилберт Д. Указ. соч. – С. 30. [↑](#)
25. Голубкова Е. Н. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия / Е. Н. Голубкова, И. В. Полянская, Ю. Щукина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 121 [↑](#)
26. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: учебник / А. Вайсман // пер. с нем. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2012. – С. 138. [↑](#)
27. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2012 – с. 42. [↑](#)

28. Харитонов О. Указ. соч. – С. 74. [↑](#)
29. Гейлер Г.В. Указ. соч. – с. 47. [↑](#)
30. Иванова В.И. Указ. соч. – с. 112 [↑](#)
31. Там же – с. 163 [↑](#)
32. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. Указ. соч. - С. 119 [↑](#)
33. Лавченко М. Оптимизация ассортимента в розничной торговле / М. Лавченко // Финансовый директор. – 2012. – № 12 (120). – С. 45. [↑](#)
34. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. – Указ. соч. – с. 125 [↑](#)
35. Максимов С. Ассортимент: бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. – 2012. – № 1/2 (101). – С. 31. [↑](#)
36. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. – Указ. соч. – с. 127. [↑](#)
37. Комарова С. Л. Оценка конкурентоспособности товара – определяющий фактор формирования ассортимента // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2014. – № 5. – С. 11. [↑](#)
38. Гилберт Д. Указ. соч. - с. 179. [↑](#)
39. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг: учебник / П.С. Завьялов – М.: Международные отношения, 2015. – с. 44 [↑](#)
40. Игнатова А.В. Анализ рентабельности продаж по видам товаров и торговли // «Маркетинг в России и за рубежом», № 4, 2013. – С. 73. [↑](#)
41. Там же, с. 74. [↑](#)

42. Абрютина А.В. Экономический анализ торговой деятельности – М.: Финансы и статистика, 2012. – С. 96. [↑](#)
43. Абрютина А.В. Указ. соч. – С. 99. [↑](#)
44. Там же – с. 100. [↑](#)
45. Абрютина А.В. Указ. соч. – С. 100. [↑](#)
46. Елкин С. Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 8. – С. 39. [↑](#)
47. Елкин С. Е. Указ. соч. – С. 41. [↑](#)
48. Там же - С. 45. [↑](#)
49. Бертран Дж. Маркетинг в глобальном мире: методы и стратегия работы на международном рынке: учебник / Дж. Бертран. Пер. с англ., М.: – ИНФРА-М, изд. 2-е – 2013. – С. 339. [↑](#)
50. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебник – М.: ИНФРА – М, 2014. –С. 112. [↑](#)
51. Сысоева С. Бузукова Е. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент - Спб.: Питер, 2011. - С. 196. [↑](#)
52. Бертран Дж. Указ. соч. – С. 339. [↑](#)
53. Бертран Дж. Указ. соч. – С. 341. [↑](#)
54. Зотов, В. В. Указ. соч. – С. 48. [↑](#)

55. Акулич, И.Г. Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич – Мн.: Высшая школа, 2014. – С. 12 [↑](#)
56. Денисова Н. И. Организация предпринимательства в коммерческой сфере: учебное пособие / Н. И. Денисова, С. Н. Диянова. – Москва.: Магистр, 2010. – С. 196. [↑](#)
57. Амблер Т. Практический маркетинг – СПб.: Питер, 2012. – с. 100. [↑](#)
58. Там же – с. 99. [↑](#)
59. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: учебник – М.: Финансы и статистика, 2014. – С.15 [↑](#)