

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Ассортиментная политика - одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенно это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях рыночной экономики, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и доля на рынке реализации.

Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Формирование ассортимента — проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, а в системе малого бизнеса так же – сезонная востребованность того или иного товара, умение сочетать в реализации товара дополнительные услуги (например транспортные, логистические), чтобы потребитель отдал предпочтение именно этой фирме и этому товару, потому что это удобно и выгодно.

При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

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

Цель данной курсовой работы – изучение теоретических аспектов планирования ассортиментной политики на предприятии, а так же на практике изучить ее основные особенности, подвести итог исследованию и наметить основные пути решения выявленных проблем.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие ассортимента товаров

Ассортимент товаров – это совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединённых или сочетающихся по определённому признаку. Основными группировочными признаками товаров являются производственный, сырьевой и потребительский. Ассортимент должен оказывать максимально притягательное воздействие на покупателей.

Формирование ассортимента товаров – это процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность торгового предприятия. Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения, обслуживаемого клиентами предприятия. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включённых в номенклатуру, а глубина – числом разновидностей товаров по каждому наименованию.

Номенклатура, или товарный ассортимент, - это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

Широкий ассортимент позволяет диверсифицировать продукцию; ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте. Одновременно он требует вложения ресурсов и знаний в различные

категории продукции. Глубокий ассортимент может удовлетворять потребности различных покупательских сегментов по одному товару; максимизировать использование места в торговых точках; препятствовать появлению конкурентов; предлагать диапазон цен и стимулировать поддержку дилеров. Однако он также увеличивает расходы на поддержание запасов, модификацию продукции и выполнение заказов. Кроме того, могут возникнуть определенные трудности в дифференциации между двумя схожими ассортиментными позициями. Обычно сопоставимым ассортимент легче управлять, чем несопоставимым. Он позволяет предприятию специализироваться в сфере маркетинга и производства, создавать прочный образ и обеспечить стабильные отношения в каналах сбыта. Однако чрезмерная концентрация может сделать предприятие - уязвимым перед угрозами со стороны внешней среды, колебаний в сбыте, замедления потенциала роста в силу того, что весь упор делается на ограниченный ассортимент товаров.

Номенклатура буквально означает перечень имен. Таким образом, номенклатура продукции - это перечень наименований производимой предприятием продукции. Что касается товарной номенклатуры, то это перечень групп товаров, предлагаемых конкретным продавцом. Продавец же может предлагать покупателям продукцию одного или многих производителей, привлекая номенклатуру продукции каждого из них в полном объеме либо частично. Номенклатура как экономическая категория имеет укрупненный характер. По существу это ассортиментные группы, а номенклатура продукции представляет собой перечень ассортиментных групп продукции или товаров.

Ассортимент продукции буквально означает подбор предметов, совокупность их наименований по каким-либо признакам. С этой точки зрения ассортимент может быть простым или сложным, узким или широким. Такая классификация предусматривает выделение групп однородной продукции или товаров по признаку вида, сорта, марки и т.п.

Формируются ассортиментные признаки товарных групп, в пределах которых предметы имеют определенное сходство. И также можно различать ассортимент продукции (мыло производится предприятием) и ассортимент товаров (что предлагается потребителям данным продавцом).

1. Ассортиментные группы по местонахождению товаров:

В отношении промышленных предприятий устанавливается производственный ассортимент продукции, в отношении торговых предприятий - торговый

ассортимент товаров. Первых из них отражает специализацию предприятия и служит основанием для заключения договоров поставки. Во втором случае складываются основания судить о масштабах возможности торгового предприятия удовлетворять потребности населения и различают специализированные и универсальные торговые предприятия.

Торговый ассортимент – перечень товаров, формируемых организацией с учётом спроса, материально-технической базы и специализации магазина.

2. Ассортиментные группы по широте охвата товаров:

Групповой ассортимент товаров показывает перечень укрупнённых товарных групп, составляющих номенклатуру товаров. Так, в продовольственном магазине могут продаваться гастрономические и бакалейные продукты, а в магазине спортивных товаров – летний и зимний спортивный инвентарь.

Видовой ассортимент товаров отражает наличие в группе товаров ряда видов. Например, в составе молочных продуктов могут быть представлены кефир, сливки, творог и т.п. Мужская обувь включает такие понятия как сапоги, ботинки, туфли, босоножки.

Внутривидовой ассортимент товаров представляет разновидности продукции, членения вида на части. Так, йогурт может быть разной степени жирности, обувь – разного фасона, ткани – разной расцветки и т.п. Внутривидовой ассортимент товаров может иметь разную глубину развития, детализации. В этом смысле можно говорить о степени сложности ассортимента. Например, лекарственные препараты, применяемые при определенном заболевании человека, могут быть представлены средствами для наружного или внутреннего употребления, в виде таблеток или жидкостей, иметь разную фасовку, упаковку и т.п.

Простой – набор товаров, представленный не большим количеством групп видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребителей.

Сложный – набор товаров представлен значительным количеством групп, видов разновидностей наименований, которые удовлетворяют разнообразные потребности.

Развёрнутый – набор товаров, который включает значительное количество групп, подгрупп, разновидностей наименований, но отличающихся индивидуальными признаками.

Сопутствующий – набор товаров, который выполняет вспомогательные функции и не относится к основным.

Смешанный – набор товаров разных групп, отличающихся большим разнообразием функционального назначения.

3. Виды ассортиментов по степени удовлетворения потребителей:

Рациональный ассортимент – набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни на данном этапе.

Оптимальный – набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителей при минимальных затратах.

4. Разновидности ассортимента по характеру потребностей:

Реальный – действительный набор товаров находящийся в магазине у продавца.

Прогнозируемый – набор товаров, который может удовлетворять предполагаемые потребности.

Учебный – набор товаров для изучения и достижения учебных целей.

1.2 Ассортиментная политика

Ассортиментная политика – это определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Задачи ассортиментной политики:

- удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия – это значит что формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении;
- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно

консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых рынков сбыта;

- соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли печати и включения в них нетрадиционных отраслей;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Широкая ассортиментная гамма выпускаемой продукции укрепляет рыночные позиции предприятия и расширяет объем продаж.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора изданий, разных по стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке. Оптимизация номенклатуры изданий, одновременно находящихся на рынке, но различающихся по степени новизны, позволяет гарантировать предприятию отрасли печати относительно стабильные общие условия обеспечения объемов реализации, покрытия расходов и достижения прибыли.

Ассортиментная стратегия может строиться также по следующим направлениям:

- товарная дифференциация связана с выделением предприятием своих изданий в качестве особых, отличных от изданий конкурентов, и обеспечением по ним отдельных «ниш» спроса;
- узкая товарная специализация определяется работой предприятия на довольно узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин. Иногда узкая специализация как вариант товарной политики воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку предприятие не располагает достаточными ресурсами для проведения успешной работы по широкому кругу товарной номенклатуры или в силу специфики самого товара, а также особенностей технологического процесса. Причиной может служить и глубокая сегментация рынка данного издания. В ряде случаев политика узкой товарной специализации оптимальна для эффективной деятельности небольшого предприятия или когда предприятие периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса;
- желание и предпочтение покупателей приобретать большое число наименований продукции одного предприятия;

- оптимальность продаж сбытовой сети нескольких видов продукции одновременно;
- развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей, предусматривающим индивидуальное изготовление продукции заданных свойств и характеристик;
- стремление избежать наличия неиспользованных или незагруженных мощностей за счет производства других, дополнительных видов продукции;
- желание использовать побочные продукты для производства новых видов продукции и повысить общую эффективность деятельности предприятия.

Товарная политика предприятия требует изменения в том случае, если:

- в течение длительного периода имеются избыточные производственные мощности;
- основную прибыль дают два-три вида продукции;
- нет достаточного количества видов продукции, соответствующих возможностям рынка и объему предъявляемого спроса;
- объем продаж и прибыль предприятия постоянно снижаются.

Большое значение имеет выбор ассортимента выпускаемой продукции, который позволил бы предприятию увеличить выручку от реализации и соответственно прибыль.

Рациональную структуру выпускаемой продукции можно определить с помощью показателя «точка безубыточности», отражающего минимальный уровень сбыта, при котором отсутствует убыток, но нет прибыли. Когда предприятие производит и реализует одно изделие, «точка безубыточности» определяется по формуле:

$$R_b = C / 1 - k$$

Где:

R_b - объем реализации продукции, при котором предприятие не имеет убытков, а также и прибыли;

C - постоянные расходы предприятия, не зависящие от объема производства;

k - коэффициент, выражающий состояние между переменными расходами предприятия, зависящими от объема производства V, и выручкой от реализации R:
 $k=V/R$;

Сущность планирования ассортимента продукции определяется как планирование всех видов деятельности, направленных на отбор изделий для будущего производства и на приведение технических, функциональных и эстетических свойств этих изделий в наиболее полное соответствие с требованиями потенциальных потребителей.

Изучив теоретическую основу ассортиментной политики, можно сделать следующие выводы:

Ассортимент товаров - совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединённых или сочетающихся по определённому признаку.

Широкий ассортимент позволяет диверсифицировать продукцию, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте.

В отношении промышленных предприятий устанавливается производственный ассортимент продукции, в отношении торговых предприятий – торговый ассортимент товаров.

Большое значение имеет выбор ассортимента выпускаемой продукции, который позволил бы предприятию отрасли печати увеличить выручку от реализации и соответственно прибыль.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

2.1 Порог рентабельности предприятия

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.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особое значение при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Ассортиментная политика предполагает наличие информации о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, макроэкономических тенденций, уровня внешнеэкономических связей с зарубежными странами. Все перечисленные факторы необходимы для определения условий безубыточной работы и управления массой прибыли с целью оптимизации налогообложения, прогнозирования возможных вложений собственных средств на развитие бизнеса.

Одним из инструментов, которым можно воспользоваться для решения данной проблемы, является операционный анализ, представляющий собой анализ безубыточности. В его основе лежат действия по определению промежуточных показателей (промежуточных сальдо), позволяющих поэтапно отделить выручку реализации от затрат предприятия.

С начала рассчитывается валовая маржа, как сумма выручки от реализации за вычетом переменных затрат. Остаются условно-постоянные затраты и прибыль, т. е. те величины, которыми можно управлять.

Следующим шагом является удаление еще и условно-постоянных затрат. Равенство прибыли нулю соответствует безубыточности предприятия. Данный показатель носит название порог рентабельности - это такая выручка (или объем реализации продукции в натуральном выражении), которая обеспечивает полное покрытие всех затрат (переменных и условно-постоянных) и имеет место нулевая прибыль. Порог рентабельности (точку безубыточности) можно определить как графическим (см. рис. 1.1.), так и аналитическим способом.

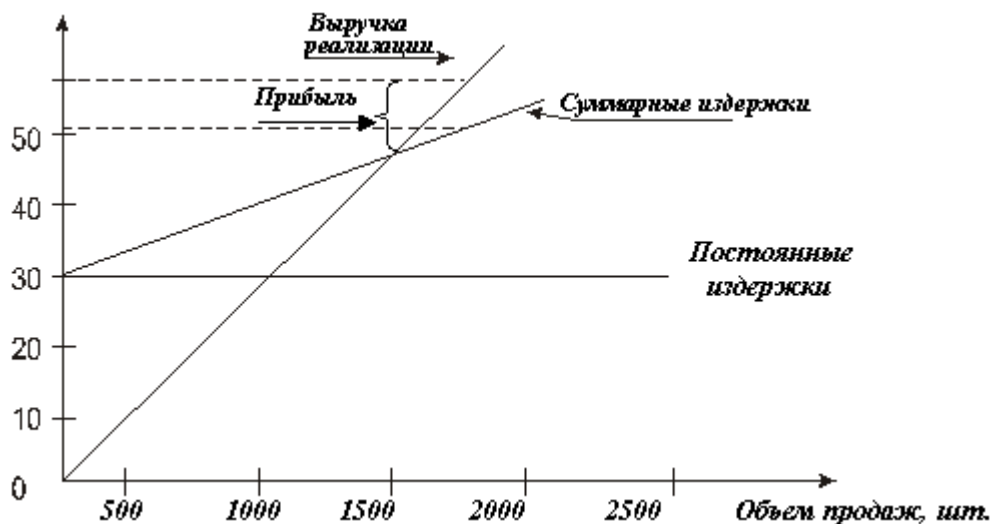


Рис. 1.1 Графическое определение порога рентабельности предприятия

В рамках осуществления операционного анализа существует возможность определить не только порог рентабельности всего предприятия, но и отдельного вида продукции или услуг. Именно способность каждого товара «отвечать» за финансовое состояние положена в основу формирования ассортиментной политики предприятия.

Порог рентабельности — выручка компании или объем реализованной продукции в натуральном выражении, которые обеспечивают полное покрытие всех переменных и условно-постоянных затрат компании, при прибыли равной нулю.

Порог рентабельности — это величина объема продаж при котором компания, не получая прибыли, может покрыть все свои текущие расходы. Другими словами, это тот объем продаж, при котором хозяйствующий субъект не имеет ни прибыли, ни убытка. В общем, рентабельность — относительный показатель доходности и обычно выражается в процентах или в прибыли на единицу вложенных средств.

Формула порога рентабельности в денежном выражении:

$$\text{ПРд} = \text{В} * \text{Зпост} / (\text{В} - \text{Зпер})$$

Формула расчета порога рентабельности в натуральном выражении (в штуках продукции или товара):

$$\text{ПРн} = \text{Зпост} / (\text{Ц} - \text{ЗСпер})$$

Где:

ПРд — порог рентабельности в денежном выражении.

ПРн — порог рентабельности в натуральном выражении.

Зпер — переменные затраты.

Зпост — постоянные затраты.

Ц — Цена, выручка на единицу продукции,

ЗСпер — средние переменные затраты (на единицу продукции).

В — выручка.

При выпуске нескольких изделий:

Если предприятие имеет дело с несколькими наименованиями продукции, то порог рентабельности можно определить по формуле:

$$ПР = \sum_{i=1}^n Q_i(P_i - V_i) - C_p$$

где:

С — постоянные расходы;

Р — цена изделия;

V — переменные расходы;

Q — количество изделий;

i — i — е изделие (i = 1, ..., n).

Предприятие начинает получать прибыль, когда фактическая выручка превышает пороговую. Чем больше это превышение, тем больше запас финансовой прочности предприятия и больше сумма прибыли. Запас финансовой прочности - это разность между фактической (или планируемой) выручкой от реализации и порогом рентабельности.

При проведении операционного анализа часто используют такой показатель, как сила воздействия операционного рычага (СВОР). Он показывает, во сколько раз изменится прибыль при изменении выручки от реализации на один процент и определяется как отношение валовой маржи к прибыли.

Проведение операционного анализа требует от финансовых менеджеров не только широкого использования всех необходимых формул, но и умения на основе расчетов делать правильные выводы, а также разрабатывать возможные сценарии развития производства и просчитывать результаты, к которым они могут привести.

2.2 Формирование ассортиментной политики на фирме «Приобье»

В качестве практического примера рассмотрим деятельность предприятия - фирмы «Приобье», которое производит и реализует продукцию лесозаготовок и переработки лесоматериалов, имеет прибыль, но ведет активную работу для ее роста, изыскивая дополнительный потенциал.

Основной вид деятельности фирмы «Приобье»,

ОКВЭД 02: «Лесозаготовки»;

ОКВЭД 20.10 «Распиловка и строгание древесины; пропитка древесины»

ОКВЭД 20.10.1 «Производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм; производство непропитанных железнодорожных и трамвайных шпал из древесины»

ОКВЭД 52.46.74 «Розничная торговля сборными деревянными строениями»

ОКВЭД 51.53.1 «Оптовая торговля лесоматериалами»

Для начала на общем совещании фирмы были выявлены следующие направления преодоления кризисного состояния:

- увеличение выручки от реализации;
- увеличение выручки и снижение издержек производства;
- совмещение реализации с услугами по доставке потребителю

Чтобы провести оценку направлений совершенствования деятельности, необходимо собрать данные о производственно-финансовой деятельности предприятия, которые приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Основные показатели деятельности предприятия

Показатель	Продукция лесопереработки пиломатериалы обрезные	Продукция лесопереработки пиломатериалы необрезные	Продукция лесопереработки брус строительный	Бревна строительные от	Др
Производственные издержки, тыс. руб.	3000	3000	900	800	60
Материалы, тыс. руб.	1500	1000	1520	2420	24

Оплата труда, тыс. руб.	1900	1660	1100	1200	20
Начисления, тыс. руб.	587,1	512,94	339,90	370,8	63
Прочие переменные издержки, тыс. руб.	150	120	100	130	11
Итого переменные издержки, тыс. руб.	7137,1	6292,94	3959,9	4920,8	57
Постоянные издержки, тыс. руб.	2955,18	2955,18	1447,2	1840,8	20
В том числе Зарплата административно- управленческого персонала, тыс. руб.	1020	1020	800	1200	13
Начисления, тыс. руб.	315,18	315,18	247,2	370,8	40
Аренда, тыс. руб.	1500	1500	320	210	24

Амортизация, тыс. руб.	120	120	80	60	80
Цена единицы товара, тыс. руб.	5,0	4,5	6,0	1,5	0,7
Объем (количество) продукции, кубометры	2500	2500	1000	5000	12
Себестоимость продукции	10092,28	9248,12	5407,1	6761,6	78
Выручка от реализации	12500	11250	6000	7500	84
Рентабельность, %	24	22	11	11	8

Прибыль предприятия составляет 16%. Невысокая прибыль от производства и реализации дровяной древесины (8%), недостаточная прибыль от реализации бруса строительного и бревен строительных (по 11%). Необходимо повысить рентабельность либо за счет снижения издержек, либо за счет роста цены продукции за счет дополнительных услуг транспорта для доставки продукции напрямую к месту потребителя.

Чтобы сделать аргументированные выводы, необходимо осуществить некоторые расчеты, а именно:

- силу воздействия операционного рычага (СВОР);
- порог рентабельности и пороговое количество товара;
- запас финансовой прочности предприятия;
- величину прибыли при сокращении выручки от реализации на 15%;
- изучить влияние на все операционные показатели увеличения выручки от реализации на 10%;

Основные расчеты сведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 Расчет основных производственных показателей

Показатель	Продукция лесопереработки пиломатериалы обрезные	Продукция лесопереработки пиломатериалы необрезные	Продукция лесопереработки брус строительный	Бревна строительные	Дрова отоп.
Выручка от реализации, %	27	25	13	16	18
Выручка от реализации, тыс. руб.	12500	11250	6000	7500	8400
Переменные издержки, тыс. руб.	7137,1	6292,94	3959,9	4920,8	5780
Постоянные издержки, тыс. руб.	2955,18	2955,18	1447,2	1840,8	2026
Переменные издержки в % к выручке от реализации	57	56	66	66	69
Прибыль, тыс. руб.	2407,72	2001,88	592,90	738,40	592,9

Количество продукции в натуральном выражении (кубометров)	2500	2500	1000	5000	1200
Порог рентабельности, количество товара, кбм	1378	1490	709	3567	9297
Запас финансовой прочности, тыс. руб.					
СВОР, раз	2,2	2,5	3,4	3,5	4,4
Запас финансовой прочности в % к выручке от реализации	45	40	29	29	23
Выручка от реализации при ее снижении на 15%, тыс. руб.					
Переменные затраты, тыс. руб.					

Постоянные
затраты, тыс.
руб.

Прибыль, тыс.
руб.

Расчет порога рентабельности при производстве обрезных пиломатериалов
фирмой:

$$\text{ПРн} = \text{Зпост} / (\text{Ц} - \text{ЗСпер})$$

$$\text{ПР} = 2955,18 / (5,000 - 2,855) = 2955,18 / 2,145 = 1378$$

Расчет порога рентабельности при производстве не обрезных пиломатериалов
фирмой:

$$\text{ПР} = 2955,18 / (4,500 - 2,517) = 2955,18 / 1,983 = 1490$$

Расчет порога рентабельности при производстве обрезных пиломатериалов
фирмой:

$$\text{ПР} = 1447,2 / (6,000 - 3,960) = 1447,2 / 2,04 = 709$$

Расчет порога рентабельности при производстве строительных бревен фирмой:

$$\text{ПР} = 1840,8 / (1,500 - 0,984) = 1840,8 / 0,516 = 3567$$

Расчет порога рентабельности при производстве дровяной древесины фирмой:

$$\text{ПР} = 2026,7 / (0,7 - 0,482) = 2026,7 / 0,218 = 9297$$

Порог рентабельности — выручка фирмы или объем реализованной продукции в натуральном выражении, которые обеспечивают полное покрытие всех переменных и условно-постоянных затрат компании, при прибыли равной нулю.

То есть, у фирмы есть резерв уменьшения объемов производства (по различным причинам), чтобы сработать на «ноль»

- по пиломатериалам обрезным 1122 кбм.

- по пиломатериалам необрезным 1010 кбм.
- по брусу строительному 291 кбм.
- по бревнам строительным 1433 кбм.
- по дровам 2703 кбм.

В целом, по этому показателю, резервы фирмы достаточно устойчивые.

Насколько далеко фирма от точки безубыточности показывает запас финансовой прочности. Это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Часто рассчитывают процентное отношение запаса финансовой прочности к фактическому объему. Эта величина показывает, на сколько процентов может снизиться объем реализации, чтобы предприятию удалось избежать убытка.

Формула запаса финансовой прочности в натуральном выражении:

$$\text{ЗПн} = (\text{Pн} - \text{Tбн}) / \text{Pн} * 100\%, \text{ где}$$

ЗПн — запас финансовой прочности в натуральном выражении.

Где:

В — выручка от продаж.

Pн — объем реализации в натуральном выражении.

Tбд — точка безубыточности в денежном выражении.

Tбн — точка безубыточности в натуральном выражении.

Расчет запаса финансовой прочности в целом по фирме:

Сначала рассчитываем точку безубыточности

$$R_b = C / 1 - k$$

Где:

R_b - объем реализации продукции, при котором предприятие не имеет убытков, а также и прибыли;

C - постоянные расходы предприятия, не зависящие от объема производства;

k - коэффициент, выражающий состояние между переменными расходами предприятия, зависящими от объема производства V, и выручкой от реализации R:

$$k=V/R;$$

$$k=28091,1/45650=0,62$$

$$R_b = 11225,06 / 1-0,62=11225,06/0,38=29539,6$$

$$\text{ЗПд} = (B - T_{бд}) / B * 100\% = (45650-29539,6)/45650*100\%=35\%$$

Расчет запаса финансовой прочности фирмы при производстве продукции:

$$\text{ЗФП} = FC / (P - AVC)$$

Постоянные затраты (FC);

Выручка (доходы) (TR) или цена (P);

Переменные затраты на объем (VC) или переменные затраты на единицу продукции (AVC)

Производство пиломатериалов обрезных:

$$\text{ЗФП} = 2955,18 / (5,000 - 2,855) = 2955,18 / 2,145 = 1378$$

Точка безубыточности будет равна 1378 куб. метров пиломатериалов обрезных

$$\text{ЗПн} = (P_n - T_{бн}) / P_n * 100\% = (2500 - 1378) / 2500 * 100\% = 45\%$$

Производство пиломатериалов необрезных:

$$\text{ЗФП} = 2955,18 / (4,500 - 2,517) = 2955,18 / 1,983 = 1490$$

Точка безубыточности будет равна 1490 куб. метров пиломатериалов необрезных

$$\text{ЗПн} = (P_n - T_{бн}) / P_n * 100\% = (2500 - 1490) / 2500 * 100\% = 40\%$$

Производство бруса строительного:

$$\text{ЗФП} = 1447,2 / (6,000 - 3,960) = 1447,2 / 2,04 = 709$$

Точка безубыточности будет равна 709 куб. метров бруса строительного

$$ЗПн = (Pн - Tбн) / Pн * 100\% = (1000 - 709) / 1000 * 100\% = 29\%$$

Производство бревен строительных:

$$ЗФП = 1840,8 / (1,500 - 0,984) = 1840,8 / 0,516 = 3567 \text{ Точка безубыточности будет равна } 3567 \text{ куб. метров бревен строительных}$$

$$ЗПн = (Pн - Tбн) / Pн * 100\% = (5000 - 3567) / 5000 * 100\% = 29\%$$

Производство дровяной древесины:

$$ЗФП = 2026,7 / (0,7 - 0,482) = 2026,7 / 0,218 = 9297 \text{ Точка безубыточности будет равна } 3567 \text{ куб. метров бревен строительных}$$

$$ЗПн = (Pн - Tбн) / Pн * 100\% = (12000 - 9297) / 12000 * 100\% = 23\%$$

Сопоставление выручки от реализации с переменными и постоянными затратами дает возможность определить силу воздействия производственного (оперативного) рычага:

$$\text{СВОР} = \frac{\text{ВР} - \text{Пер.З}}{\text{Пр}}$$

Где:

ВР - выручка от реализации;

Пер.З - переменные затраты;

Пр - прибыль от реализации.

$$\text{Всего по фирме СВОР} = (45650 - 11225,06) / 6333,84 = 2,8$$

$$\text{По пиломатериалам обрезным СВОР} = (12500 - 7137,1) / 2407,72 = 2,2$$

$$\text{По пиломатериалам необрезным СВОР} = (11250 - 6292,94) / 2001,88 = 2,5$$

$$\text{По брусу строительному СВОР} = (6000 - 3959,9) / 592,9 = 3,4$$

$$\text{По бревну строительному СВОР} = (7500 - 4920,8) / 738,4 = 3,5$$

По древесине дровяной $СВОР = (8400-5780,36)/592,94=4,4$

Расчеты показывают, что фирма, при выпуске продукции пиломатериалов и получает устойчивую прибыль. Производство бревен строительных и дровяной древесины низкорентабельно, по причине низкой цены спроса на рынке. Следовательно, древесина, как товар, требует дополнительной проработки в плане поиска более выгодных рынков, возможно с привлечением транспорта фирмы для доставки этой древесины непосредственно к потребителям на место. Это позволит поднять цену реализации, перекрывая транспортные расходы, и получить дополнительную прибыль.

Расчет $СВОР$ показывает, что для прибыльных товаров (пиломатериалы) каждый процент увеличения выручки даст увеличение прибыли в среднем в 2,5 раза. В целом для фирмы характерно увеличение прибыли в 2,8 раза быстрее, чем увеличение выручки.

Расчет величины запаса финансовой прочности показывает, что предприятие может выдержать 35%-е снижение выручки без особого ущерба для своего финансового состояния, с учетом одновременного снижения переменных издержек. При этом если выручка снизится на 15%, то $СВОР$, определяемый как $СВОР=11225,06/383,84=29,2$ значительно увеличивается по сравнению с предыдущим значением. И хотя прибыль снижается на $6333,84-383,84=5950$ (93,9%), обратный рост выручки даст больший ее прирост по сравнению с существующим положением. Иными словами, наращивая выручку, мы замедляем темпы роста прибыли, в то время как падение выручки дает потенциальные возможности темпам роста прибыли.

Предположим, что маркетинговые исследования показали, что выручка от реализации увеличится на 10% по каждому товару. Результаты расчетов приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3 Результаты расчетов

Показатель При 10%-м увеличении выручки от реализации

Продукция лесообработки пиломатериалы обрезные	Продукция лесообработки пиломатериалы необрезные	Продукция лесообработки брус строительный	Бревна строительные	Дрова для отопления	Итого
Выручка от реализации, 27 %		25	13	16	18
Выручка от реализации, 13750 тыс. руб.		12375	6600	8250	9240
Переменные издержки, 7851 тыс. руб.		6922	4356	5413	6358
Постоянные издержки, 2955 тыс. руб.		2955	1447	1841	2027
Переменные издержки в % к выручке от реализации	57	56	66	66	69
Прибыль%	21	20	12	12	9
Прибыль, тыс. руб.	2944	2498	797	996	855

Запас
финансовой
прочности,
тыс. руб.

СВОР, раз	2,0	2,2	2,8	2,8	3,4
-----------	-----	-----	-----	-----	-----

Запас
финансовой
прочности в
% к выручке
от
реализации

Таким образом, увеличение выручки от реализации положительно скажется на производстве бруса строительного и древесины (увеличение прибыли везде на 1%. Для пиломатериалов обрезных и необрезных увеличение прибыли с ростом выручки от реализации замедляется с 24 и 22, до 21 и 20 соответственно. Кроме того, 10%-е увеличение выручки от реализации оставляет без изменений запас финансовой прочности.

Если фирма исключит из ассортимента выпуск и реализацию низкоприбыльной продукции - древесины (бревна строительные и дрова), то снижение переменных издержек будет увеличено долей постоянных издержек на единицу продукции. Прибыль фирмы снизится в 3,4 раза, производства бруса строительного станет нерентабельным, запас финансовой прочности снизится на 42%. То есть, расчеты показывают неэффективность снижения ассортимента продукции, даже низкоприбыльной, целесообразнее провести анализ цен и, внедрив транспортные услуги, расширить возможности реализации, с доставкой продукции потребителям, компенсируя затраты ценой.

Таким образом, вариант снижения ассортимента является мало приемлемым во избежание ничтожно прибыльности или убыточности товаров. Альтернативой здесь может служить снижение переменных издержек или оптимизация постоянных издержек. Одним из возможных мероприятий, в данной ситуации, является реализация товара с доставкой потребителю с компенсацией расходов на

транспортные услуги новой ценой за единицу товара (табл. 2,4).

Таблица 2. 4.

Производственно-финансовые показатели с внедрением транспортных услуг при реализации готовой продукции с доставкой потребителям.

Показатель	Продукция лесопереработки пиломатериалы обрезные	Продукция лесопереработки пиломатериалы необрезные	Продукция лесопереработки брус строительный	Бревна строительные	Дрова отоп.
До внедрения					
Переменные издержки, тыс. руб.	7137,1	6292,94	3959,9	4920,8	5780
Постоянные издержки, тыс. руб.	2955,18	2955,18	1447,2	1840,8	2026
Цена единицы товара, тыс. руб.	5,0	4,5	6,0	1,5	0,7
Объем (количество) продукции, кубометры	2500	2500	1000	5000	1200
Себестоимость продукции	10092,28	9248,12	5407,1	6761,6	7807

Выручка от реализации	12500	11250	6000	7500	8400
-----------------------	-------	-------	------	------	------

Рентабельность, %	24	22	11	11	8
-------------------	----	----	----	----	---

После внедрения

Переменные издержки, тыс. руб.	7137,1	6292,94	3959,9	4920,8	5780
--------------------------------	--------	---------	--------	--------	------

Услуги транспорта, тыс. руб.	281,3	281,3	112,5	562,5	1350
------------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Постоянные издержки, тыс. руб.	3250	3250	1592	2025	2229
--------------------------------	------	------	------	------	------

Цена единицы товара, тыс. руб.	5,5	4,95	6,6	1,8	0,9
--------------------------------	-----	------	-----	-----	-----

Объем (количество) продукции, кубометры	2500	2500	1000	5000	1200
---	------	------	------	------	------

Себестоимость продукции	10668,4	9824,24	5664,4	7508,3	9359
-------------------------	---------	---------	--------	--------	------

Выручка от реализации	13750	12375	6600	9000	10800
Рентабельность, %	29	26	17	20	15

Себестоимость использования автотранспорта составляет 15 руб. за 1 км пробега. Нагрузка на рейс 10 кубометров. Расстояние вывозки в оба конца 250 километров. Дополнительные издержки на 1 кубометр вывозки составляют $(15 \cdot 250) / 10 = 375$ рублей. Вывозка производится для 30% товара.

Постоянные издержки увеличиваются на 10%. Цена единицы товара по пиломатериалам увеличивается в среднем на 10%, по бревнам строительным на 20%, по дровяной древесине на 29%. Эффективность очевидна – товар с доставкой потребителю полностью окупается и дает значительную дополнительную прибыль фирме.

Оперативный анализ показывает, что среди выпускаемых товаров наибольших прямых постоянных затрат требуют пиломатериалы, а наименьших необработанная древесина.

Имея в своем потенциале такое мощное оружие, как операционный анализ, можно управлять объемом продаж, зная, сколько необходимо продать продукции, чтобы покрыть затраты. В то же время необходимо помнить, что чем выше порог рентабельности, тем труднее его перейти. Добиться его снижения можно различными путями - повышая цену или объем реализации, снижая переменные и условно-постоянные затраты. С помощью операционного анализа финансовый менеджер ведет поиск наиболее выгодных сочетаний переменных и условно-постоянных затрат, цены и объема реализуемой продукции. Например, иногда лучше снизить цену и за счет этого увеличить объемы продаж. В других случаях целесообразно увеличить некоторые условно-постоянные затраты (например, расходы на рекламу), в результате чего возрастет реализация. Можно воспользоваться и другими вариантами, как в нашем случае – внедрение дополнительных услуг для товара, чтобы в комплексе выиграть за счет цены реализации с доставкой напрямую к потребителю.

РАЗДЕЛ 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В условиях рыночных отношений формирование ассортимента является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Формирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности - сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки формирования ассортимента с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. Формирование ассортимента – это первый и основной шаг в стратегическом планировании присутствия фирмы на рынке.

Товарная политика предполагает определенные целенаправленные действия товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управления; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Приступая к планированию ассортимента и разработке новой продукции, следует всегда помнить, что никакие, самые хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не могут компенсировать ошибки, допущенные ранее при планировании ассортимента продукции, т.е. при отборе и оценке продукции, его техническом испытании, изучении рынка и проведении пробной продажи. Потенциальные трения между производственными подразделениями и службой маркетинга могут свести на нет лучшие намерения и тех и других, и привести к принятию неудачного компромиссного решения.

Планирование ассортимента продукции предполагает координацию целого ряда взаимосвязанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследований рынка, организации товародвижения, стимулирования сбыта и рекламы. Максимальная эффективность достигается не столько за счёт оптимизации каждого элемента в отдельности, сколько суммой составных частей.

Любой замысел новой продукции, прежде всего, должен быть протестирован на её значимость группой потенциальных Потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности, а так же уровня цены, по которой она может быть реализована.

Если замысел встречает благоприятный отклик, он должен быть воплощен в “предложение” Потребителю. Задача планирования ассортимента заключается, прежде всего, в том, чтобы подготовить потребительскую спецификацию на изделие, передать её проектному отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведён до товарного состояния.

Как бы логично ни звучало всё изложенное, необходимо признать, что подобная организация планирования ассортимента продукции пока применяется только на отдельных предприятиях.

Не следует думать, что планирование ассортимента продукции это нечто такое, что относится только к новым изделиям. Хотя внедрение новых изделий, несомненно, имеет первостепенное значение для дальнейшего развития и рентабельной деятельности любого предприятия, необходимо планировать мероприятия. В большинстве случаев освоение новых изделий финансируется за счёт отчисления с выручки от реализации текущей продукции, которую предприятие поставляло на рынок в течение ряда лет и, которую оно надеется продавать ещё на протяжении ряда лет.

Поиски нового применения и новых рынков для уже существующей продукции необходимы для того, чтобы обеспечить более надежную основу деятельности предприятия. Очевидно, что ассортимент уже выпускаемой продукции может быть расширен, сокращён или заменен.

Увеличение объема продаж.

Конъюнктурные исследования показали, что среднеотраслевое значение рентабельности аналогичных предприятий составляет 7,9% от оборота, то есть

целью деятельности предприятия является получение прибыли в размере $49000 \cdot 7,9\% = 3871$ (руб.)

Если переменные расходы по отношению к объему реализации останутся на прежнем уровне, то есть процент валовой маржи не изменится, то объем выручки от реализации, который соответствует новому уровню валовой маржи, будет определяться по формуле:

новая валовая маржа = $15720 + 3871 = 19141$ (руб.)

Вывод. Для того, чтобы предприятие смогло выйти из кризиса, необходимо выручить за продукцию 68117 руб.

Сокращение расходов и увеличение объемов реализации

Сумма, на которую следует сократить расходы, должна покрыть убытки и принести заданную прибыль $1520 + 3871 = 5391$ (руб).

Предположим, фирме удалось снизить постоянные расходы на 1000 рублей. Тогда убытки составят 520 рублей. Новая валовая маржа должна покрыть новый уровень постоянных расходов и дать прибыль в размере 3871 рублей.

Новая валовая маржа = валовая маржа₁ + новые убытки + новая прибыль;

новая валовая маржа = $13750 + 520 + 3871 = 18141$.

Тогда объем реализации должен составить (новая выручка):

Значит, чтобы предприятие могло выйти из кризиса с помощью понижения издержек и увеличения объема реализации, необходимо выручить за продукцию 64559 руб.

Изменение ассортимента продукции.

Для определения направлений изменения ассортиментной политики необходимо провести сравнительный анализ рентабельности различных групп изделий, прекратить выпуск нерентабельной продукции и наращивать объем продаж более рентабельной. С этой целью производится анализ выпускаемой продукции при заданных исходных данных рентабельности изделий.

Изделие А - 12,6 %

Изделие В - 33,2 %

Изделие С - 25 %

На основе проведенного анализа предприятие решает полностью прекратить выпуск наименее рентабельной продукции и сосредоточить свое внимание на производстве изделий В и С.

Валовая маржа² = постоянные издержки + прибыль - зарплата мастера;

валовая маржа² = 15270 - 2500 + 3871 = 16641;

Валовая маржа 2 (В) = 16641 - 2985 = 13656 (руб.)

Выручка от реализации изделия В в новых условиях будет равна:

Выручка от изделия В =

Тогда выручка от реализации продукции всего предприятия составит

Выручка всего = 26000 + 35819 = 61819 руб.

Оценка риска

Для оценки совокупного риска деятельности предприятия при реализации предложенных стратегий необходимо рассчитать уровень сопряженного эффекта. Поскольку предприятие убыточное, необходимо взять деньги чтобы вывести его из этого состояния. С целью выхода из кризисной ситуации руководство предприятия берет кредит в банке, процент за который составит 500 рублей.

Увеличение выручки от реализации:

(1) = $(3871+500)/3871=1,13$

(2) = $19141/3871= 4,94$

сопряженный экономический эффект = $1,13 * 4,94 = 5,58$

Увеличение выручки и снижение расходов: (2) = $18141/3871= 4,69$

сопряженный экономический эффект = $1,13 * 4,69= 5,58$

Таблица 3.1 Оценка различных направлений преодоления кризисной ситуации

Направление выхода из кризиса	Выручка от реализации (руб.)	Валовая маржа		Сила операционного рычага	Сопряженный эффект финансового и операционного рычага
		(руб.)	% к выручке		
1. Увеличение выручки от реализации	68117	19141 28	4,94	5,58	
2. Увеличение выручки и снижение расходов	64559	18141 28	4,69	5,29	
3. Изменение ассортиментной структуры	61819	19141 30	4,94	5,58	

Уровень сопряженного экономического эффекта дает возможность оценить совокупный риск предприятия, связанный с учетом обязательств по выплате процентов за взятый кредит. Из расчетов следует, что наименьшим риском обладает вторая стратегия выхода из кризиса, по которой сопряженный экономический эффект будет равен 5,29.

При разработке программы выпуска необходимо обеспечить максимальный совокупный доход, что предполагает отбор и включение в план выпуска наиболее доходных видов продукции.

Произведем анализ плановых показателей продукции по доле продаж каждого вида продукции и его рентабельности. Присвоим каждому виду продукции ранг, исходя из того, что вид продукции, имеющий самую большую долю продаж и самую высокую рентабельность имеет первый ранг.

Таблица 3.2. Показатели рентабельности и продаж определенного вида продукции

Изделие	Годовой спрос, штук	Доля продаж		Рентабельность	
		%	Ранг	%	ранг
A	52200	23	III	12.6	III
B	101500	45	I	33.2	I
C	72500	32	II	25	II
Сумма	226200				

Таким образом, самым высоким рангом обладает продукция В, а самым низким – А. Проанализировав ранги каждого вида продукции целесообразно исключить из программы выпуска вид продукции, обладающий низким рангом.

50

50

доля продаж

рентабельность

B

C

A

0

Звезды

Дойные коровы

Построение матрицы БКГ

Для более точного определения значимости каждого вида продукции построим график эффективности выпуска продукции в координатах рентабельность / доля продаж.

Используя матрицу БКГ, можно определить какие виды продукции играют ведущую роль по сравнению с конкурентами, как должно развиваться производство в данное время и как будут изменяться объемы выпуска и сбыта продукции.

Матрица БКГ строится на том экономическом предположении, что чем больше доля продукции на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от объемов производства.

«Звезды» занимают лидирующее положение на рынке (высокая доля, быстрый рост).

Они дают значительную прибыль, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования, продолжающегося роста или удержания доли рынка, а также жесткого контроля над этими ресурсами.

Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях растущей конкуренции.

«Дойные коровы» занимают лидирующее положение в относительно стабильном или сокращающемся рынке. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эта группа товаров приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания их доли на рынке.

«Трудный ребенок» незначительно воздействует на рынок в развивающемся производстве. Для поддержания доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить вопрос, следует ли увеличивать расходы на продвижение товара или улучшение его характеристик или снизить цены.

«Собаки» имеют на рынке малую долю при сокращающемся или медленном росте. Для этого товара характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста. Стратегия на рынке: ослабление усилий на рынке или ликвидация производства этого товара.

Чем выше доля продукции на рынке, тем меньше удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объема производства. Для предприятия продукция вида А приносит убытки, поэтому целесообразно отказаться от ее выпуска и сосредоточить внимание на производстве продукции В и С.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование ассортимента товаров – процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность фирмы. Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения, обслуживаемого клиентами предприятия. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включённых в номенклатуру, а глубина – числом разновидностей товаров по каждому наименованию.

Имея в своем потенциале такое мощное оружие, как операционный анализ, можно управлять объемом продаж, зная, сколько необходимо продать продукции, чтобы покрыть затраты. В то же время необходимо помнить, что чем выше порог рентабельности, тем труднее его перейти. Добиться его снижения можно различными путями – повышая цену или объем реализации, снижая переменные и условно-постоянные затраты.

С помощью операционного анализа финансовый менеджер ведет поиск наиболее выгодных сочетаний переменных и условно-постоянных затрат, цены и объема реализуемой продукции. Например, иногда лучше снизить цену и за счет этого увеличить объемы продаж. В других случаях целесообразно увеличить некоторые условно-постоянные затраты (например, расходы на рекламу), в результате чего возрастет реализация. Можно воспользоваться и другими вариантами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулич И. Л. Маркетинг. — Минск: Высшая школа, 2009.

2. Дейан А. Изучение рынка / Пер. с франц. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Издательский дом “Нева”, 2009.
3. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): Учеб.пособие / Под ред. В.М.Попова.-М.:Финансы и статистика, 2007.
4. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 2009.
5. Фролькис В.А. Введение в теорию и методы оптимизации для экономистов. 2-е изд. – СПб, 2008.
6. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2008.
- 7.http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/the-threshold-of-profitability/
- 8.<http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/rentabelnost/tochka-bezubytochnosti-kak-rasschitat.html>
9. <http://www.finances-analysis.ru/bep/zapas-finansovoy-prochnosti.htm>