

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ А.В. Прохоров
« __ » _____ 20__ г.

Управление ассортиментной политикой предприятия (на примере
ООО «Альтернатива» г. Трехгорный)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2021.11171. ВКР

Руководитель работы
ст. преподаватель кафедры СОТ
_____ А.В. Савиновская
« __ » _____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ДО–526
_____ А.С. Кузнецова
« __ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель кафедры СОТ
_____ Е.Н. Бородина
« __ » _____ 20__ г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Понятие, принципы управления и формирование ассортиментной политики предприятия.....	5
1.2 Методика оценки ассортиментной политики предприятия.....	9
2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА».....	18
2.1 Анализ организационной деятельности ООО «Альтернатива»...	18
2.2 Анализ торгово-технологического процесса ООО «Альтернатива».....	25
2.3 Анализ товарного ассортимента ООО «Альтернатива».....	28
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА».....	34
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментной политикой ООО «Альтернатива».....	34
3.2 Прогноз эффективности управления ассортиментной политикой ООО «Альтернатива».....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	47
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтернатива»	49
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Динамика доходов и расходов ООО «Альтернатива»	50
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Критерии выбора канала сбыта.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. SWOT-анализ.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Система реализации продукции фирмы является конечным звеном в цепочке деятельности предприятия. Именно сбыт товара позволяет судить об эффективности деятельности предприятия, которая определяется максимизацией прибыли предприятия, расширением объема производства предприятия. В данном случае необходимо учитывать главным образом ассортиментную политику предприятия.

Цель работы - провести исследование и анализ ассортиментной политики в организации ООО «Альтернатива» и разработать методы совершенствования сбытовой деятельности.

Задачи:

- определить сущность и основные задачи управления ассортиментом;
- рассмотреть методики оценки эффективности управления ассортиментом на предприятии;
- дать общую характеристику ООО «Альтернатива»;
- провести анализ основных финансовых показателей ООО «Альтернатива»;
- провести анализ ассортиментной политики организации;
- рассмотреть организации торгово-технического процесса ООО «Альтернатива».

Предмет исследования – управление ассортиментной политикой в ООО «Альтернатива»

Результаты работы имеют практическую значимость и заключаются в разработке и обосновании рекомендаций по управлению сбытом на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, принципы управления и формирование ассортиментной политики предприятия

Ассортиментная политика предприятия – неоднозначный термин. Кто-то предполагает, что это просто набор продукции, поставляемый партнерам, или действия по расширению ассортимента. Однако суть лежит глубже, ведь ассортиментная политика – это основа деятельности любой компании.

Ассортиментная политика предполагает, что предприятие будет руководствоваться некоторой системой принципов в области создания ассортимента, которые помогут достигать стратегических целей, пояснять механизмы достижения этих целей, оставляя свободу маневра для последовательных действий. Таким образом, ассортиментная политика предприятия не описывает, какого цвета выпустить новые ботинки или сколько новых видов финансовых услуг вывести на рынок. Она указывает на то, что компания постоянно находится в состоянии поиска и сбора информации для анализа, на основании чего будет приниматься решение об изменении выпускаемой продукции. И вся эта деятельность направлена не только на обеспечение и повышение (о росте часто забывают) финансово-экономической деятельности.

Товарная политика торгового предприятия – это определенные действия предприятия, по формированию и управлению номенклатурой и ассортиментом, по поддержанию конкурентоспособности ассортимента, по исследованию внешней среды, с целью выявления целевого сегмента, а также по вопросам упаковки, маркировки и наименованию товара.

Цели сбытовой, ассортиментной и ценовой политикой политики представлены на рисунке 1.1.

Ассортиментная политика торгового предприятия представляет собой целенаправленную деятельность в области товарного обеспечения рынка, основанную на долгосрочном планировании и регулировании, направленную на удовлетворении спроса потребителей с учётом оптимизации номенклатуры товаров и обеспечении рентабельности всей деятельности.



Рисунок 1.1 – Цели сбытовой, ассортиментной и ценовой политики [1, с. 46]

Работая над ассортиментной политикой предприятия, важно помнить, что при любом расширении ассортимента происходит увеличение расходов, которые, при правильном выборе новых товаров, принесут прибыль только в будущем. При неправильном – принесут убыток. Статистика показывает, что при обновлении ассортимента, который является основным в производстве компании, темпы его реализации увеличиваются примерно в два раза. Это позволяет увеличить отрыв от конкурентов и снизить зависимость от рыночных предпочтений.

Перед изменением ассортиментной политики и формированием ассортимента необходимо предпринять следующие шаги:

- проанализировать текущие и будущие потребности целевых потребителей, с учетом покупательского поведения;
- выявить и изучить конкурирующие аналоги своей продукции используя конкурентную разведку;
- критически оценить собственную продукцию с точки зрения потребителей;
- провести ревизию ассортимента;
- убрать неконкурентноспособные продукты;
- принять предложения о новой продукции;
- разработать спецификацию для ее выпуска, протестировать новую продукцию;

- уточнить параметры качества, упаковки, сервиса, цены и т. д.;
- по итогам испытаний, повторно пересмотреть ассортимент;
- принять решение о выпуске новой продукции.

В таблице 1.1 представлены показатели ассортимента – количественное и/или качественное выражение свойств ассортимента, при этом измерению подлежит количество групп, видов и наименований товаров.

Таблица 1.1 – Показатели ассортимента

Показатель ассортимента	Характеристика
Ассортиментная группа	товары, связанные по основным признакам (функция, цена, целевая аудитория и т. д.)
Ширина ассортимента	число производимых ассортиментных групп всей совокупности продукции
Глубина ассортимента	варианты исполнения товара в рамках одной ассортиментной группы
Высота ассортимента	средняя цена товаров одной ассортиментной группы
Совместимость ассортимента	сочетаемость и взаимодополняемость ассортиментных групп
Актуальность ассортимента	востребованность ассортимента потребителями

В идеале надо придерживаться оптимального насыщения ассортимента, так как перенасыщение ведет к тому, что товары начинают конкурировать между собой, а это приводит к снижению прибыли. В этом случае можно провести сокращение ассортимента за счет ширины и глубины. Как отмечают специалисты, в последнее время наметилась тенденция к сокращению ассортимента за счет дешевых продовольственных товаров, которые невыгодно производить, но которые очень нужны потребителям. В рамках работы над ассортиментной политикой может понадобиться сократить ассортимент перед выводом на рынок новинок от компании. Потребители считают, что новые товары лучше тех, что выпускались ранее, несмотря на то, что на самом деле новинки могут иметь принципиальные отличия от тех товаров, что сняты в продаже. Это могут быть отличия в упаковке, маркировке, визуальном облике, массе товара, цене и других переменных не влияющих на качество изделия.

Задачи ассортиментной политики:

- удовлетворение запросов потребителей;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объеме прибыли;

- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы (такой подход отличается определенной консервативностью, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих товаров за счет нахождения новых рынков сбыта);
- соблюдение принципа гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия и включения нетрадиционных для нее отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг фирмы, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат.

Широкая ассортиментная гамма выпускаемой продукции укрепляет позиции предприятия на рынке и увеличивает объем продаж.

Ассортиментная стратегия может строиться по следующим направлениям:

- узкая товарная специализация;
- товарная дифференциация;
- товарная диверсификация;
- товарная вертикальная интеграция и др.

Узкая товарная специализация определяется работой предприятия на 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 товара. В ряде случаев политика узкой товарной специализации оказывается оптимальной для эффективной деятельности небольшой фирмы, или же когда фирма периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся характеру спроса.

Товарная дифференциация, или индивидуализация, связана с выделением предприятием своих товаров и услуг в качестве особых, отличных от товаров и услуг конкурентов, обеспечивая по ним отдельные ниши спроса. Факторы дифференциации, отличия товаров предприятия от товаров конкурирующих фирм, могут быть самые различные: специфические потребительские свойства, особо улучшенное качество, технологические и научно-технические преимущества, преимущества организации производства, качественное превосходство сырьевых материалов, надежность товара, удобный арсенал сопутствующих продаж товаров услуг, обеспечение узнаваемости товара и т. д. Также дифференциация предполагает разнообразие и широкую гамму товаров, выпускаемых одной фирмой.

Товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и осуществление производства большого числа, как

правило, не связанных друг с другом товаров и услуг. Такая политика обеспечивает значительную устойчивость и стабильность работы предприятия, так как служит гарантом от рисков снижения спроса и кризисных явлений в производстве одного товара или одной отрасли. Она позволяет также использовать накопленный другими фирмами управленческий, производственный, маркетинговый, коммерческий и другой опыт, повышает престиж фирмы, свидетельствуя об успехах ее предпринимательской деятельности и расширении финансовых возможностей.

Товарная вертикальная интеграция преследует цель расширения деятельности предприятия не по горизонтали, как при диверсификации и горизонтальной дифференциации, а по вертикали, когда предприятие осваивает (или присоединяет к себе) и контролирует производство или услуги по одной технологической цепочке, например сырьевых продуктов, базовых материалов, полуфабрикатов, деталей и узлов, а также сбытовые функции по одному товару или немногочисленной товарной группе. Товарная вертикальная интеграция позволяет осуществлять производство с более высокими прибылями, поскольку дает возможность сэкономить на издержках производства и обращения в связи с использованием более дешевого сырья и базовых компонентов основной продукции, передовой технологии и опыта интегрируемых производств, доступа к новой сбытовой сети и новым рынкам сбыта и др.

1.2 Методика оценки ассортиментной политики предприятия

Проектирование плана товарной и сбытовой политики включает в себя ряд связанных между собой этапов (рисунок 1.2).

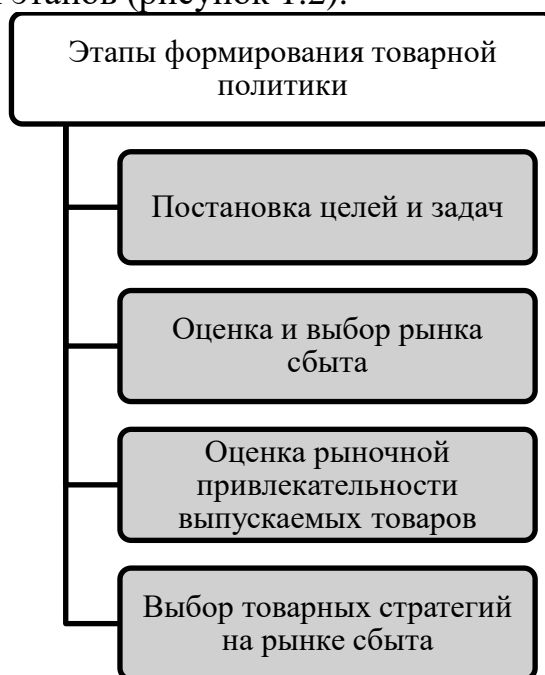


Рисунок 1.2 – Этапы формирования товарной политики предприятия [3, с. 78]

На первом этапе необходимо определить ключевые цели и приоритетные задачи, стоящие в сфере товарной и сбытовой политики предприятия. Они могут

охватывать вопросы ассортимента, включение новых товаров и исключение товаров, которые потеряли свой спрос на рынке. Также необходимо учесть, что в области маркетинга цели и задачи формируются и для отдельных видов товаров и товарных групп.

Переходим ко второму этапу формирования товарной политики. Основная задача в процессе исследования рынка – определить тип рынка по каждому товару. При определении типа рынка необходимо охарактеризовать его: указать стадию развития рынка, исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка, ограничения рынка.

Анализируя рынок сбыта необходимо уделить внимание его структуре, то есть провести сегментирование рынка – разделить общую совокупность потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. Это один из наиболее важных шагов, ведь от правильности выбора сегмента рынка зависит успех предприятия.

На этапе оценки конъюнктуры рынка осуществляется анализ численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и объема спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. После этого отбираются наиболее выгодные для предприятия сегменты – целевые рынки.

Отбор целевых сегментов основывается на данных оценки конъюнктуры рынка. На данном этапе производится отбор наиболее перспективных сегментов рынка, а также исследуется положение предприятия на рынке.

В рамках определения рыночной привлекательности товаров проводится анализ отдельных направлений деятельности с использованием матричных методов.

Существует большое количество различных видов анализа товарной политики предприятия. Условно, их можно подразделить на три категории: однофакторные методики, двухфакторные методики и многофакторные модели. Представим графически разнообразие методов анализа товарной политики по всем категориям (рисунок 1.3).

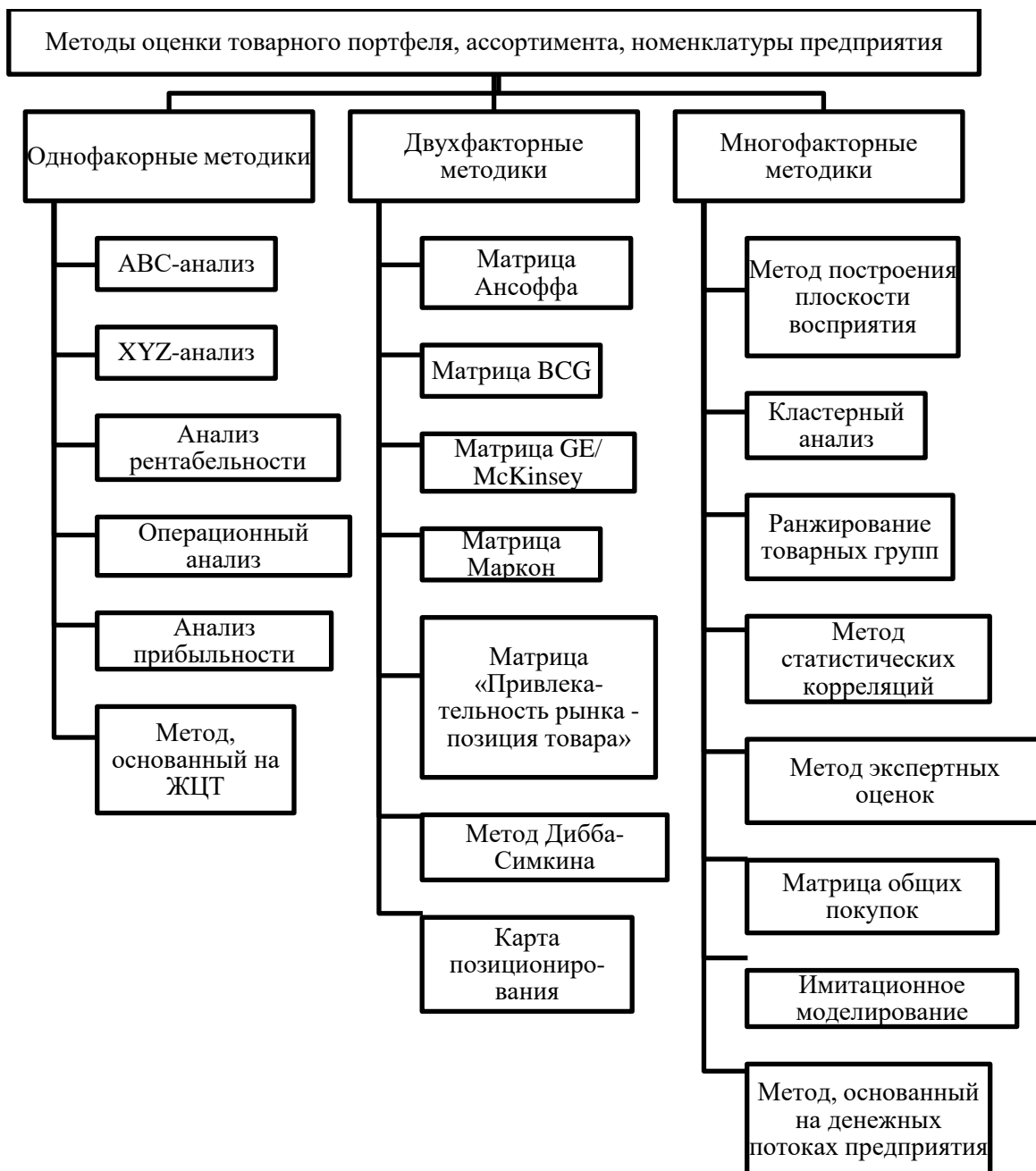


Рисунок 1.3 – Методы оценки товарного портфеля, ассортимента, номенклатуры предприятия [2, с. 23]

Таким образом, на рисунке 3 представлено большое количество разнообразных методов анализа товарной политики предприятия. В зависимости от цели, которая ставится перед исследованием товарной и сбытовой политики, используется тот, либо иной метод.

На данный момент, одной из самых эффективных и распространённых методик анализа товарной политики предприятия является использование как ABC-, так и XYZ-метода. Последний метод основанный и анализе стабильности бизнес-процессов или объектов предпринимательской деятельности.

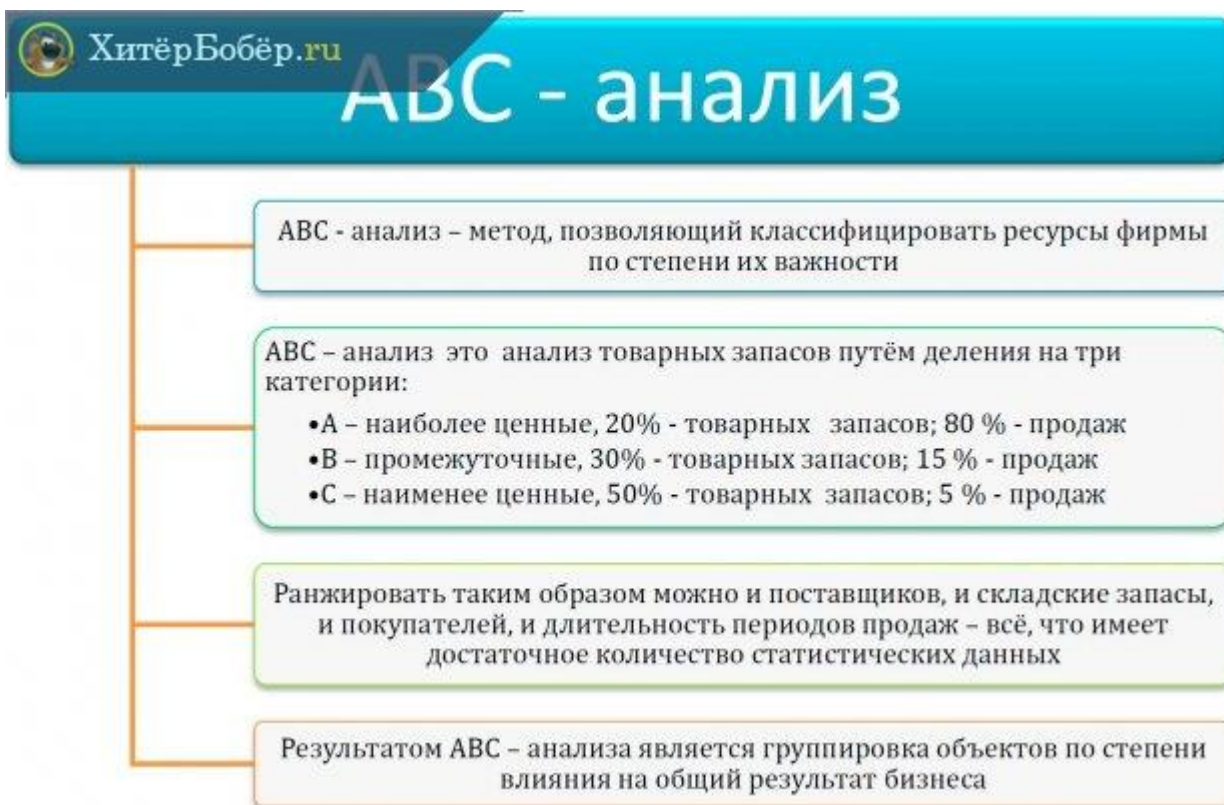


Рисунок 1.4 – ABC-анализ

XYZ-анализ – это инструмент определения уровня стабильности или вариативности в продажах. Он группирует объекты бизнеса исходя из равномерности продаж, выявляет колебания в разные временные промежутки и классифицирует объекты по уровню прогнозируемости. Метод может применяться для анализа продаж отдельных товаров, услуг или поведения клиентов.

Актуальным является использование сочетания ABC- и XYZ-анализа, что позволит выявить безусловных лидеров (AX) и аутсайдеров (CZ). В результате сочетания двух методик анализа получается девять групп товаров: AX, AY, AZ; BX, BY, BZ; CX, CY, CZ. ABC и XYZ методы работают вместе – ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого продукта в структуру сбыта, а XYZ-анализ дает возможность оценить динамику и нестабильность сбыта.

ABC-анализ предполагает такую последовательность действий:

- определить цели анализа;
- идентифицировать объекты, которые анализируем;
- выделить параметр, на основании которого будет проводиться классификация объектов;
- оценить каждый объект по классификационному параметру;
- отсортировать объекты в порядке убывания значения параметра;
- определить долю значения параметра по всем объектам;
- ранжировать значения доли параметров нарастающим итогом;
- разделить объекты на три группы по значениям параметра (от минимального до 80 %, от 80 до 95 % и свыше 95 %);

– определить количество и состав объектов в каждой группе.

Алгоритм XYZ-анализа строится так:

- 1) выбрать объект и анализируемый параметр;
- 2) определить временные рамки исследования;
- 3) рассчитать коэффициент вариации по каждому объекту;
- 4) ранжировать объекты по коэффициенту вариации;
- 5) распределить объекты на 3 группы:
 - X – коэффициент вариации от 0 до 10 % – группу характеризует устойчивость;
 - Y – коэффициент вариации от 10 до 25 % – поведение группы изменчиво, но прогнозируемо;
 - Z – коэффициент вариации от 25 % – случайный, разовый характер сделки, спроса и т. д.

Совмещённый анализ ABC и XYZ считается эффективным и разносторонним инструментом. Метод базируется на формировании единой таблицы, где по девяти группам распределяют объекты анализа на основании итогов ABC-анализа и XYZ-анализа. (таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Распределение объектов по финансовой привлекательности (ABC) и тенденции роста ценности (XYZ)

AX Высокая потребительская стоимость, высокая степень надёжности прогноза вследствие стабильности потребления	AY Высокая потребительская стоимость, средняя степень надёжности прогноза вследствие нестабильности потребления	AZ Высокая потребительская стоимость, низкая степень надёжности прогноза вследствие стохастического потребления
BX Средняя потребительская стоимость, высокая степень надёжности прогноза вследствие стабильности потребления	BY Средняя потребительская стоимость, средняя степень надёжности прогноза вследствие нестабильности потребления	BZ Средняя потребительская стоимость, низкая степень надёжности прогноза вследствие стохастического потребления
CX Низкая потребительская стоимость, высокая степень надёжности прогноза вследствие стабильности потребления	CY Низкая потребительская стоимость, средняя степень надёжности прогноза вследствие нестабильности потребления	CZ Низкая потребительская стоимость, низкая степень надёжности прогноза вследствие стохастического потребления

Таблица 1.3 – Интерпретация результатов совмещённого анализа

A	—Большой стабильный —доход	Большой предсказуемый доход	Большой нерегулярный доход
B	—Средний стабильный —доход	Средний предсказуемый доход	Средний нерегулярный доход
C	—Маленький —стабильный доход	Маленький предсказуемый доход	Маленький нерегулярный доход
	X	Y	Z

Совмещение использования ABC и XYZ-анализа помогает управлять как товарными ресурсами, так и базой клиентов. Этот инструмент помогает корректировать ассортиментную политику, повышая долю востребованных товаров и платёжеспособных клиентов. Совмещённый анализ хорош тем, что универсален, пригоден в разрезе любых объектов бизнеса: от товаров до оценки работы персонала.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия.

Такой инструмент, как матрица БКГ находит в настоящее время широкое применение и в менеджменте, и в маркетинге, и в других сферах экономики (и не только). Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием. Кроме того, матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа.

Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу Бостонской консалтинговой группы, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

В графическом плане матрица БКГ представляет собой две оси и четыре квадратных сектора, заключённых между ними. Рассмотрим поэтапное построение матрицы БКГ.

1. Сбор исходных данных.

Первым делом необходимо составить список анализируемых товаров, подразделений или компаний, которые будут исследоваться с помощью матрицы БКГ. Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и/или прибыли за некоторый период (допустим, за прошедший год). Кроме того, понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента (или ряда крупнейших конкурентов).

2. Вычисление темпа роста рынка за год.

На этом этапе нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли. Как вариант можно рассчитать и увеличение выручки, и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение.

3. Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений), необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю. Способов сделать это несколько. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить ее на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента.

4. Построение матрицы БКГ

На четвертом и последнем этапе производится собственно построение матрицы Бостонской консалтинговой группы и ее анализ. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Каждая ось делится пополам, на две части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий темп роста рынка, низкая относительная доля рынка), другой – высокие (высокий темп роста рынка, высокая относительная доля рынка).

Построив матрицу БКГ, Вы увидите, что Ваши товары (подразделения, бренды) оказались в разных квадратных секторах. Каждый из этих квадратов обладает собственным значением и специальным названием. Рассмотрим их. Поле БКГ-матрицы поделено на 4 зоны, каждой из которых соответствует свой тип товара/подразделения, особенности развития, рыночная стратегия и т. д.



Рисунок 1.5 – Матрица БКГ (BCG Matrix)

1. Звезды. Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны,

перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

2. Дойные коровы (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доют».

3. Дикие кошки (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них все наоборот. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться. В общем, картина в их случае очень неясная, а ставки высоки, потому они и «Темные лошадки».

4. Дохлые собаки (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет. От «Дохлах собак» следует избавиться (продать, свернуть/перепрофилировать производство), либо прекратить или максимально урезать их финансирование, если без них можно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для «Звезд», например).

Изучение внутренних и внешних факторов ритейлера помогает сформировать стратегии развития компании, ее категорий и продуктов.

Одним из наиболее распространенных методов анализа рынка является PEST-анализ. Этот инструмент используется для определения основных факторов макросреды, воздействующих на деятельность компании в четырех сферах жизни: политическая (Political), экономическая (Economic), социальная (Social) и технологическая (Technological) [1, с. 277].

Инструмент SWOT-анализ помогает изучать внутреннюю среду компании, маркетинговую активность, а также формирует дальнейшую стратегию ритейлера. SWOT-анализ заключается в аудите внутренней и внешней среды компании, а также в выделении основных направлений развития и стратегии компании. При составлении SWOT-таблицы необходимо ориентироваться на важные точки развития компании [3, с. 144].

Оценка товарной и сбытовой политики предприятия проводится для того, чтобы определить, в верном ли направлении двигается отдел сбыта предприятия и само предприятие в целом.

В социологических методах оценки эффективности товарной и сбытовой политики используются инструменты прикладной социологии – разработка программы социологического исследования и согласно ей осуществление самого исследования. На применение инструментов прикладной социологии также ориентирована оценка эффективности маркетинговых коммуникаций.

Также для оценки эффективности товарной и сбытовой политики

используются балльные методы, с помощью которых определяется эффективность по каждому мероприятию на соответствие процессов системы маркетинга с выставлением определенных баллов по критериям.

Для любого предприятия большое значение имеет рационально спланированная и реализуемая торговая и сбытовая политика. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия, в зависимости от вида деятельности, могут использоваться разные подходы и показатели. Эффективность торговой и сбытовой политики определяется посредством таких показателей, как прибыль и рентабельность. Значимым элементом торговой и сбытовой политики является реклама, эффективность которой может оказать заметное влияние на ликвидность, рентабельность и прибыльность предприятия.

Выводы по разделу 1

Учитывая вышеизложенное, можно утверждать, что в целом товарная и сбытовая политика торгового предприятия должна иметь определенное направление действий и совокупность мер, благодаря которым будут обеспечены определенные стратегические и оперативные решения в отношении разработки товарного ассортимента. Отсутствие такой концепции может привести к тому, что решения относительно структуры ассортимента принимаются только под давлением внешних обстоятельств.

2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА»

2.1 Анализ организационной деятельности ООО «Альтернатива»

Предприятие ООО «Альтернатива» зарегистрировано 19 марта 2003 года в городе Трехгорный Челябинской области. ООО «Альтернатива», за время существования на рынке, зарекомендовало себя надежным партнером и крупнейшим поставщиком строительных материалов.

География, осуществляемых организацией поставок, охватывает множество регионов России. Архангельская область, Волгоградская область, Дальний Восток, Иркутская область, Камчатская область, Кировская область, Краснодарский край, Ленинградская область, Московская область, Северо-Кавказский федеральный округ, Республика Татарстан, Оренбургская область, Республика Башкирия, Новосибирская область, Сахалин, Ханты-Мансийский автономный округ, Челябинская область. И перечисленные области не являются всем списком регионов, с которыми сотрудничает ООО «Альтернатива».

Компания ежегодно подтверждает соответствие выпускаемой продукции Системе Менеджмента Качества. При производстве навесных вентилируемых фасадов «Альт-Фасад» соблюдаются строгие требования по обеспечению качества продукции соответствующее ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008).

Видами деятельности, согласно уставу, являются следующие:

Основной вид деятельности: 25.50.1 Предоставление услуг по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла.

Дополнительными видами деятельности (ОКВЭД) являются (рисунок 2.1).

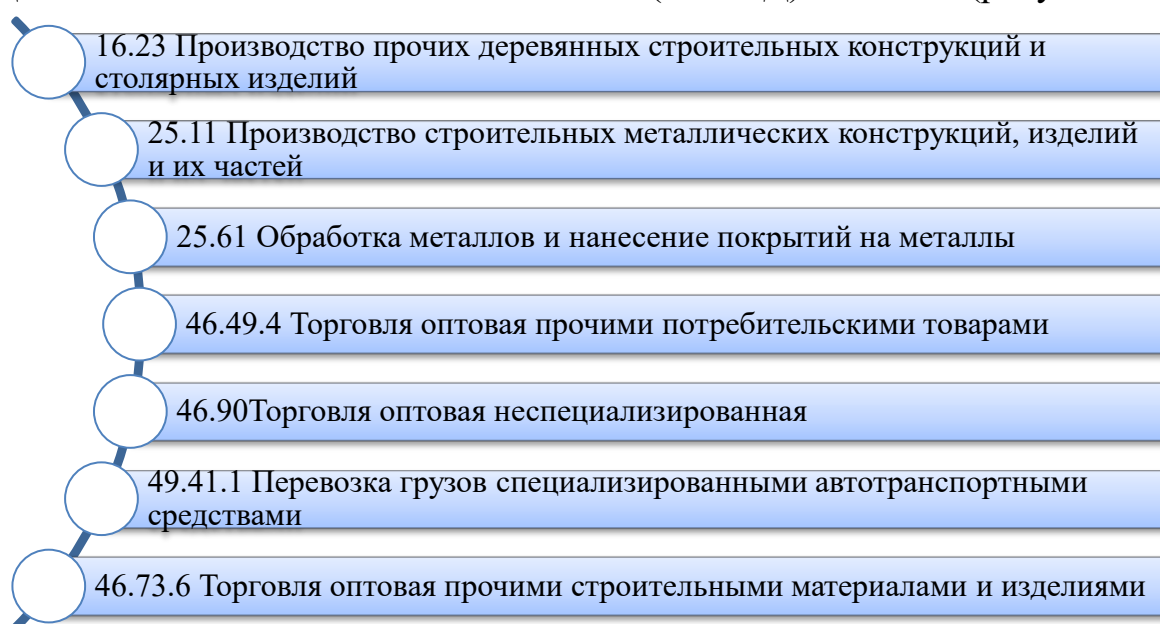


Рисунок 2.1 – Дополнительные виды деятельности ООО «Альтернатива»

ООО «Альтернатива» является юридическим лицом и действует на основании Устава, в соответствии с Федеральным законом РФ от 08.02.1998 г. № 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в редакции Федерального закона РФ от 07.04.2020 г. № 115–ФЗ).

Основная доля продукции реализуется на основе долгосрочных договоров. Взаимоотношения с потребителями характеризуются высокой дисциплиной поставок.

ООО «Альтернатива» имеет собственное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе предприятия, круглую печать предприятия, может выступать ответчиком и истцом в суде. Основным источником формирования имущества предприятия ООО «Альтернатива» – уставный капитал фирмы.

Предприятие учитывает все движения товарно-материальных ценностей, ведет бухгалтерию и расчеты с бюджетными и внебюджетными фондами, а также составляет финансовую бухгалтерскую отчетность, согласно действующим нормативно-правовым актам Российской Федерации. Общество, как юридическое лицо, вправе вступать в договорные отношения и другие юридические сделки.

Основной целью в обслуживании клиентов компании, руководство ООО «Альтернатива» ставит соблюдение сроков поставки и помощь клиенту в решении его задач.

Дерево целей предприятия ООО «Альтернатива» представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Дерево целей развития ООО «Альтернатива»

К долгосрочным целям предприятия следует отнести следующие цели:

- а) повышение продаж продукции предприятия;
- б) качественное исследование конъюнктуры рынка, потребителей продукции предприятия и потребностей;

Краткосрочные цели руководство предприятия ставит следующие:

- а) внедрение оптимальной системы оплаты труда и его мотивации;
- б) внедрение эффективной ценовой политики, которая бы позволяла учитывать изменение спроса потребителей, в зависимости от таких факторов, как, например, сезонность.

Для качественного выполнения служебных обязанностей сотрудниками, в предприятии есть все необходимое офисное, торговое и прочее оборудование, включая оборудование, функционирующее согласно передовым технологиям.

Компания ООО «Альтернатива» ориентирована на расширение деловых связей, в частности на наращивание клиентской базы, и поиск новых партнеров по бизнесу.

Для комфортного взаимовыгодного сотрудничества ООО «Альтернатива» предлагает своим клиентам возможность взять товар в кредит, а также предлагает гибкие условия оплаты.

Оплата труда сотрудников, их функциональные обязанности и права разработаны на основе соблюдения Трудового Кодекса Российской Федерации.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтернатива» представлена в приложении А.

Как видно из приложения А, выручка в отчетном 2020 году по отношению к 2018 году увеличилась на 19 749 тыс. руб. или на 27,1 %, а по отношению к 2019 году ее рост составил 15 583 тыс. руб. или 20,2 %.

Себестоимость увеличилась на 33,8 % и 32,4 %. Темп роста себестоимости больше темпа роста выручки, что повлияло на снижение валовой прибыли (на 88 %) и прибыли от продаж.

Основной причиной роста себестоимости продукции является рост цен закупки, а также увеличение расходов на реализацию товаров. Однако цена, по которой реализуется товар осталась на прежнем уровне, что связано с негативной экономической ситуацией в стране и, как следствие, снижением покупательской способности. Итогом перечисленных факторов стало снижение финансовых результатов предприятия.

Прибыль до налогообложения также снизилась на 2121 тыс. руб. (81,5 %) и на 1358 тыс. руб. (73,8%). Однако доходы от прочих видов деятельности перекрыли убытки от продаж, в результате чего, несмотря на существенное снижение прибыли до налогообложения и чистой прибыли, организации удалось сформировать положительный финансовый результат своей деятельности.

В 2020 году прочие доходы предприятия были сформированы благодаря продаже невостребованного оборудования организации. В тоже время наблюдается значительное снижение чистой прибыли предприятия от года к году.

Таким образом, произошло значительное ухудшение положения предприятия, так как чистая прибыль снизилась на 81,5 % в отношении 2020 к 2019 году и на 73,8 % в отношении 2019 к 2018 году.

Снижение финансовых результатов также привел и к снижению показателей рентабельности предприятия – в 2020 году показатель принял отрицательное значение и составил -3,1 %.

Среднесписочная численность работников в 2019 году увеличилась на 5 человек, а в 2020 году – на 3 человека. Производительность труда одного работника в 2020 году относительно 2018 года выросла на 145 тыс. руб., а относительно 2019 года – рост на 186 тыс. руб. Причиной роста производительности труда является опережающий темп роста выручки над темпом роста среднесписочной численности работников организации.

Среднегодовая стоимость основных средств выросла на 1500 тыс. руб. (или 185,7 %) и 11 464 тыс. руб. (или 96,2 %) соответственно. Несмотря на рост выручки, фондоотдача снизилась на 4,9 и 2,5 руб., что оценивается отрицательно. Это произошло из-за опережающего темпа роста стоимости основных средств над темпом роста выручки предприятия.

Среднегодовая стоимость товарных запасов предприятия в 2020 году относительно 2018 года увеличилась на 9456 тыс. руб. или в 4 раза. Относительно 2019 года среднегодовая стоимость товарных запасов увеличилась на 3849 тыс. руб. или 44,9 %. При этом произошло снижение скорости обращения товаров на 63,4 % и 17 % соответственно из-за роста их стоимости и замедления выполнения сбытовой программы организации.

По динамике кредиторской и дебиторской задолженности видно, что ООО «Альтернатива» старается поддерживать баланс кредиторской и дебиторской задолженности.

В тоже время в 2020 году отмечается неэффективная работа с дебиторской и кредиторской задолженностями – показатели имеют отрицательные значения.

Таким образом, результат деятельности ООО «Альтернатива» в 2020 году обусловлен снижением большинства финансовых показателей, что позволяет дать негативную оценку деятельности предприятия.

В связи с чем, руководству предприятия следует изменить свою финансовую политику, разработать комплекс мер, стимулирующих реализацию товаров для улучшения финансового положения предприятия.

Проведем анализ доходов и расходов организации (приложение Б).

Как видно из таблицы, за счет опережающего темпа роста себестоимости над темпом роста выручки, снижение валовой прибыли составило 6843 тыс. руб. или 88 %. Прибыль от продаж снизилась на 6073 тыс. руб. За счет прочих доходов предприятие покрыло убытки и прибыль до налогообложения составила 482 тыс. руб., что меньше прошлого года на 1358 тыс. руб. или 74 %.

Чистая прибыль предприятия в отчетном году снизилась на 1086 тыс. руб. или 73,8 %. Чистая прибыль может направляться на коммерческие и социальные потребности организации, в том числе на подготовку и переподготовку кадров, выплату материальной помощи и иные социальные потребности работников

организации, а также другие цели. Из чистой прибыли учредитель получает причитающийся ему лично предпринимательский доход в виде дивидендов.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели излишка или недостатка источников для формирования материально-производственных запасов, которые определяют путем сравнения величины запасов и затрат и нормальных источников средств для их формирования.

Как видно из таблицы, материально – производственные запасы организации в 2019 году выросли, а в 2020 году имеют отрицательную динамику, их снижение составило 4073 тыс. руб. Собственные оборотные средства в 2019 году и в 2020 году приняли отрицательное значение (-8453 тыс. руб. и -10 597 тыс. руб.), а значит, предприятие зависит от внешних источников финансирования. Краткосрочная кредиторская задолженность значительно выросла (на 88,21 % и 46,87 %).

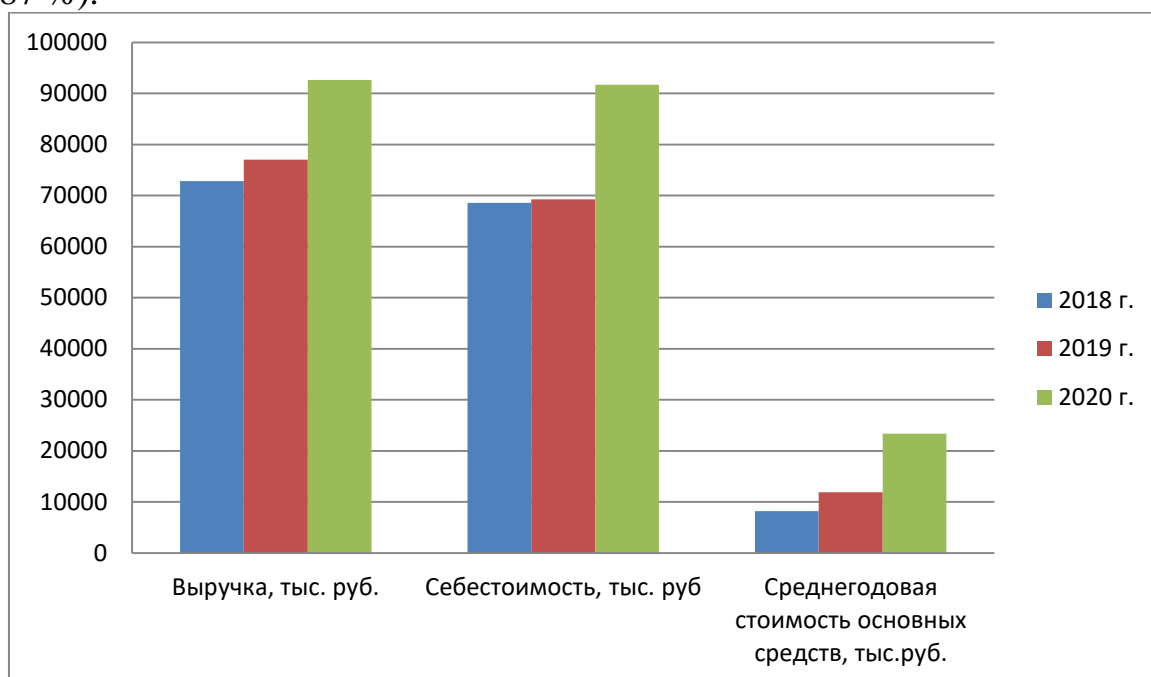


Рисунок 2.3 – Динамика основных показателей ООО «Альтернатива»

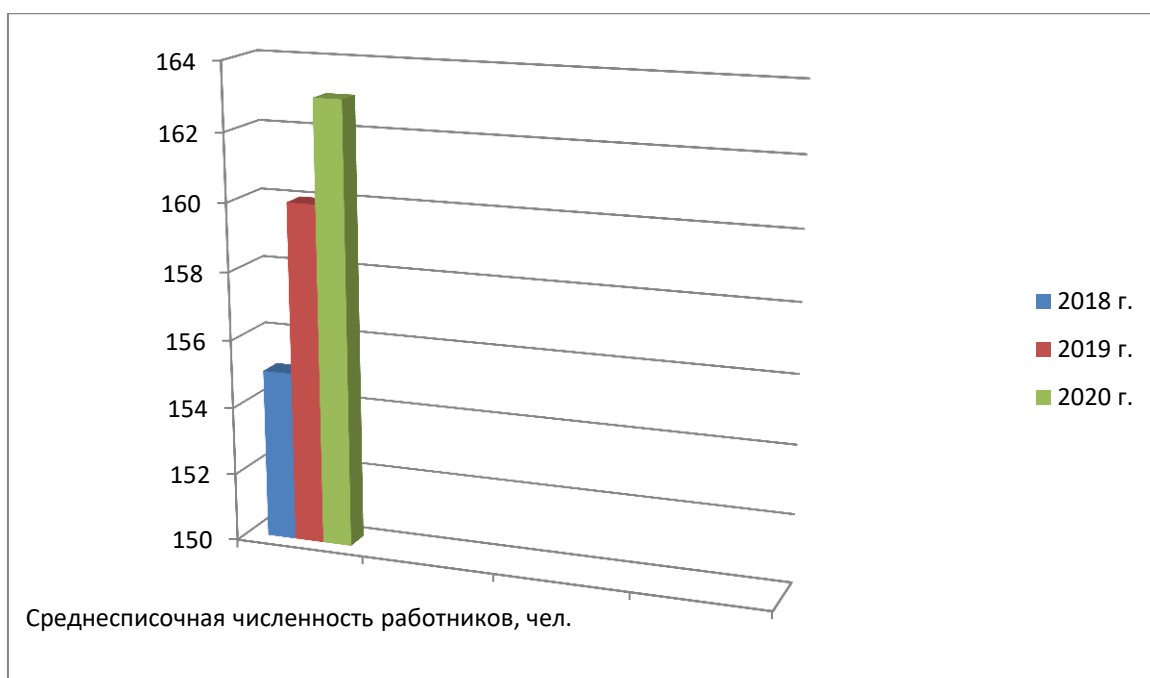


Рисунок 2.4 – Среднесписочная численность работников ООО «Альтернатива»

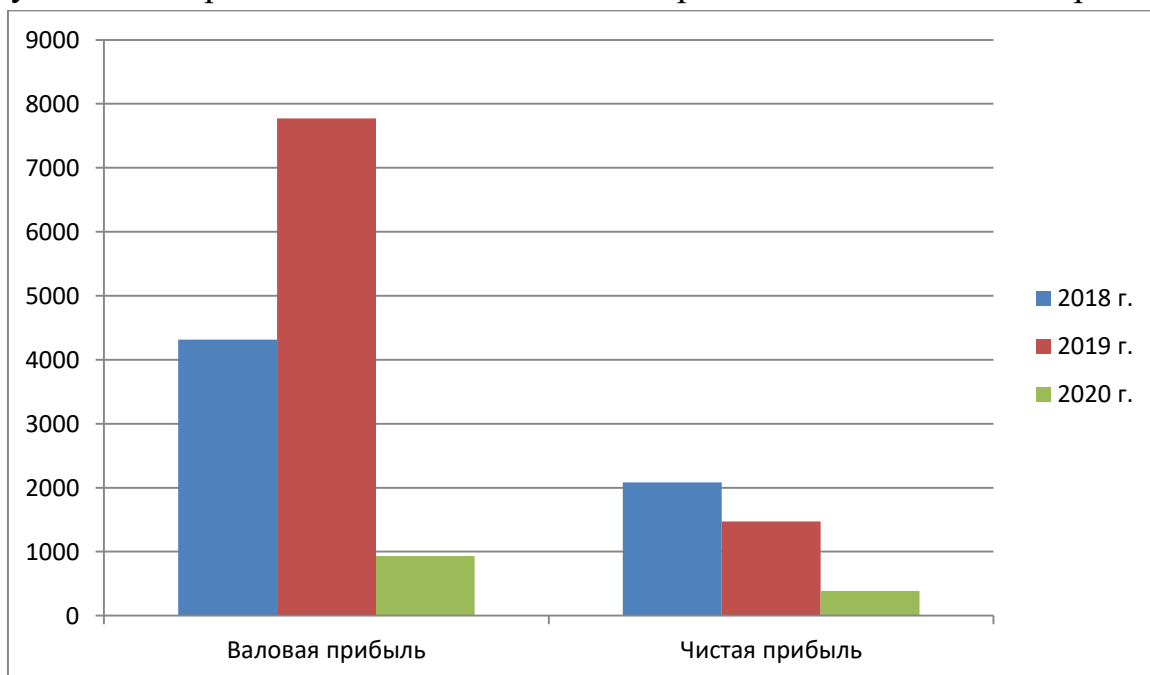


Рисунок 2.5 – Анализ показателей прибыли ООО «Альтернатива»

Согласно соотношению: $СОС < 3 \leq НИФЗ$, в ООО «Альтернатива» сложилась нормальная финансовая устойчивость. Однако организация испытывает дефицит источников формирования собственных оборотных средств.

Для анализа показателей рентабельности обобщаются финансовые показатели результатов деятельности ООО «Альтернатива» и рассчитываются коэффициенты рентабельности. Рассчитанные показатели рентабельности отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей рентабельности деятельности ООО «Альтернатива»

В %

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение (+;-)	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельность продаж (валовая прибыль/выручка)	1,82	4,17	-3,09	2,35	-7,26
Рентабельность предприятия (Прибыль/(внеоборотные активы+ оборотные активы)	3,57	2,39	0,52	-1,18	-1,87
Рентабельность конечной деятельности (чистая прибыль/выручка)	2,86	1,91	0,42	-0,95	-1,88
Рентабельность затрат (прибыль/затраты)	3,04	2,13	0,42	-0,90	-2,14
Рентабельность активов (чистая прибыль/сумма активов)	6,92	3,71	0,65	-3,22	-3,06
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Выручка) * (Выручка / Активы) * (Активы / Собственный капитал)	17,63	12,11	3,20	-5,52	-8,91

Анализ показателей рентабельности, представленных в таблице 2.1 и на графике, в целом показал, уменьшение показателей рентабельности. Так рентабельность продаж за период 2018–2020 гг. снизилась на 7,26 % и приняла отрицательное значение – -3,09 %. Рентабельность предприятия за период 2018–2020 гг. снизилась на 3,05 % и составила в отчетном 2020 году лишь 0,52 %. Уменьшение этих показателей свидетельствует о том, что у ООО «Альтернатива» упал уровень продаж готовой продукции в 2019 году, а также выросли затраты на ее производство в связи с ростом рыночных цен.

Рентабельность конечной деятельности за период 2018–2020 гг. снизилась на 2,44 % и составила в отчетном 2019 году 0,42 %. Рентабельность затрат также за период 2018–2020 гг. снизилась на 2,62 % и составила в отчетном 2020 году 0,42 %. Показатели рентабельности снизились в результате снижения чистой прибыли и прибыли от продаж, на фоне роста затрат.

Рентабельность активов отображает значение чистой прибыли на 100 рублей инвестированных капиталов.

В отчетном 2020 году рентабельность активов в ООО «Альтернатива» снизилась на 3,06 %.

Рентабельность собственного капитала показывает сколько чистой прибыли было получено на 100 рублей собственных средств собственников организации.

Снижение данного показателя за 2018–2020 гг. составило 8,91 %. Снижение данного показателя говорит о недостаточной эффективной политике расходования инвестированных средств, а также понижает инвестиционную привлекательность предприятия.

Таким образом, снижение показателей рентабельности предприятия оценивается отрицательно и говорит о понижении экономического потенциала ООО «Альтернатива».

Таким образом, по основной деятельности в ООО «Альтернатива» произошло ухудшение финансовых результатов, так как прибыль до налогообложения снизилась на 2121 тыс. руб. (81,5 %) и на 1358 тыс. руб. (73,8 %). Снижение чистой прибыли произошло на 1697 тыс. руб. (или на 81,5 %) и на 1086 тыс. руб. (или на 73,8 %) соответственно.

Уменьшение показателей рентабельности предприятия оценивается отрицательно и говорит о снижении экономического потенциала «Альтернатива».

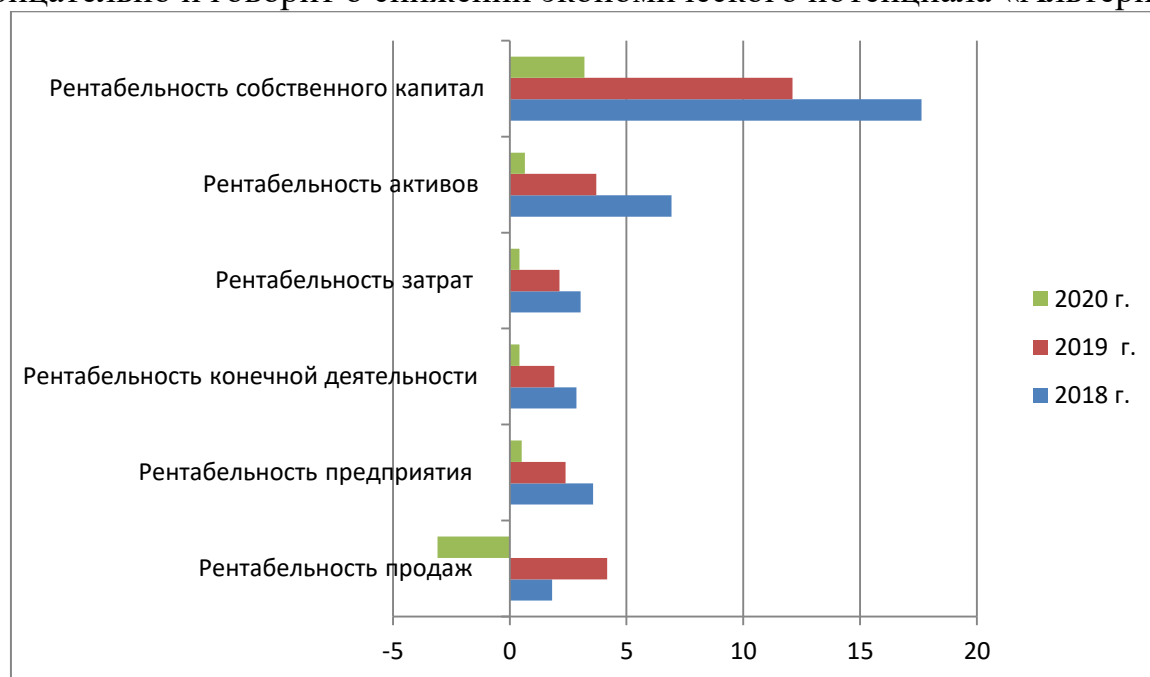


Рисунок 2.6 – Показатели рентабельности ООО «Альтернатива»

2.2 Анализ торгово-технологического процесса ООО «Альтернатива»

Сбытовая политика предприятия ООО «Альтернатива» включает в себя организацию оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, создание складов промежуточного хранения, определение маршрутов товародвижения, организацию транспортировки, работ по отгрузке и погрузке продукции, вопросы логистики, систему снабжения, обеспечение эффективности товародвижения.

Организационная структура функциональной подсистемы управления сбытовой деятельностью ООО «Альтернатива» представлена на рисунке 2.7.

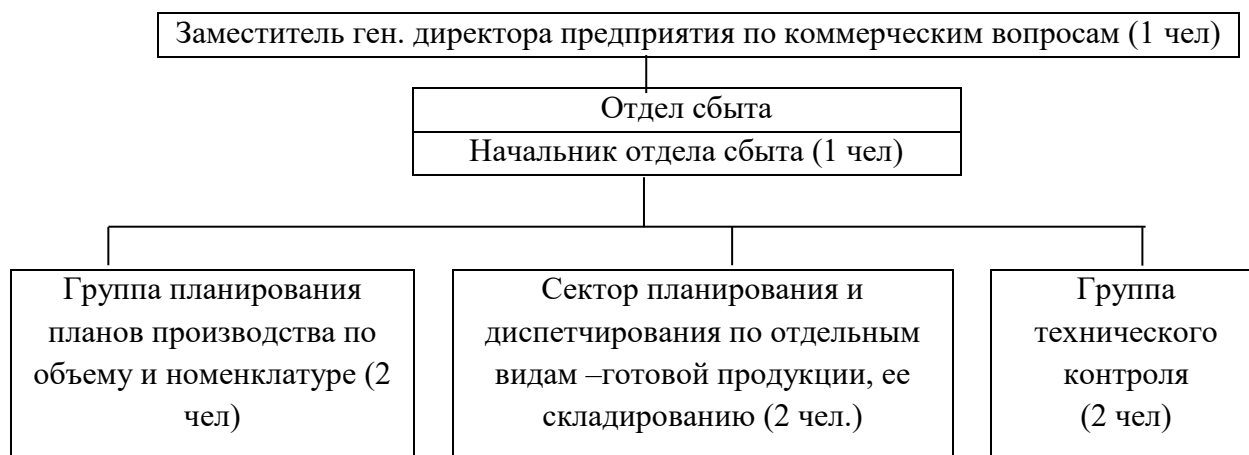


Рисунок 2.7 – Организационная структура отдела сбыта

Функции отдела сбыта ООО «Альтернатива»:

- 1) изучение возможностей эффективного сбыта продукции;
- 2) заключение договоров на поставку продукции;
- 3) документальное сопровождение товаров;
- 4) контроль выполняемых обязательств согласно условиям договора;
- 5) изучение спроса на продукцию;
- 6) согласование отдельных положений договора, таких как – номенклатура, сроки поставки и др.;
- 7) составление годовых, квартальных и месячных планов поставки продукции и её реализации;
- 8) координация работы складов;
- 9) контроль за соблюдением условий хранения транспортировки, комплектации товара;
- 10) контроль за отгрузкой товара.

Выбор конкретного канала сбыта определяется, прежде всего, ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами поведения покупателей, а также особенностями товара и предприятия, например, доступными ему ресурсами (приложение В).

Важное значение для функционирования логистической системы имеет подсистема складской логистики. Складирование продукции необходимо в связи с имеющимися колебаниями циклов поставок материальных ресурсов, – производства, транспортирования и потребления товара, для временного накапливания грузов, своевременного и бесперебойного снабжения производства необходимыми материальными ресурсами в нужных количествах, а также для обеспечения процесса реализации продукции во всех звеньях сбытовой (распределительной) логистики.

ООО «Альтернатива» имеет складской комплекс площадью более 2000 м².

Склад поделен на 6 секторов. Каждый сектор работает только со своим товаром, и в случае необходимости комплектации заказа по частям из разных

секторов, процесс товародвижения затрудняется, так как расположение зон склада предполагает совершение большого количества операций по передвижению материального потока по складскому комплексу, что приводит к необоснованным временным затратам.

Материальное снабжение предприятия ООО «Альтернатива» организована по принципу хранения запасов. Для получения продукции предприятия со склада, требуется предоставить соответствующие документы. Если какие-то товарные позиции отсутствуют на складе, то в этом случае необходимо менеджеру сделать запрос в отдел закупок для организации поставки товаров. Отдел закупок оформляет заказ необходимых товаров и материалов у поставщика и ждет отгрузки заказа. Поставщик регистрирует заказ, собирает необходимые товары и обеспечивает отгрузку заказа. Заказанные товары принимаются на центральном пункте приема компании. При приемке товара проверяется его комплектность, соответствие номенклатуре, количество и качество. После оформления документов на товар, товарные единицы поступают в подразделения предприятия – отдельные цеха и производства.

Схема материальных потоков представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Схема материальных потоков

Ключевой целью сбытовой политики предприятия ООО «Альтернатива» является увеличение доли рынка компании и повышение конкурентоспособности продукции предприятия.

В настоящее время сбытовая политика ООО «Альтернатива» заключается в следующем:

1) транспортировка продукции производится предприятием по заранее заданному оптимальному маршруту. Стоимость транспортировки включается в стоимость товара;

- 2) хранение продукции производится на складе предприятия. Товарный ассортимент рассчитан на оптимальный заказ. Также учитывается минимизация расходов на хранение продукции и на случай повторения заказа;
- 3) контакты с посредниками и потребителями поддерживаются посредством оформления заказов. Заказы принимаются по телефону за два дня до отгрузки;
- 4) реклама – В ООО «Альтернатива» выделяются средства для организации рекламы, так как реклама является двигателем торговли и позволяет донести информацию по продукции до конечного потребителя. Однако, следует отметить, что вложенные в рекламу средства, зачастую не приносят ощутимых доходов и не оказывают значимого влияния на спрос.

2.3 Анализ товарного ассортимента ООО «Альтернатива»

Проведем ABC-анализ ассортиментных позиций.

Анализ методом ABC позволяет объединить ассортиментные позиции в группы А, В и С, где ассортиментная группа А – составляет наибольшую долю в обороте и приносит до 80 % прибыли при затратах на ресурсы 20 %. группа В обеспечивает до 15 % продаж, затраты ресурсов составляют 35–20 %. Группа С приносит оставшиеся 5 % прибыли, затраты составляют до 50–60 %. По результатам данного анализа целесообразно отказаться от производства товарных позиций группы С, умеренными темпами развивать товарные позиции группы В и инвестировать в производство товаров группы А.

Таблица 2.2 – ABC-анализ ассортимента ООО «Альтернатива»

Товарная группа	2018 год			2019 год			2020 год		
	Тыс. руб.	Доля в обороте накопительным итогом	Группа	Тыс. руб.	Доля в обороте накопительным итогом	Группа	Тыс. руб.	Доля в обороте накопительным итогом	Группа
Фасадные профили	31 020,1	44,9	А	34 505,9	44,8	А	42 690,9	46,1	А
Алюминиевые системы	8378,4	11,5	В	9396,7	12,2	В	10 093,9	10,9	В
Фасадные системы	8232,7	11,3	В	9319,7	12,1	В	10 927,4	11,8	В
Фасадные кронштейны	10 709,8	14,7	В	10 243,9	13,3	В	11 483,0	12,4	В
Кляммеры	2841,3	3,9	В	3003,9	3,9	В	3704,2	4	В
Кронштейны для витражей	5682,7	7,8	С	6161,8	8	С	6204,5	6,7	С
Прочие	4298,5	5,9	С	4775,4	6,2	С	7130,6	7,7	С
Итого	72856	X	X	77022	X	X	92605	X	X

Итак, таблица 2.2 показывает, что в группу А попала такая товарная группа как фасадные профили – всего в данной категории находится почти 45 % товарных позиций компании. К категории С можно отнести прочие товары и кронштейны для

витражей (около 14 %). В категорию В определяют (около 37 % позиций ассортимента).

Стоимость производства фасадных профилей (группа А) за 2018 год составила 6854 тыс. рублей, что составляет 20% от полученной прибыли, за 2019 год составила 6901 тыс. рублей, за 2020 год – 8538 тыс. рублей, что также составляет 20 %.

Формула расчета:

$$П = \frac{з}{в} \cdot 100\%, (1)$$

где П – прибыль в %;

з – затраты на производство товарной позиции;

в – выручка, полученная в отчетном году за реализацию данной позиции.

Рассчитаем данные:

$$П = \frac{6901}{34505,9} \cdot 100\% = 20\%. (2)$$

Аналогичным образом были рассчитаны и другие категории.

Категория группы В составила 30% расходов, а категория группы С – 50 % расходов на ресурсы. Таким, образом целесообразно отказаться от производства товарных позиций группы С.



Рисунок 2.9 – Динамика спроса на продукцию за 2020г.

Анализ обеспеченности плана производства продукции договорами (заявками) на поставку представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ обеспеченности плана производства продукции договорами (заявками) на поставку

Вид продукции	Объем поставки по заключенным договорам, тыс.шт.	Остаток гот. продукции на начало года, шт.	Остаток гот. продукции на начало года, шт.	Обеспеченность выпуска продукции договорами, %
Фасадные профили	1600	200	1800	114,2
Фасадные системы	870	56	890	110,1
Алюминиевые профили	455	30	283	62,3
Прочие	113	24	85	75,3

Из таблицы 2.3 хорошо видна структура спроса на продукции. Так, например, высоким спросом пользовалась такая продукция, как фасадные профили и фасадные системы. В тоже время алюминиевые и прочие фасадные профили были обеспечены договорами только на 62,3 и 75,3 % соответственно. В связи с чем было принято решение сократить выпуск данной продукции, увеличив выпуск фасадных профилей фасадных систем.

Таким, образом, можно заключить, что предприятие адекватно реагирует на конъюнктуру рынка и изменение спроса на продукцию.

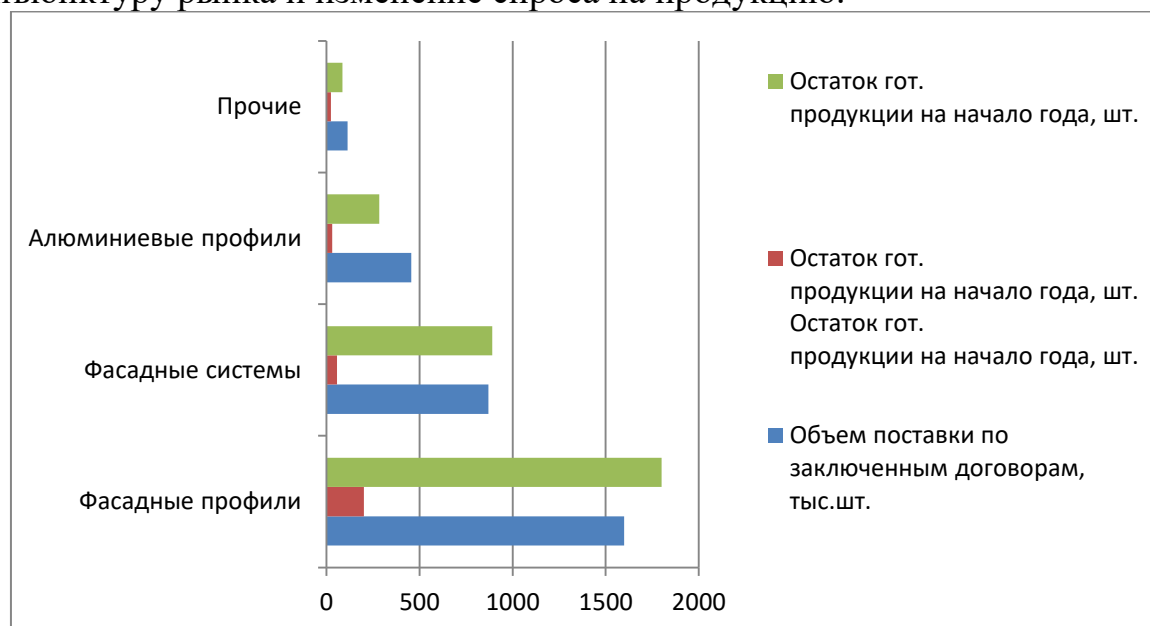


Рисунок 2.10 – Структура спроса на продукцию

Для анализа риска перепроизводства продукции следует проанализировать остатки готовой продукции (таблица 2.4). Проведем сравнительный анализ (9-бальной шкале) показателей конкурента с собственной деятельностью фирмы и представим в приложении Б.

Анализ таблицы позволил выявить «сильные» и «слабые» стороны фирмы относительно своих конкурентов по факторам конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.4 – Анализ динамики остатков готовой продукции

Вид продукции	Остаток на начало года	Фактический выпуск продукции	Объем продукции реализованной	Остаток готовой продукции на конец года	Прирост		Скорость продаж, дни	
					Тыс. шт	%	прошлый год	отчетный год
Фасадные профили	200	1690	1610	244	44	122	17	19
Фасадные системы	56	920	870	64	8	114,2	16	18
Алюминиевые профили	30	605	455	26	4	86,6	23	21
Прочие	24	132	113	20	4	83,3	32	30

Из таблицы 2.4 видно, что за отчетный год увеличились остатки фасадных профилей, что говорит о снижении спроса, но также сократились остатки нереализованной продукции, особенно по алюминиевым профилям и прочей продукции, спрос на которые возрос. Эта ситуация требует от предприятия принятия оперативных мер по реализации продукции, например, снижение цены на товар или организацию рекламы. В случае, если невостребованная продукция не будет реализована. Предприятие ждет убытки в виде производства продукции и затрат на её хранение.

Проведем SWOT-анализ и представим в приложении Г.

Выбор базовой стратегии развития организации:

Увеличить объемы реализуемой продукции.

Снизить себестоимость производимой продукции, за счет использования инновационных технологий.

Увеличить объем получаемой чистой прибыли за счет увеличения объемов работы и снижению налоговых ставок.

В таблице 2.5 рассмотрим занимаемую долю на рынке, качество, рекламу, привлекательность имиджа.

Таблица 2.5 – Оценка конкурентных позиций предприятий

Характеристика	ООО «Альтернатива»	ООО «Норт»	ООО «Штрих»	ООО «Компания Ритейл»
Занимаемая доля рынка, %	16	14	13	17
Уровень цены	средний	высокий	средний	средний
Ассортимент	средний	средний	высокий	высокий
Качество услуг	высокое	среднее	среднее	высокое

Окончание таблицы 2.5

Характеристика	ООО «Альтернатива»	ООО «Норт»	ООО «Штрих»	ООО «Компания Ритейл»
Уровень активности продвижения услуг и стимулирования продаж	средний	высокий	средний	высокий

Из таблицы 2.5 видно, что ООО «Альтернатива» занимает ведущее место по объемам оказанных услуг – 16 %. ООО «Альтернатива» уступает ООО «Норт» и ООО «Компания Ритейл» по фактору продвижения товаров.

Проведем сравнительный анализ (9-бальной шкале) показателей конкурента с собственной деятельностью фирмы и представим в приложении Б.

Анализ таблицы позволил выявить «сильные» и «слабые» стороны фирмы относительно своих конкурентов по факторам конкурентоспособности предприятия.

На спрос на фасадные профили на внутреннем рынке оказывает влияние увеличение потребностей растущей экономики, которой свойственна ярко выраженная сезонная составляющая и в целом характеризуется тем, что формируется потребителями на основе рыночных факторов.

Компания ООО «Альтернатива», не смотря на усиление кризисных явлений в экономике, не допустила спада в продажах и удержала объем продаваемой продукции. Это было достигнуто благодаря улучшению эффективности продаж, качества обслуживания действующих клиентов, активного поиска новых. Компания активно наращивала клиентскую базу, что и позволило удерживать продажи на прежнем уровне.

Анализ доли сегментов в общем количестве клиентов проанализирован при помощи кабинетных исследований и представлен на рисунке 2.11.

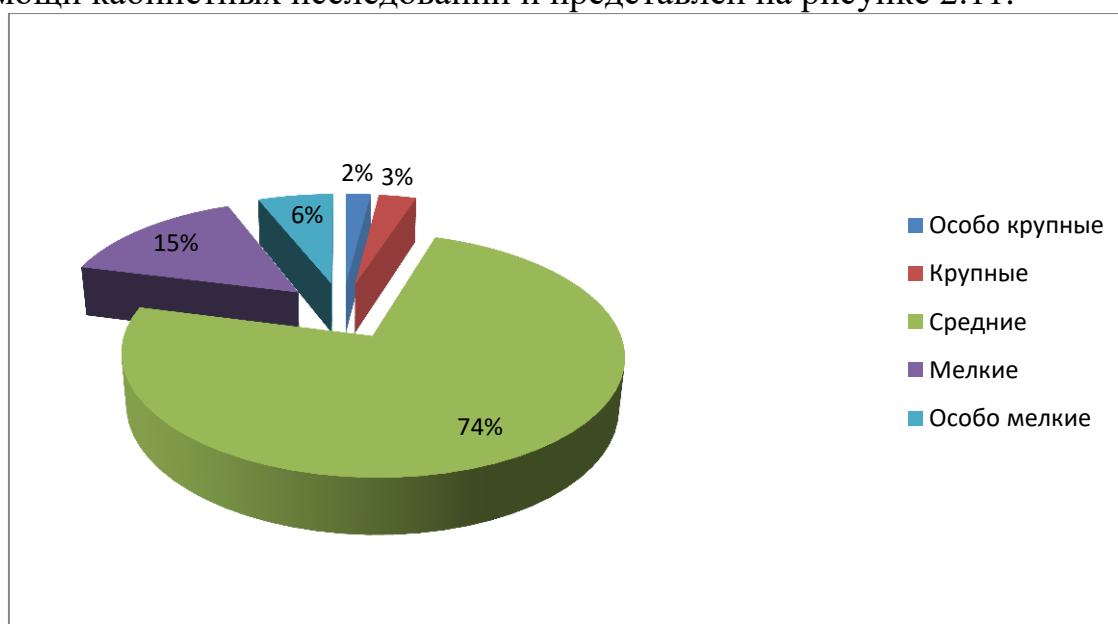


Рисунок 2.11 – Доля сегментов в общем количестве клиентов

Результаты сегментирования по объему совершенных сделок в 2020 году проанализированы при помощи кабинетных исследований и представлены на рисунке 2.12

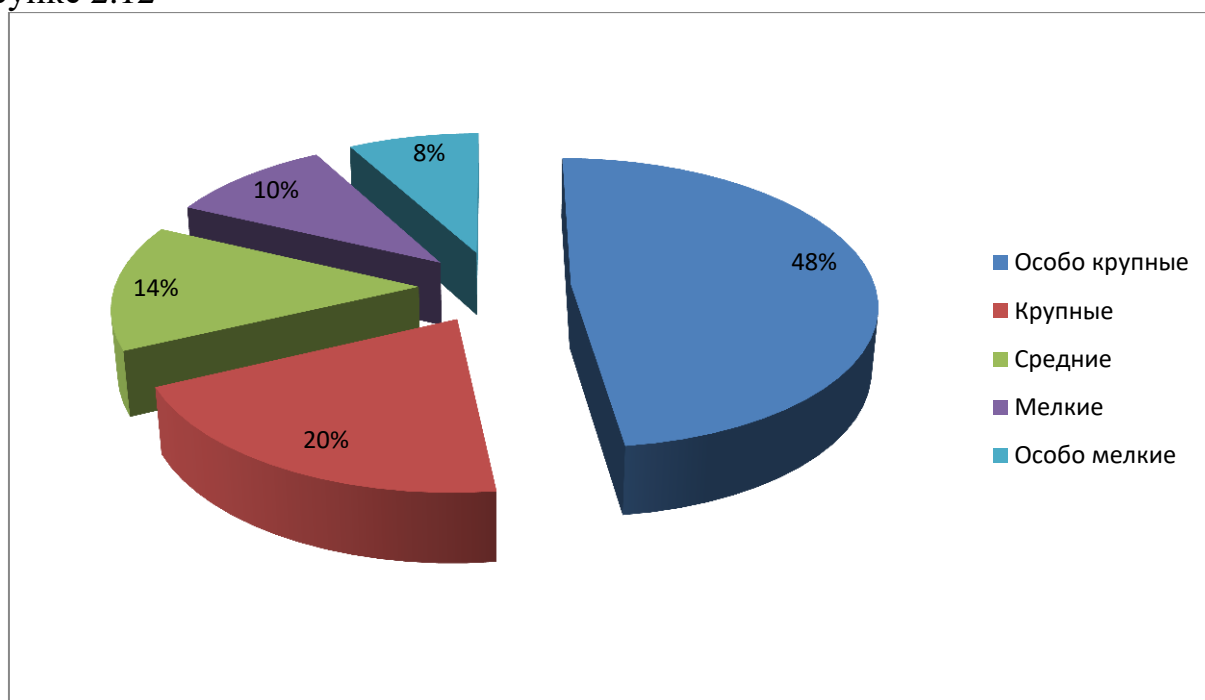


Рисунок 2.12 – Доля оборотов сегментов в общем объеме продаж в 2020 году

Выводы по разделу 2

Таким образом, анализируя товарные позиции ООО «Альтернатива» методов ABC было принято решение отказаться от производства товарных позиций группы С, так как данная группа приносит невысокую прибыль организации, однако ресурсные затраты на товарные позиции данной группы составляют до 50 %.

Для успешной реализации некоторых групп товаров требуется внедрение масштабной рекламной кампании, а также принятие мер для повышения сбытовой политики предприятия.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ООО «АЛЬТЕРНАТИВА»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментной политикой ООО «Альтернатива»

По итогам анализа было определено, что необходимо совершенствовать рекламную кампанию.

Первый этап формирования новой рекламной кампании – это редизайн сайта, в свою очередь необходимость редизайна сайта обусловлена тем, что существующее дизайнерское решение снижает желание потребителей оформить заявку на продукцию в режиме on-line.

Ниже представлен оптимальный редизайн сайта ООО «Альтернатива».

Итак, центральная страница отражает основное позиционирование ООО «Альтернатива»: «Качество, превосходящее ожидание».

Далее, анимация в шапке сайта показывает, какую именно продукцию предлагает компания, таким образом, внимание посетителей акцентируется на определенных значимых товарах данной компании.

Основное меню сайта располагается сразу же под анимированной шапкой и содержит наиболее значимые разделы, которые не только призваны предоставить необходимую информацию о ООО «Альтернатива», но и также дать определенные полезные советы по выбору продукции.

Основной контент центральной страницы содержит фото-каталог, который структурирован по основным подразделам и содержит информацию четко соответствующую разделу, а также содержит наиболее значимую текстовую информацию, призванную способствовать желанию потребителя оформить заказ.

Внизу страницы центральной страницы сайта также представлена анимированная фото-галерея наиболее значимой для компании продукции, что позволяет закрепить внимание потребителя на отдельных элементах и обеспечить достаточность зрительного восприятия и ассоциативных связей в сознании потребителя. Аналогичным образом формируется и остальные разделы сайта.

Дополнительно необходимо организовать следующие действия.

1. Организация большего числа способов оплаты. Также следует предоставить пошаговую инструкцию, как оплатить заказ конкретным способом.



Рисунок 3.1 – Способы оплаты продукции

2. Формирование юзабилити сайта. На сайте компании это играет особую роль, так как покупки на сайте реализуются не только из-за стоимости или качества продукции, но и потому, что посетителям понравился данный сайт, на котором они совершают покупки.

Рассмотрим основные ошибки, исправление которых позволит повысить конверсию.

1. Отсутствие контактов. Некоторые сайты предоставляют информацию о своей компании очень скупо, что самый доверчивый клиент заподозрит что-то неладное. Если у рассматриваемого сайта компании «Контакты» состоят из адреса электронной почты, под которым находится форма обратной связи, то подобная скрытность типична для мошенников, существует вероятность того, что потенциальный клиент не захочет рисковать денежными средствами и откажется от приобретения продукции. В «Контактах», кроме e-mail, необходимо указать:

- физические адреса офиса с картой проезда;
- график работы;
- все контакты;
- официальное название юридического лица и реквизиты;
- телефоны и факсы.

Необходимо иметь отдельную линию для бесплатных звонков или он-лайн чат.

2. Обязательная регистрация. Существует значительная часть клиентов, которые при выборе заинтересованной продукции не захотят проходить регистрацию на сайте. Таким образом, это уменьшает прибыль компании. Необходимо реализовать возможность он-лайн покупки продукции незарегистрированным покупателям.

3. Количество полей для формирования заказа. При осуществлении заказа следует минимизировать время заполнения информации о себе. Например, убрать следующие поля: возраст, пол, дату рождения. Это позволит клиенту максимально быстро заказывать понравившуюся продукцию на сайте компании.

4. Отсутствие ежедневной работы сайта. Возникают временные сбои работы сайта компании. Клиент должен быть уведомлен об этом, то есть он должен знать, когда смогут решить данную проблему, чтобы снова зайти на сайт и заказать необходимую продукцию.

5. Отсутствие функции, которая позволит осуществить покупку одним кликом мышки. Больше всего при отсутствии данной кнопки теряют те сайты компании, в которых в значительном количестве случаев приобретают одну товарную единицу.

3. Формирование клиентской базы. Значительная часть доходов сайтов компании создается на постоянных потребителях, совершающих постоянные покупки. Для этого следует сформировать систему сбора контактов. Существует некоторое количество способов сбора контактной информации потребителя: бонусы, виртуальные деньги, в обмен на регистрацию на сайте; стимулирование отзывов.

Отзывы являются одним из эффективных способов привлечь потенциальных потребителей. В связи с этим сайту компании следует стимулировать клиентов, приобретающих продукцию, оставить отзыв о купленном товаре. Стимулировать потребителей можно скидками, дополнительными бонусами, подарками, более высоким уровнем обслуживания и т. д.

После того, как проведен редизайн сайта необходимо обеспечить его позиционирование в сети интернет и продвижение в поисковых системах, для этого необходимы услуги SEO компании, которая на основании алгоритма, представленного на рисунке 3.2 будет обеспечивать продвижение сайта и сохранение его позиций в поисковых системах. Общее название данного раздела работы с сайтом – SEO оптимизация.

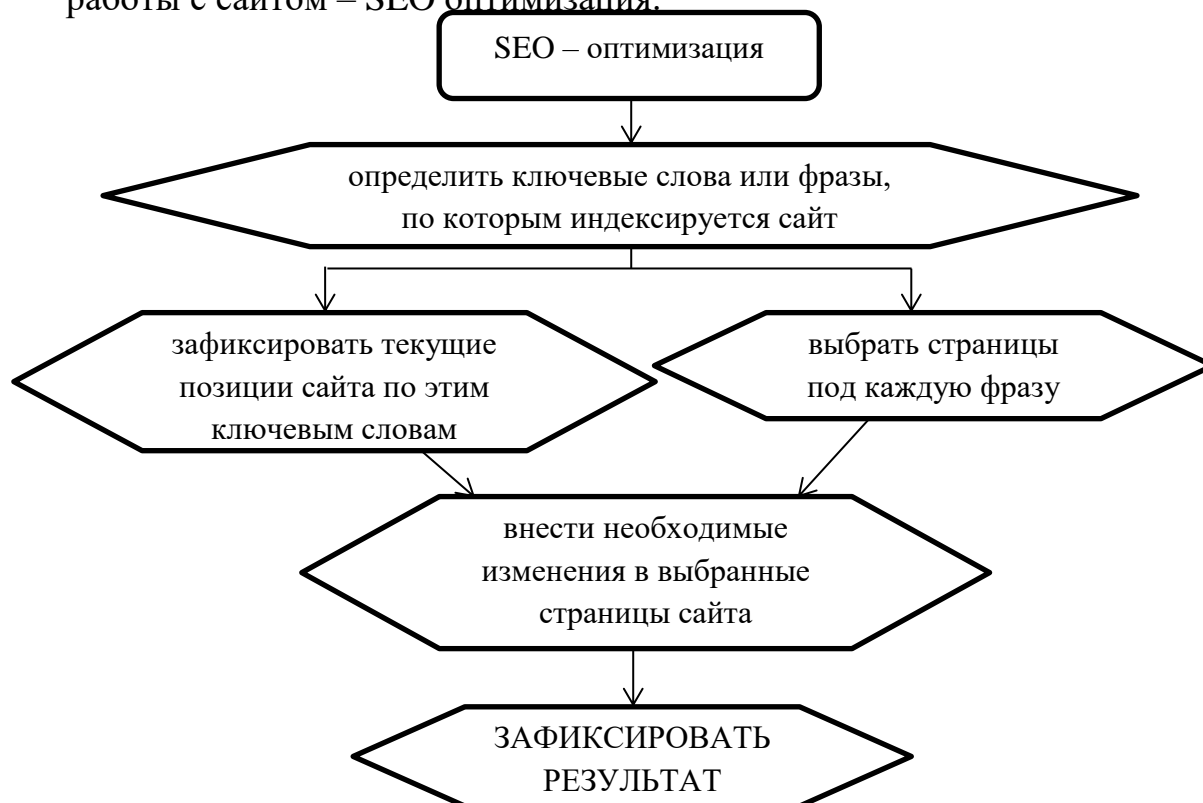


Рисунок 3.2 – Оптимизация обновленного сайта ООО «Альтернатива» в поисковых системах для закрепления позиций

Представленный алгоритм наглядно показывает, что основным ключевым элементом для формирования позиций сайта в сети интернет являются ключевые

слова, которые индексируются поисковыми роботами, поэтому основное внимание необходимо уделить наполнению сайта качественным и в то же время интересным для посетителей контентом.

Теперь необходимо перейти к созданию собственно самой рекламной кампании ООО «Альтернатива» и рассмотреть затраты кампании на ближайший год.

Первый этап формирования рекламной кампании в сети интернет заключается в определении той продукции, которую будет продвигаться посредством рекламных коммуникаций.

Для выбранного направления деятельности необходимо подобрать наиболее оптимальные средства размещения в сети интернет. Отметим, что наиболее оптимально размещать рекламу на тематических сайтах или порталах, а также на сайтах и порталах, оказывающих комплексные услуги. Это обосновывается тем, что такой подход в реализации продукции экономит время потребителя, а, следовательно, потребитель имеет возможность получить максимум информации при оптимальном уровне временных затрат.

Второй аспект такого подхода к формированию рекламной кампании обоснован тем, что размещение баннеров и кросс-ссылок на тематических сайтах и порталах менее затратное, чем на центральных страницах поисковиков, а также в социальных сетях. Размещение на центральных страницах поисковиков и в социальных сетях на настоящее время остается приоритетом крупных компаний, для малых компаний альтернатива состоит в размещении именно на тематических сайтах и порталах.

Следующий основной момент – выбор средства размещения должен включать следующие наиболее значимые показатели – количество посетителей в месяц, место тематического сайта или портала в ТОП поисковой системы, стоимость размещения кросс-ссылки или баннера. При этом, минимальная стоимость размещения кросс-ссылки или баннера обычно указывает на то, что сайт или портал не пользуются популярностью у других компаний, соответственно практического смысла в таком размещении не имеется.

Положение тематического сайта или портала в ТОП поисковой системы (наиболее популярные yandex.ru google.ru) также важно. Поскольку указывает место данного сайта или портала при формировании списка по определенному запросу. Высокие места в ТОП позволяют привлечь внимание наибольшего количества потребителей, при этом 50 % потребителей не пролистывает результаты поиска дальше первой страницы, 30 % дальше третьей – пятой страницы. Таким образом, наиболее оптимально сотрудничать именно с компаниями, расположенными в ТОП – 10 (20).

Следующий важный момент – это срок размещения рекламного сообщения (кросс-ссылки или баннера). Многие тематические порталы предлагают годовой контракт со значительными скидками на размещение. По нашему мнению это не всегда оптимально, поскольку в этом случае даже при неудовлетворительно низком уровне переходов расторгнуть контракт будет наиболее проблематично. Поэтому оптимальный вариант – это заключение предварительного соглашения

на квартал, а после проведенного мониторинга и определения эффективности – на шесть месяцев.

Заключать годовой контракт в любом случае не имеет практического смысла, поскольку предпочтения, желания, потребности посетителей сайта меняются, ежемесячно создаются новые оптимальные сервисы и порталы, в результате возможностей для изменения в рекламной политике достаточное множество. Годовой контракт в свою очередь сокращает возможности рекламодателя для маневрирования и оптимизации своей кампании.

Кроме всех выше указанных аспектов имеется следующий существенный момент в части размещения баннеров. Как известно, данный рекламный носитель может быть статичным и анимированным, стоимость анимированного баннера на порядок дороже, однако и эффективность данного баннера на порядок выше, поскольку он демонстрирует потребителям всю гамму рекламного сообщения (цветовая, звуковая, видеоряд), чем привлекает большее внимание.

Однако, при размещении баннеров необходимо помнить, что часть потребителей в своих браузерах отключают опции показа flash, т. к. это с одной стороны позволяет потребителю снизить уровень рекламной нагрузки, с другой стороны обеспечивает более быструю загрузку сайта или портала. Поэтому, по моему мнению, основной приоритет в размещении рекламных сообщений должен быть отдан именно кросс-ссылкам.

Теперь непосредственно необходимо перейти к формированию самого рекламного сообщения. Основной и наиболее важный аспект – это посыл сообщения определенной группе. Поскольку в качестве целевой группы исследуемой компании избираются потребители со средним доходом, для которых важно качество продукции, рекламное сообщение должно содержать именно эту информацию и обязательно включать корпоративный слоган, размещенный на центральной странице сайта. Это обеспечит дополнительное позиционирование ООО «Альтернатива» и будет способствовать созданию устойчивой ассоциативной связи в сознании потребителей.

Сообщения об маркетинговых акциях не должны носить ярко выраженный дисконтный характер, поскольку скидки для самой компании являются элементом расходов, следовательно, будут снижать прибыльность деятельности. Кроме этого, позиционирование компании не будет соответствовать потребностям основной целевой аудитории, где ключевым моментом выбора является качество, дизайн, стилистика и уже после этого цена покупки.

Также необходимо отметить, что при размещении кросс-ссылки на сайт нет необходимости перегружать рекламное сообщение дополнительной информацией о контактах, поскольку, перейдя на сайт, потребитель может узнать всю необходимую информацию. Однако, это абсолютно необходимо сделать при размещении баннера, т.к. баннер является рекламным блоком и под размещение баннера выделяется больше места, следовательно, размещение в баннере номера телефона позволит расширить информативность сообщения.

Совершенствование PR активности компании ООО «Альтернатива» также необходимо начать с определения основных целей и задач. Основной целью PR, в

соответствие с ранее сформулированной стратегией и тактикой рекламной и PR активности компании ООО «Альтернатива», будет заключаться в совершенствовании взаимодействия с действующими потребителями и привлечении новых потребителей посредством постоянного прямого контакта с ними. Фактически это означает, что основная цель PR – это формирование имиджа социально ответственной компании, которая реализует качественную продукцию для своих клиентов, т. е. эволюционирование торговой марки компании в бренд. Задачи PR активности исследуемой компании ООО «Альтернатива» представлены на рисунке 3.3.

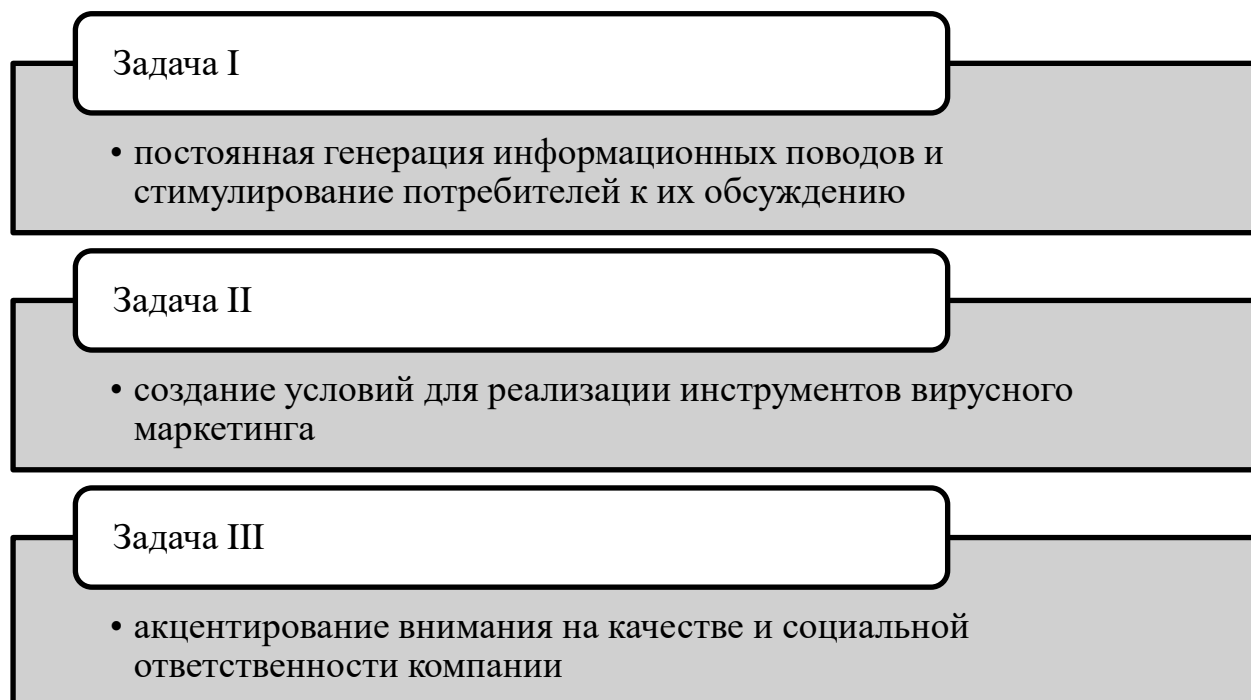


Рисунок 3.3 – Задачи PR активности компании ООО «Альтернатива»

Поскольку задачи PR активности наиболее нетривиальные, то соответственно в отличие от рекламы, которая призвана информировать и поддерживать внимание потребителей постоянно или периодически, PR коммуникации должны быть выдержаны в одном контексте и концентрироваться вокруг потребителя. Поэтому в качестве основного средства размещения PR коммуникаций необходимо избрать социальные сети.

Необходимо обратить внимание на то, что социальные сети могут стать и местом продаж, однако в контексте рассматриваемой компании, в первую очередь, использование социальных сетей необходимо именно для формирования имиджа, а также для создания стимулов эволюционирования торговой марки компании в бренд. Поскольку в настоящее время компания ООО «Альтернатива» не обладает нематериальным активом в виде бренда.

Позиционирование и продвижение продуктов посредством PR, напротив, может распылять поток потребителей, т. к. высокая конкуренция на рынке, не позволяет потребителю концентрироваться на одном предложении. Это, в условиях отсутствия четкой ассоциативной связи, поддерживаемой как визуально,

так и эмоционально, будет стимулировать потребителя к поиску новых предложений, и не будет закреплять его лояльность за торговой маркой компании ООО «Альтернатива».

Однако позиционирование и продвижение торговой марки невозможно без упоминания реализуемой ею продукции. Соответственно, используемые PR коммуникации должны быть реализованы и на стратегическом и на операционном уровне. Поэтому перечисленные выше задачи PR активности исследуемой компании ООО «Альтернатива» необходимо декомпозировать по стратегическому и операционному уровню (рисунок 3.4).

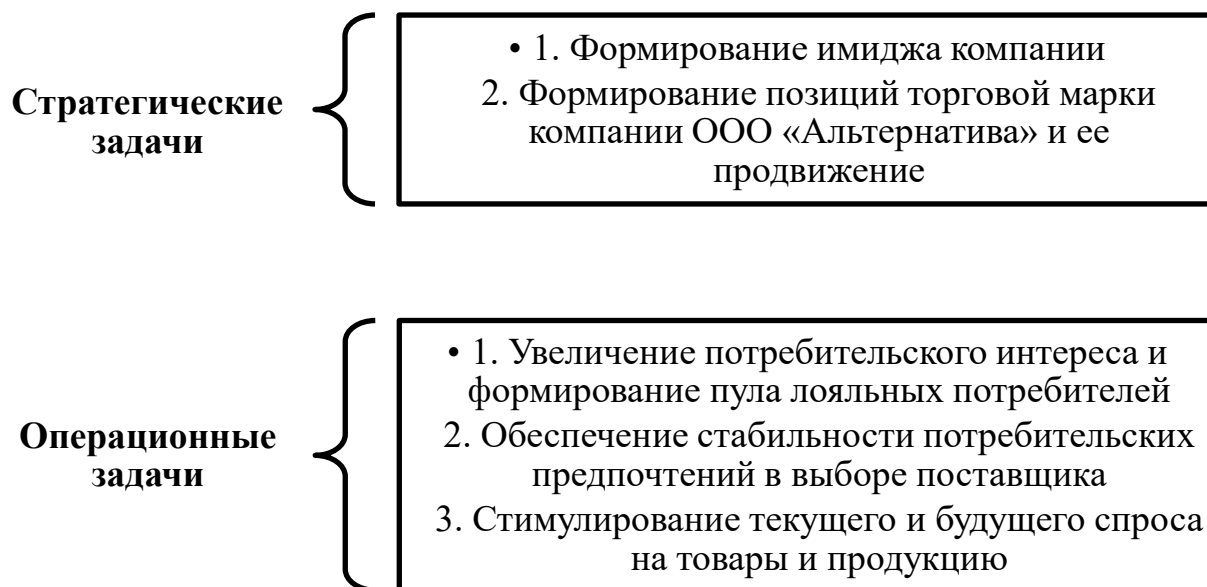


Рисунок 3.4 – Декомпозиция задач PR активности компании ООО «Альтернатива» по стратегическому и оперативному уровню

Итогом всех проведенных выше изменений в PR коммуникациях исследуемой компании ООО «Альтернатива» является формулирование условий практической реализации PR технологий. Для этого, во-первых, необходимо назначить ответственных за ведение PR работы в социальных сетях, во-вторых, сформировать группы в социальных сетях, в-третьих, сформулировать перечень используемых PR технологий, определить их сущность, регулярность размещения в социальных сетях, а также их практическую реализацию.

В соответствие с первым направлением в отделе маркетинга исследуемой компании ООО «Альтернатива» назначаются сотрудники, ответственные за ведение PR кампании в социальных сетях, этими сотрудниками должен быть разработан портфель информационных поводов, который будет аутентичен стратегии и тактике рекламной и PR активности компании. Этими же сотрудниками избираются социальные сети, которые позволяет оптимально использовать PR-технологии и соответствующие им коммуникации.

Как показывают данные исследований, наиболее эффективными будут массовые социальные сети, а именно «Instagram», «Vkontakte», «Facebook», «Odnoklassniki», «Twitter», на эти сети приходится основной объем коммуникаций

в интернет-пространстве (рисунок 3.5).

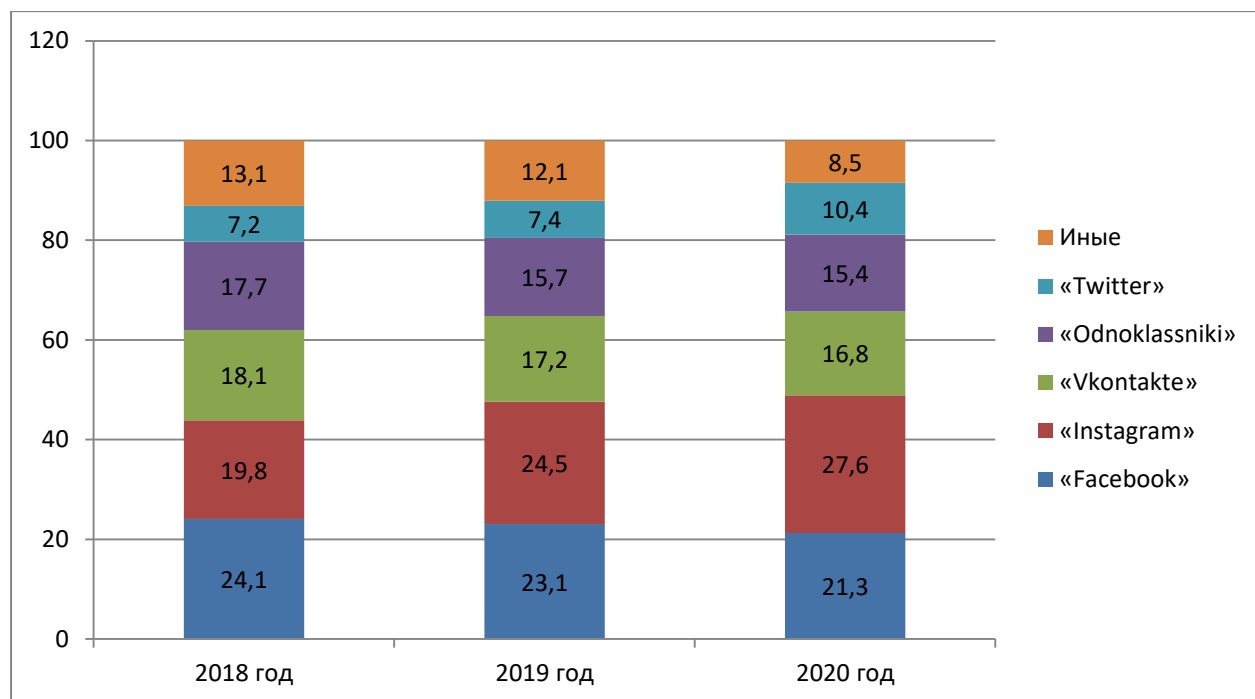


Рисунок 3.5 – Структура популярности социальных сетей в части реализации коммерческих и PR возможностей компаний, в %

В данных социальных сетях создаются и продвигаются группы, которые включают некоторое количество пользователей, стоит отметить, что наиболее оптимальная численность группы составляет от 1000 человек постоянных участников. Визуально группа оформляется также, как и оформлен корпоративный сайт исследуемой компании ООО «Альтернатива». PR-менеджеры, ответственные за ведение данного направления деятельности размещают в форуме группы информационные поводы таким образом, чтобы привлечь к обсуждению информационного повода как можно больше потребителей, поэтому важно не только качество, но и креативность подачи информационных поводов. В этом аспекте PR менеджеры также должны вести сотрудничество профессиональным рекламным агентством полного цикла.

Все создаваемые и размещаемые информационные поводы в группах компании в социальных сетях должны быть когерентны используемым PR-технологиям. Поэтому следующий аспект, который необходимо решить в рамках совершенствования PR активности исследуемой компании ООО «Альтернатива» заключается в выборе собственно PR технологий.

Ниже в таблице 3.1 представлен план использования PR-технологий в исследуемой компании ООО «Альтернатива» с учетом специфики решаемых задач и основных направлений совершенствования рекламной и PR активности данной компании.

Таблица 3.1 – План использования PR технологий в социальных сетях в рамках совершенствования PR активности компании ООО «Альтернатива»

PR технология	Понятие и сроки	Принцип осуществления
Стратегический уровень		
Имиджмейкинг	Создание положительного имиджа фирмы, путем использования обновлений сообщений и подготовку информационных поводов (1 раз в 2 недели)	Информационные поводы и сообщения согласно истории формирования и вероятных направлений функционирования компании. Уменьшение отрицательного отношения к продукции фирмы (публикация позитивных мнений клиентов и экспертов, модерация негативных мнений)
Паблсити	Создание существенного уровня узнаваемости фирмы и ее продукции (1 раз в месяц)	Информационные поводы и сообщения с соревновательной основой для клиентов («найди отличия в логотипе», «расскажи свою историю с ООО «Альтернатива»», «партнер, которому я доверяю» и т.д.)
Брендинг	Эволюционирование торговой марки в бренд – обновление сообщений и создание информационных поводов (1 раз в месяц)	Информационные поводы и сообщения, способствующие укреплению доверия к компании (публикация мнений о надежности деятельности фирмы, качества сервиса и т.д.)
Операционный (функциональный) уровень		
Вирусный маркетинг	Закрепление имиджа и узнаваемости фирмы (1 раз в неделю)	Формирование доверительных посланий от одного клиента в социальных сетях прочим пользователям. Сообщения должны включать в себя разную эмоциональную окраску (удивление, восторг, сдержанная благодарность)
Событийный PR Promotion	Продвижение торговой марки и продукции (1 раза в квартал)	Анонсы планируемых рекламных акций и мер, которые проводятся на территории или сайте фирмы.

Кроме этого, как видно из представленной таблицы, используемые PR технологии для продвижения и позиционирования исследуемой компании ООО «Альтернатива» в социальных сетях, поддерживают группу ATL-инструментов и иные инструменты группы BTL. Таким образом, обеспечивается комплексная реализация стратегии заявленной рекламной и PR активности компании, а также обеспечивается единообразие представления и продвижения компании как физической, так и в виртуальной среде.

3.2 Прогноз эффективности управления ассортиментной политикой ООО «Альтернатива»

После того, как сформированы основные требования к редизайну сайта, его позиционированию в сети интернет и принципам его продвижения, необходимо сформировать перечень затрат на данные мероприятия, которые будут

необходимы в дальнейшем для расчета экономической эффективности предложенных в данном разделе рекомендаций. Затраты на данный вид мероприятий по совершенствованию рекламной кампании в сети интернет представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на редизайн и позиционирование сайта ООО «Альтернатива» в сети интернет

Показатель затрат	Сумма, тыс. руб.
редизайн сайта	180
верстка сайта	70
SEO оптимизация, всего за год, в том числе	342
первоначальные затраты на оптимизацию сайта (на первые 3 мес.)	54
ежемесячная поддержка на определенных позициях (на 9 мес.)	288
Итого	592

Средняя суммарная стоимость на размещения кросс-ссылки или баннера составляет 40 тыс. руб., то есть в год – 480 тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать затраты на совершенствование PR активности исследуемой компании ООО «Альтернатива». В таблице 3.3 обобщены затраты на совершенствование PR активности компании ООО «Альтернатива».

Таблица 3.3 – Годовой бюджет затрат на совершенствование PR активности компании ООО «Альтернатива»

Показатель	Значение
Создание групп в социальных сетях (дизайн и разработка)	100
Продвижение групп в социальных сетях и привлечение пользователей	200
Итого	300

в тыс. руб.

Таким образом, общие годовые затраты составляют 1372 тыс. руб.

Далее следует представить планируемые результаты апробации предложенных рекомендаций, а также обосновать их экономическую эффективность.

После модернизации сайта планируется запустить пробные размещения рекламы на указанных выше тематических сайтах/порталах. Пробные размещения будут сделаны за 1 месяц, средние данные о мониторинге переходов с указанных выше тематических порталов на сайты конкурирующих компаний, которые создали сайт и использовали рассматриваемую маркетинговую деятельность.

Прирост выручки при переходе с сайта будет составлять в среднем 100 тыс. руб. в месяц или 1200 тыс. руб. в год, а прирост выручки при переходе с баннера: в месяц – 150 тыс. руб., в год – 1800 тыс. руб.

На следующем этапе необходимо оценить, как предложенные мероприятия окажут влияние на финансовое состояние ООО «Альтернатива». Оценка будет проведена на основании основных финансовых показателей (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Оценка динамики основных финансовых показателей ООО «Альтернатива»

Наименование показателя	2020 г., тыс. руб.	2021 г. (план), тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Относительное отклонение
Выручка	92 605	95 605	3000	103,24 %
Себестоимость продаж	91 675	93 047	1372	101,50 %
Валовая прибыль (убыток)	930	2558	1628	275,05 %
Коммерческие расходы	3788	3788	0	100,00 %
Прибыль (убыток) от продаж	-2858	-1230	1628	43,04 %
Проценты к получению	40	40	0	100,00 %
Проценты к уплате	1267	1267	0	100,00 %
Прочие доходы	2823	2823	0	100,00 %
Прочие расходы	1256	1256	0	100,00 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	482	2110	1628	437,76 %
Налог на прибыль	96	421	325	438,54 %
Чистая прибыль (убыток)	386	1689	1303	437,56 %

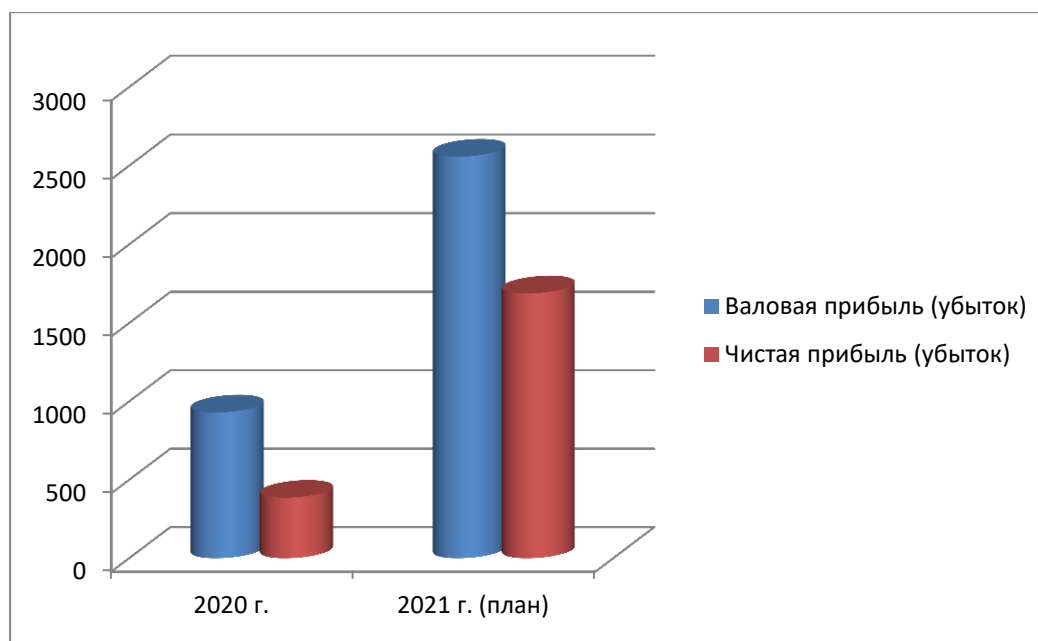


Рисунок 3.6 – Оценка динамики финансовых показателей ООО «Альтернатива»

Выводы по разделу 3

Для успешной реализации некоторых групп товаров требуется внедрение масштабной рекламной кампании, а также принятие мер для повышения сбытовой политики предприятия.

Были предложены мероприятия по повышению эффективности управления ассортиментной политикой ООО «Альтернатива». Первый этап – это модернизация сайта, которая обусловлена тем, что есть необходимость повышать прирост новых клиентов и сохранять текущих посетителей. Второй этап – это позиционирование в сети интернет и продвижение в поисковых системах путем использования баннеров и кросс-ссылок.

Основная цель PR – это формирование имиджа социально ответственной компании, которая организует качественные услуги для своих клиентов, т. е. эволюционирование торговой марки компании в бренд.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается увеличение выручки на 3000 тыс. руб. или 3,24 % при несущественном росте себестоимости (1,5 %). Это будет способствовать значительному увеличению чистой прибыли на 1303 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы была дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ товарной политики предприятия и на основе результатов разработаны рекомендации по совершенствованию управления ассортиментной политики ООО «Альтернатива».

Актуальность темы заключается в том, что достижение главной цели торгового предприятия зависит от эффективности формирования товарного ассортимента компании и удовлетворения покупательского спроса. Поэтому роль отдела маркетинга в организации является ключевой, т.к. его главными функциями являются: работа с потребителями; управление ассортиментом; определение ключевых рынков сбыта; разработка эффективной стратегии продвижения товаров компании и др.

В целом товарная и сбытовая политика торгового предприятия должна иметь определенное направление действий и совокупность мер, благодаря которым будут обеспечены определенные стратегические и оперативные решения в отношении разработки товарного ассортимента. Отсутствие такой концепции может привести к тому, что решения относительно структуры ассортимента приниматься только под давлением внешних обстоятельств.

Проведя анализ товарных позиций ООО «Альтернатива» методом ABC было принято решение отказаться от производства товарных позиций группы С, так как данная группа приносит невысокую прибыль организации, однако ресурсные затраты на товарные позиции данной группы составляют до 50 %.

Для успешной реализации некоторых групп товаров требуется внедрение масштабной рекламной кампании, а также принятие мер для повышения сбытовой политики предприятия. В данном случае при реализации предложенных мероприятий ожидается увеличение выручки на 3000 тыс. руб. или 3,24 % при несущественном росте себестоимости (1,5 %). Это будет способствовать значительному увеличению чистой прибыли на 1303 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Быстрицкая, Я.М. Логистические методы анализа и управления ассортиментом предприятий розничной торговли / Я.М. Быстрицкая // Управленец. – 2015. – №1 (53). – С.69–73.
2. Ляпина, И.Р. Использование маркетинговых исследований в оценке эффективности управления товарной политикой предприятия / И.Р. Ляпина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 4. – С. 150–157.
3. Мастеров, А.И. Управленческий учет и анализ ассортиментной и ценовой политики как инструмент повышения эффективности деятельности организации / А.И. Мастеров // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 9. – С. 7–9.
4. Аникин, Б.А. Маркетинг: учеб. пос. / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной – М.: Проспект, 2016. – 405 с.
5. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Багиев Г.Л. – М.: Экономика, 2015. – 467 с.
6. Бикбова, В.В. Влияние товарной политики на экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Бикбова // Символ науки. – 2016. – № 8-1. – С. 77–79.
7. Дмитриченко, М.И. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата / М.И. Дмитриченко, О.С. Зыбин, А.Л. Киятов // ТТПС. – 2017. – № 4 (26). – С. 75–80.
8. Елкин, С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом / С.Е. Елкин // СТЭЖ. – 2016. – № 9. – С. 48–55.
9. Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж: учеб. пособие / В.М. Кондрашов. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 279 с.
10. Кнышова, Е.Н. Маркетинг / Е.Н. Кнышева. – М.: Форум, 2018. – 282 с.
11. Косинский, П.Д. Практика применения методики количественной оценки товарного ассортимента розничного торгового предприятия / П.Д. Косинский. – <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-metodiki-kolichestvennoy-otsenki-tovarnogo-assortimenta-roznichnogo-torgovogo-predpriyatiya/viewer>
12. Костина, Г.П. Управление ассортиментом / Г.П. Костина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 39–50.
13. Лукин, В.К. Эффективность маркетинговой товарной политики / В.К. Лукин, Е.А. Григорьева, Д.В. Петров // Вестник Академии знаний. 2016. – № 1 (8). – С. 38–42
14. Немков, В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В.А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2017.– № 13 (41). – С. 145–155.
15. Покотилова, Е.И. Рефлексивное управление товарным ассортиментом предприятия на основе процессного подхода / Е.В. Покотилова // Экономика: реалии времени. – 2015. – № 5 (21). – С. 155–160.

16. Попов, Е.В. Ассортиментная матрица – основа для формирования ассортиментной политики / Е.В. Попов, С.В. Балакирев // Известия УрГЭУ. – 2015. – № 4 (30). – С. 101–110.
17. Прокофьева, Н.Л. Исследование эффективности ассортиментной политики предприятий / Н.Л. Прокофьева, Р.В. Гаврилов // Вестник ВГТУ. – 2015. – № 1 (28). – С. 214–220.
18. Скворцова, Н.А. Инновационные решения в области управления товарным ассортиментом – компонент маркетинга-микса / Н.А. Скворцова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 8. – С. 118–121.
19. Слащёв, Е.В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления / Е.В. Слащёв, Г.С. Мерзликина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 83–86.
20. Стребкова, О.Ю. Управление товарными категориями / О.Ю. Стребкова // Маркетинг. – 2017. – № 2(99). – С. 84–88.
21. Сурай, Н.М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н.М. Сурай, И.В. Ковалева // Вестник АГАУ. 2015. – № 8(130). – С. 153–160.
22. Ткаченко, Н. Проблемы формирования маркетинговой товарной политики предприятия / Н. Ткаченко // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 1. – С. 16–19.
23. Троян, А.В. Особенности товарной политики предприятия в современных условиях хозяйствования / А.В. Троян // Эффективная экономика. – 2016. – № 1 – С. 48–56.
24. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина. – М: Экономика, 2016. – 467 с.
25. Шориков, А.Ф. Динамическая оптимизация комплексного программного управления структурой товарного ассортимента предприятия / А.Ф. Шориков, Е.С. Рассадина // Экономика региона. – 2017. – № 3. – С. 261–271.
26. Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия / О.И. Эргардт, О.И. Герман // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 9. – С. 55–58.
27. Практический журнал по управлению финансами Финансовый Директор – <https://www.fd.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтернатива»

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение, (+;-)		Темп роста, %1. Выручка	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020 /2018	2020/ 2019
Выручка, тыс.руб.	72856	77022	92605	19749	15583	127,1	120,2
Себестоимость, тыс.руб.	68542	6929	9165	23133	22426	133,8	132,4
Средний уровень затрат	94,1	89,9	99,0	4,9	9,1	105,2	1101,1
Среднегодовая стоимость товарных запасов, тыс. руб.	2964	8571	12420	9456	3849	419,0	144,9
Скорость обращения товаров	25	9	7	-18	-2	28,0	77,8
Среднесписочная численность работников, чел.	155	160	163	8	3	114,55	105,00
Производительность труда одного работника	1139	1284	1470	145	186	110,97	114,51
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	8185	11921	23385	15200	11464	285,7	196,2
Фондоотдача	8,9	6,5	4,0	-4,9	-2,5	44,9	61,5
Валовая прибыль	4314	7773	930	-3384	-6843	21,6	12
Средний уровень валовой прибыли, %	5,9	10,1	1,0	-4,9	-9,1	17,0	9,9

Рисунок А.1 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтернатива»

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1329	315	-2858	-4187	-6073	-215,0	-88,9
Рентабельность продаж, %	1,8	4,2	-3,1	-4,9	-7,3	-172,2	-73,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2603	1840	482	-2121	-1358	18,5	26,2
Налоговые платежи, тыс. руб.	521	368	96	-424	-272	18,5	26,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	2082	1472	386	-1697	1086	18,5	26,2
Рентабельность деятельности, %	2,9	1,9	0,4	-2,4	-1,5	14,6	21,8
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	18317	1078	21075	-7839	10597	57,0	201
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	15637	29431	43225	50,6	60,7	61,1	10,1
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,0	7,4	4,4	3,4	-3,0	184,8	59,8
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,7	26,	2,1	-2,0	-0,5	6,2	81,9

Рисунок А.2 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтернатива»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Динамика доходов и расходов ООО «Альтернатива»

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение, (+;-)		Темп роста, %1. Выручка	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020 /2018	2020/ 2019
Выручка	72856	77022	92605	19749	15583	127,1	120,2
Себестоимость,	68542	69249	91675	23133	22426	133,8	132,4
Валовая прибыль	4314	7773	930	-3384	-6843	21,6	12
Коммерческие расходы	2985	4558	3788	1573	-770	152,7	83,11
Прибыль от продаж	1329	315	-2858	-4187	-6073	-215,0	-88,9
Рентабельность продаж, %	1,8	4,2	-3,1	-4,9	-7,3	-172,2	-73,8
Проценты к получению	32	34	40	8	6	106,25	117,65
Проценты к уплате	587	674	1267	680	593	114,82	187,98
Прочие доходы	2185	257	2823	638	2566	11,76	2265,76
Прочие расходы	356	992	1256	900	264	278,65	126,61
Прибыль до налогообложения	2603	140	482	-2121	342	70,69	26,20
Налог на прибыль	521	368	96	-425	-272	70,69	20,26
Чистая прибыль	2082	1472	386	-1696	-1086	70,69	26,20

Рисунок Б.1 – Динамика доходов и расходов ООО «Альтернатива»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Критерии выбора канала сбыта

Таблица В.1 – Критерии выбора канала сбыта

Характеристики	Канал сбыта	Комментарии
<u>Покупатели:</u>		
количество	непрямой	У предприятия большое количество покупателей
<u>Характеристики</u>		
оперативная поставка	непрямой	Время доставки оговаривается с потребителем
<u>Товары:</u>		
расходуемые	непрямой	Товары не являются расходуемыми
технически несложные	прямой	Высокие требования к обслуживанию
в стадии запуска	непрямой	Товар просто в эксплуатации
обладающие высокой ценностью	прямой	издержки на установление контакта быстро амортизируются
<u>Предприятие:</u>		
ограниченные финансовые ресурсы	непрямой	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
полный ассортимент товаров	прямой	Предприятие может предложить полное обслуживание
отлаженный контроль сбытом	непрямой	Нет необходимости в минимизации числа контактов между предприятием и рынком
широкий охват рынка	непрямой	Сбыт продукции должен быть интенсивным

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
SWOT-анализ

Таблица Г.1 – SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>1. Устойчивое положение компании на российском рынке нефтепродуктов позволит увеличить долю рынка, занимаемую компанией. 2. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий позволит оказывать более качественные услуги. 3. Нарастивание объемов производственных мощностей и объемов производства позволит удовлетворить растущий спрос на продукцию.</p>	<p>1. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий позволит компании завоевать преимущество перед конкурентными компаниями в отношении современности производства. 2. Нарастивание объемов производственных мощностей и объемов производства простимулирует компанию в освоении новых рынков сбыта (как в РФ, так и за рубежом) и сократит угрозу выхода компаний-конкурентов на «потенциальные» рынки сбыта компании. 3. Снижение себестоимости продукции позволит компании избежать угрозы предпочтения потребителем продукции с более низкой ценой.</p>
Слабые стороны	<p>1. Перегрузка производственных мощностей не позволяет компании реализовать возможность полностью удовлетворить растущий спрос. 2. Рост цен на материалы приводит к сокращению объемов производства, что не позволяет компании удовлетворить существующий спрос</p>	<p>1. Перегрузка производственных мощностей компании препятствует модернизации и не позволяет компании нейтрализовать угрозу отсталости производства перед конкурентными компаниями.</p>