

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Садовский Дмитрий Валерианович

Тема работы: «Совершенствование управления ассортиментом продукции промышленного предприятия (на примере ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»)»

Научный руководитель: к.э.н., Боргардт Е. А.

Цель исследования –повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Объект исследования – ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», основным видом деятельности, которого является производство и продажа мебели.

Предмет исследования – методики и процессы управления ассортиментом продукции, направленным на повышение экономической эффективности функционирования промышленного предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом предприятия. Представлены различные методики оценки эффективности управления ассортиментом продукции и деятельности предприятия, рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 18-и приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 11, формул – 6.

ABSTRACT

This graduation work deals with The Improvement of the management of the assortment of the enterprise Design-LUX, the main activity of which is the production of furniture.

The aim of the work is to give some information about organizational and technical measures to improve the management of the assortment of Design-LUX.

The object of the graduation work is Design-LUX, the main activity of which is the production of furniture.

The subject of the graduation work is the methods and processes of managing the product range aimed at increasing the economic efficiency of the industrial enterprise.

To improve the management of the assortment of Design-LUX we distinguish various ways to achieve it, and then analyze the technical and economic performance of Design-LUX.

The graduation work describes in details the approaches to the organization of activities, that will increase the competitiveness of the enterprise.

The special part of the project gives details about different ways and events to achieve high levels of competitiveness and service. One of the best ways to do this is to implement an assortment management system. The need to implement the assortment management system is caused by the low efficiency of the marketing services. The technology used corresponds to competitiveness in the conditions of modern market.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления ассортиментом промышленного предприятия	9
1.1 Система управления ассортиментом промышленного предприятия	9
1.2 Методы управления ассортиментом промышленного предприятия	17
2 Оценка эффективности управления ассортиментом на предприятии ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»	24
2.2 Анализ ассортимента ООО ПФ «Дизайн-Люкс».....	32
3 Совершенствование управления ассортиментом ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»	46
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».....	46
3.2 Основные направления оптимизации ассортимента ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»	51
Заключение	60
Список используемой литературы	64
Приложения	68

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что проблемы эффективного управления ассортиментом на текущем этапе развития рыночной экономики стоят особенно остро. В условиях экономической свободы хозяйственным субъектам следует соблюдать основное требование рынка: наиболее полно удовлетворение потребностей клиентов. Это обеспечивает стабильное положение на рынке. Расширению потенциальных возможностей предприятия способствует эффективное управление ассортиментом продукции. В большей степени конкурентоспособность предприятия определяется широтой и глубиной ассортимента, адекватно отвечающего текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровне. Ассортимент, сформированный с ориентацией только на свои внутренние возможности, перестает удовлетворять требованиям рынка, и приводит к ухудшению финансовой устойчивости.

Лесная промышленность в значительной мере влияет на процессы экономического и социального развития Российской Федерации. Объективной предпосылкой расширения мебельного рынка является рост отечественной экономики темпами примерно 3–5% в год в течение ближайших 6–8 лет, что отражено в «Основных направлениях социально-экономической политики Правительства РФ на долгосрочную перспективу». Данную отрасль характеризует высокая степень конкуренции. Постоянное усложнение конструктивных особенностей, внедрение новых технологий, динамика спроса вызывают необходимость обновления ассортиментного ряда, освоения новых видов продукции. В результате усложняются планово-организационные процедуры и, как следствие, снижаются возможности по наращиванию объемов производства.

Для маркетинговой деятельности многих предприятий характерно отсутствие системного комплексного подхода к управлению ассортиментом продукции, что не позволяет принимать стратегические и оперативные

решения, обеспечивающие устойчивое развитие предприятия. Обозначенные проблемы предопределили выбор темы бакалаврской работы.

Проблемы формирования и управления ассортимента продукции предприятия нашли отражение в работах Багиева Г.Л., Березина И. С., Быховца С. Н., Виханского О.С., Гайдаенко Т. А., Ковалева А.П., Котлера Ф., Ламбена Ж.Ж., Любушина Н.П., Савицкой Г.В. Сорокиной О.Г., и других. В данных работах рассматриваются различные аспекты процесса управления ассортиментом продукции предприятия. Отсутствует единство терминологии, недостаточно освещены вопросы управления ассортиментом, которое следует выделить в качестве самостоятельной части маркетинговой деятельности предприятия. Недостаточно раскрыты системный и процессный подходы к управлению ассортиментом.

Целью бакалаврской работы является повышение экономической эффективности деятельности предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» на основе разработки мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом.

Реализация поставленной цели предполагает постановку и решение ряда приоритетных задач:

- раскрыть сущность процесса управления ассортиментом продукции;
- исследовать существующие методы формирования и анализа ассортимента организации;
- систематизировать основные показатели оценки ассортимента продукции;
- оценить современный уровень и перспективы развития мебельного рынка Самарской области;
- провести комплексный анализ и определить факторы, влияющие на формирование ассортимента ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»;
- разработать мероприятия для совершенствования управления ассортиментом продукции на исследуемом предприятии.

– определить основные направления оптимизации ассортимента продукции ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»;

Объектом исследования бакалаврской работы выступает промышленное предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», производитель мебели на рынке В2С.

Предметом бакалаврской работы являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления ассортиментом продукции, обеспечивающие повышение экономической эффективности функционирования промышленного предприятия.

Методологическую основу бакалаврской работы составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления ассортиментом, а также материалы специализированных изданий и научно-практических конференций по исследуемой теме. В работе использовались материалы органов государственной статистики и отчетные данные ряда тольяттинских промышленных предприятий. В процессе исследования применялись методы логического и системно-структурного анализа и синтеза, сравнительного анализа, методы анализа и оценки эффективности управления ассортиментом продукции, статистические методы обработки данных.

Практическая значимость работы заключается в разработке комплекса мероприятий, который обеспечит устойчивое развитие промышленного предприятия в рыночных условиях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав (общий объем 87 стр. машинописного текста, 18 таблиц, 11 рисунков), заключения, библиографического списка литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, анализируется степень разработанности проблемы, определяются цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты формирования и управления ассортиментом; выделены принципы и функции управления ассортиментом, определены направления и систематизированы методы анализа ассортимента.

Во второй главе будет дана организационно-экономическая характеристика компании, проведен анализ ассортимента и его динамики, оценка управления ассортиментом промышленного предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

И в третьей, заключительной главе, будут разработаны мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом на рассматриваемом предприятии.

В заключении будут представлены основные выводы и результаты бакалаврской работы.

1 Теоретические основы управления ассортиментом промышленного предприятия

1.1 Система управления ассортиментом промышленного предприятия

На данном этапе развития экономики России особую актуальность заслуживают вопросы совершенствования управления ассортиментом продукции. С одной стороны, промышленные предприятия при формировании портфеля заказов ориентируются только на свои внутренние возможности, не учитывая реальные потребности рынка. С другой стороны, кризис показал, что существует проблема стремительного реагирования на изменения посредством адаптации товарного ассортимента. Таким образом, управление ассортиментом продукции следует рассматривать как развивающийся во времени процесс определения такой номенклатуры товара, которая наиболее лучше удовлетворила бы потребности определенных категорий покупателей. Управление ассортиментом предполагает, во-первых, рациональную организацию работы в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла, во-вторых, — систематическое проектирование новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка[4].

Управление ассортиментом промышленного предприятия носит долгосрочный характер. Изменение ассортимента, как правило, связано с дополнительными затратами на НИОКР, подготовку производства, обучение персонала, рекламу и продвижение товара[5]. Расширение ассортимента приводит к ухудшению финансовых показателей, к проблемам управления товарно-материальными и информационными потоками. Эффективное управление ассортиментом обеспечивает устойчивое развитие предприятия за счет повышения рентабельности.

Сущность категории «управление ассортиментом продукции» рассматривается на основе определений таких авторов как Быховец С. Н.,

Дурович А. П., Крутикова Ф. А., Ковалев А. П., Орлов А. В., Сорокина О. Г. (Приложение А). Анализ различных трактовок позволил выделить три подхода: управление как набор функций, управление как процесс, управление как деятельность субъекта.

Луис Коламбус рассматривает управление ассортиментом с точки зрения его целенаправленности, но при этом не указывает особенности и функции этого процесса. Возникает эффект размытости в определении, в результате затруднена разработка и реализация процедур управления ассортиментом [28]. В определениях Дуровича А.П., Орлова А. В. рассматривается стремление к удовлетворению потребностей человека как цель экономической деятельности и формирования ассортимента. Однако не даны однозначные критерии оценки направлений и форм экономического развития. Герчикова И. Н. в определении понятия «управление ассортиментом» не указывает на обусловленность результатов финансово-хозяйственной деятельности выбором номенклатуры выпускаемой продукции, также упускается из вида стремление предприятия максимизировать конечные финансовые результаты. Определения Афанасьева В.А., Мяснинкиной О. В. которые показывают, что требование определения набора товарных групп, «обеспечивающих экономическую эффективность деятельности фирмы в целом», совершенно не ориентирует предприятие на производство таких товаров, которые бы обеспечивали положительную динамику результативности[6]. В такой формулировке игнорируется необходимость прогрессирующего развития экономического потенциала предприятия.

Анализ этих работ позволяет определить факторы, характеризующие управление ассортиментом продукции:

- цикличность процесса, наличие обратной связи;
- ориентация на удовлетворенность потребителя с экономической эффективностью для предприятия;
- интегрирующая и координирующая функция отдела маркетинга в субъекте управления товарным ассортиментом.

В этой связи актуальным является уточнение сущностного содержания понятия управления ассортиментом продукции. Управление ассортиментом – это деятельность соответствующих служб, направленная на обеспечение устойчивого развития предприятия, представляющая собой принятие управленческих решений, приводящих к формированию оптимального ассортимента выпускаемой продукции, адаптированной к потребностям покупателей.

Управление ассортиментом, с точки зрения Ричарда Брокато, должно основываться на системном подходе, обеспечивающем взаимосвязь и взаимодействие объекта и субъекта управления с целью достижения устойчивости и интегративного качества системы [29]. В бакалаврском исследовании предложена комплексная система управления ассортиментом продукции (рисунок 1.1), как совокупность принципов, ресурсов, инструментов, функций.

Предложенная система позволяет сформировать целостное восприятие процесса управления ассортиментом продукции, проанализировать и скоординировать все элементы системы управления ассортиментом продукции[8].

Данная система управления ассортиментом продукции состоит из двух контуров: первый определяет цели и подцели системы управления, а второй – взаимосвязь объекта и субъекта управления ассортиментом и их характеристики.

Исходя из уточненного определения, можно сформулировать цель организации в области управления ассортиментом продукции, которая заключается в оптимизации товарного ассортимента, направленной на удовлетворение потребителей, расширения рынков сбыта и повышения экономической эффективности для предприятия.



Рисунок 1.1 – Система управления ассортиментом продукции предприятия

В своей работе Авинаш. Малки утверждает, что «управление ассортиментом должно обеспечивать крепкие позиции предприятия в протекающий момент, постоянное соответствие предлагаемого товара на рынке будущим тенденциям спроса и предложения на нем»[31]. Основная цель оптимизации ассортимента тесно связана с обеспечением прибыли предприятия на всех этапах эволюции, также с повышением общей эффективности его деятельности. Как пишет Марсия Блэнко: «Оптимизация номенклатуры изделий, одновременно продающихся на рынке, но различающихся по степени

новизны, позволяет гарантировать относительно постоянный объем реализации, покрытие расходов и заданный уровень прибыли» [32].

В процессе оптимизации выясняют, увеличится ли прибыль за рассматриваемый период, если дополнить ассортимент новыми товарами или, наоборот, исключить из него некоторые имеющиеся [11]. Обычно правильно осуществленная оптимизация ассортимента приводит к росту продаж на 10—30%.

Оптимально подобранный ассортиментный портфель фирмы прямо влияет на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании [10]. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, отмечается снижение экономической устойчивости предприятия.

В качестве субъекта выступают подразделения предприятия, формирующие функциональные связи и принимающие управленческие решения, связанные с формированием и изменением ассортимента продукции.

Управление ассортиментом продукции, в свою очередь, не может существовать обособленно без взаимодействия процессов ценообразования, распределения и продвижения.

В качестве объекта выступает непосредственно ассортимент продукции предприятия. Под ассортиментом подразумевается, группа товаров, тесно связанных между собой сходством принципов функционирования, продажей одним и тем же группам покупателей, реализацией через аналогичные каналы сбыта или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен [32].

Важно отметить имеющуюся взаимосвязь элементов маркетинговой деятельности организации между собой в процессе управления товарным ассортиментом. К элементам системы относятся: характеристика ассортимента; инструменты управления; ресурсы, необходимые для организации процесса маркетингового управления ассортиментом продукции [12].

Выделяются следующие требования, предъявляемые к ассортименту:

– рациональность, с одной стороны, товарный ассортимент организации должен быть дифференцирован, то есть основываться на разнообразии товаров. Дифференциация должна реализовываться на двух уровнях: между конкурентами по однотипным товарам и между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты. С другой стороны, фирма должна предусмотреть оптимальное соотношение товаров, находящихся в различных стадиях жизненного цикла (в разных квадратах матрицы БКГ) и одновременно присутствующих на рынке[13].

– насыщенность, предполагает общее количество составляющих ассортимент конкретных товаров. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии.

– адаптивность, предусматривает способность субъекта управления ассортиментом своевременно и стремительно реагировать на изменения внешней среды посредством адаптации товарного ассортимента к конъюнктуре рынка.

– новизна, в нынешних рыночных условиях в процессе маркетингового управления товарным ассортиментом предприятия должна работать на опережение, не приспособливаться, а формировать.

Предложенная комплексная система управления ассортиментом основана на процессно-функциональном подходе (рисунке 1.2).

Управление ассортиментом продукции базируется на маркетинговых исследованиях, включающих проведение SWOT-анализа и анализа ассортимента продукции с использованием различных методов (БКГ, ABC, XYZ и др.). Цель этого процесса заключается в формировании эффективной маркетинговой информационной системы.

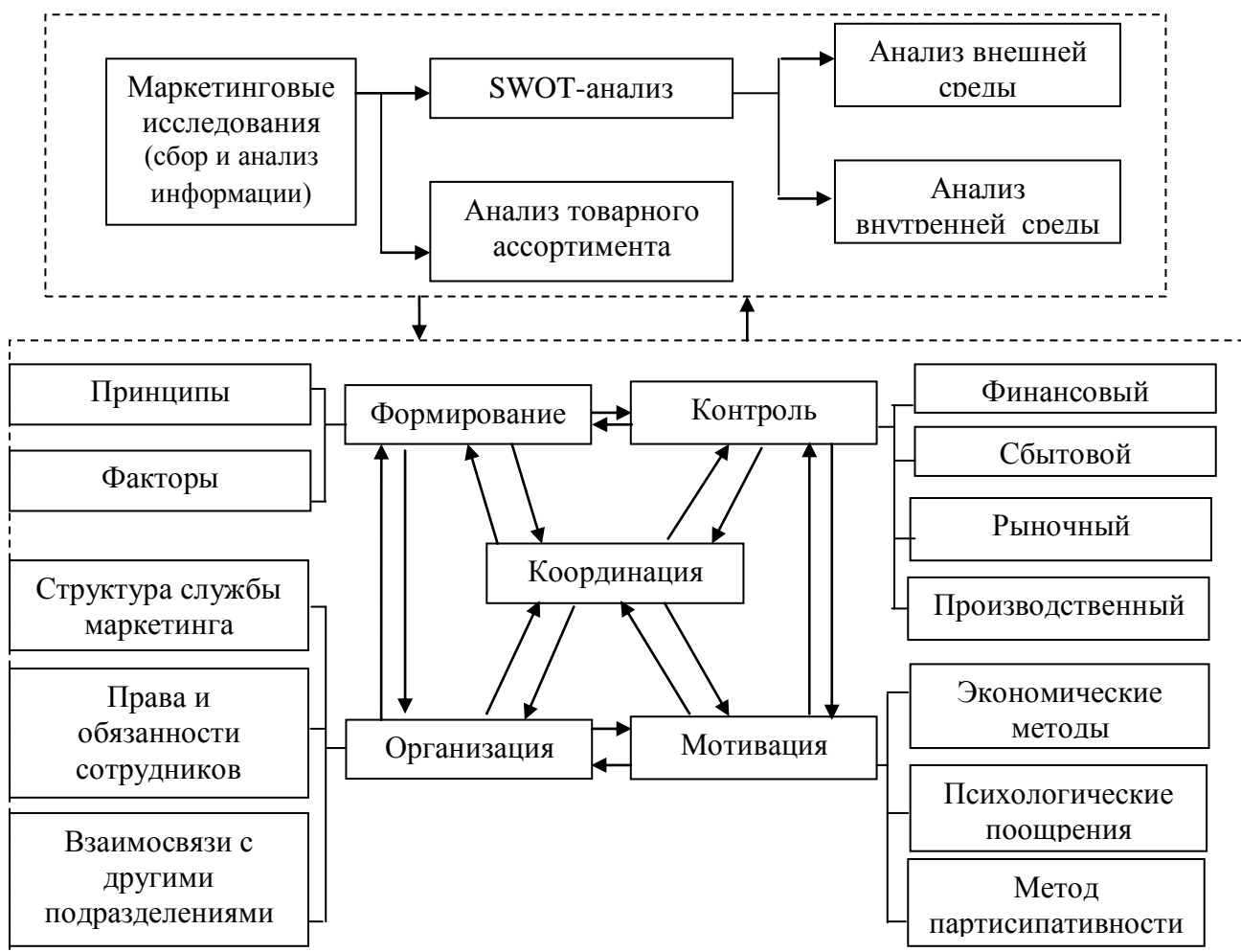


Рисунок 1.2 – Процессно-функциональный подход управления ассортиментом продукции

Формирование ассортимента – это деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить прогнозируемые нужды, а также достичь поставленных целей предприятия[19].

К факторам, воздействующим на процесс формирования ассортимента, относятся: принципы формирования ассортимента, профиль торгового предприятия, потребительские комплексы, товарная классификация, стадия жизненного цикла товара, стабильность товарного ассортимента (Приложение Б).

Эти факторы при создании ассортимента продукции находятся во взаимодействии. Их совмещение зависит от характера спроса, предъявляемого

покупателями, конкретного профиля индустриального предприятия и условий для его функционирования[15].

Формирование ассортимента базируется на следующих принципах [25, с 124]:

- ассортимент обязан показывать состояние потребительского спроса;
- должен обладать стабильным характером с позиции минимального объема, обеспечивающего постоянную прибыль;
- ассортимент должен разрабатываться с учетом сервисного обслуживания клиентов; основа создания ассортимента – концепция нового товара;
- создание любого вида ассортимента должен осуществляться в близкой взаимосвязи с реальными возможностями организации.

Так как успешное проникновение и закрепление предприятия на рынке связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формированию конкретного ассортимента товаров, соответствующему параметрам этой ниши, отводится главная роль[17]. Формирование и реализация ассортиментной политики нужны для определения условий безубыточной деятельности предприятия, управления объемом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Организация ассортимента – это разделение задач между отдельными подразделениями, службами по формированию ассортимента и определение взаимодействия между ними.

Контроль ассортимента – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием информации о состоянии и функционировании ассортимента (учет), исследованием данных об ассортименте (его анализ), работой по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей, эффективности ассортиментных стратегий, успехов и ошибок в использовании средств и методов управления ассортиментом. Функция контроля дает возможность проверки в конце отчетного периода правильности выбранной

фирмой стратегии в области формирования товарного ассортимента и внести своевременные плановые корректировки.

Функция координации в управлении ассортиментом органически связывает ассортиментную политику предприятия с ее целями и стратегическими планами. В рамках данной функции осуществляется формирование ассортиментного портфеля, выделение стратегических групп товаров.

Отсутствие комплексного подхода к управлению ассортиментом продукции ведет к непостоянству структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров [30]. Эффективное управление ассортиментом промышленного предприятия является своего рода гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели, но сохраняя и уточняя позиции на рынке. Таким образом, разработанная система управления ассортиментом продукции обеспечивает достижение целей организации и реализацию стратегий, неизменное положение на рынке, способствует экономическому росту и развитию организации.

1.2 Методы управления ассортиментом промышленного предприятия

Изучить особенности имеющегося ассортимента промышленной продукции можно с использованием важнейших показателей, характеризующих ассортимент в разных аспектах (Приложение В).

Предложенный комплекс показателей позволяет дать оценку существующего товарного ассортимента на предприятии, с точки зрения его оптимальности для производства и соответствия запросам рынка. Данный комплекс показателей позволит организации найти оптимальное количество ассортиментных позиций, что в свою очередь позитивно скажется на конкурентоспособности организации.

С целью разработки системного подхода к анализу ассортимента продукции, рассмотрены современные методы управления ассортиментом продукции, определены области их применения, возможности и ограничения. Изучение специальной литературы по экономическому анализу, маркетингу, производственному планированию была предложена систематизация методов анализа ассортимента продукции (рисунок 1.3).

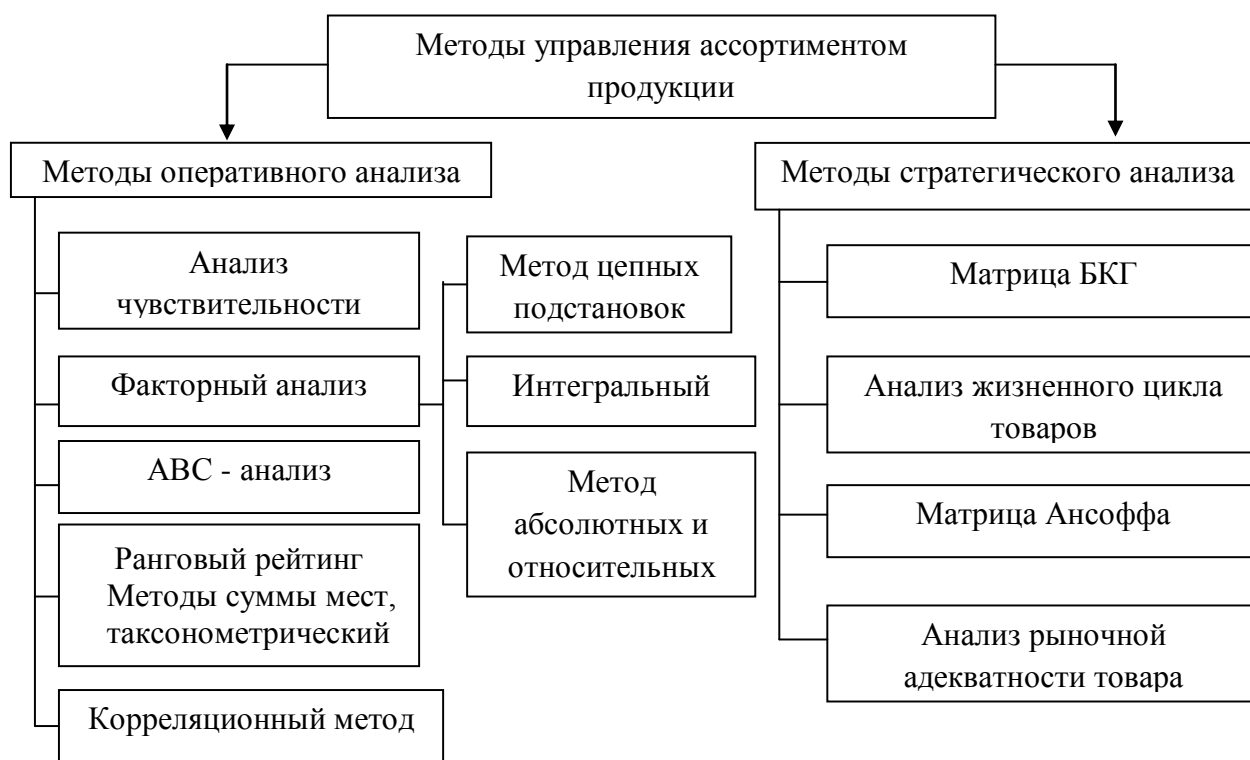


Рисунок 1.3 – Методы управления ассортиментом продукции

Анализ является основой для принятия управленческих решений по формированию и корректировке ассортиментом предприятия.

Одним из инструментов операционного анализа, которым можно воспользоваться для оценки финансового состояния организации является анализ чувствительности прибыли к динамике элементов операционного рычага. Он позволяет оценить устойчивость предприятия к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении сроков задержки платежей), так и внутренних

показателей (изменение объемов сбыта, цены продукции). В рамках проведения анализа чувствительности существует возможность определить не только элементы операционного рычага всего предприятия, но и отдельного вида продукции или услуг. Именно способность любого товара влиять на финансовое состояние положена в основу формирования ассортимента продукции предприятия с помощью операционного анализа. Его проведение требует от специалистов маркетинговых служб:

- знания методики операционного анализа;
- умения на основе результатов расчетов разрабатывать возможные сценарии формирования ассортимента;
- оценивать ожидаемые результаты деятельности предприятия.

Успех компании напрямую зависит от ее способности удовлетворять потребителя. Расширение ассортиментного портфеля является ключевым звеном в формировании партнерских отношений и, как следствие, способствует росту репутации компании. Однако управлять широким ассортиментом зачастую тяжело и невыгодно. Рационально использовать ресурсы помогает ABC-анализ. В его основе лежит Диаграмма Парето, позволяющая определить изделия, которые, возможно, не приносят большой прибыли и/или не входят в число наиболее дорогих, однако потребность, в которых может быть небольшой по количеству, но частой [29].

Для проведения комплексной оценки управления ассортиментом предприятия сравнения по одному критерию явно недостаточно. В развернутом анализе экономические субъекты сравниваются сразу по нескольким критериям (например, по уровню рентабельности, оборачиваемости, росту продаж и т.д.). При этом не все показатели равнозначны – многие из них несоизмеримы или могут действовать разнонаправлено. Для устранения этого недостатка рекомендуется использовать метод суммы мест и таксонометрический метод. Составленные с использованием этих методов рейтинги позволяют дать комплексную оценку и скорректировать существующий ассортимент продукции [18].

По любому показателю совокупность анализируемых значений упорядочивается от лучшего к худшему таким образом, что лучшему значению присваивается первое место, следующему – второе и т.д. Полученные места суммируются, причем, чем меньше оказался результат, тем лучше.

На основе приведенных методик определяется положение товаров и товарных линий в ассортиментной структуре предприятия и на рынке, а также оценивается потенциал их развития. Потенциал развития ассортимента рекомендуется оценивать с помощью использования матрицы И. Ансоффа (Приложение Г), которая позволяет принять решение о выборе стратегии и тактики проведения ассортиментной политики.

С точки зрения формирования ассортимента, для предприятия наиболее привлекательным вариантом, является диверсификация. Эта стратегия используется, когда организация начинает производить дополнительные товары, которые планируется предложить на новые рынки сбыта. Диверсификация выступает как эффективное орудие для обеспечения роста устойчивости деятельности организации.

Использование совокупности всех методов управления ассортимента продукции, позволит более точно проанализировать ассортимент продукции предприятия, выявить преимущества и недостатки, и предложить пути улучшения. Результаты анализа портфеля заказов, полученные различными методами, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются суждения по формированию и совершенствованию ассортимента.

Таким образом, в результате оценки ассортимента продукции можно определить товарную номенклатуру с позиции потребителя, конкурентоспособности предприятия, его интересов, путем введения в план продаж новой продукции, снятия с производства устаревающей и модернизации существующей продукцию. Только в таком случае можно добиться сбалансированности товарного портфеля[22].

С целью принятия аргументированного управленческого решения, в полной мере отвечающего интересам потребителей в то же время,

обеспечивающее повышение эффективности деятельности предприятия, разработана методика анализа ассортимента продукции, основанная на комплексном системном подходе. Для проведения всестороннего анализа ассортимента рекомендовано последовательное использование совокупности традиционных и универсальных методов, адаптированных к ситуации на конкретном предприятии. Результаты анализа портфеля заказа, полученные различными методами, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются рекомендации по формированию и корректировке ассортимента.

Алгоритм анализа ассортимента продукции (Приложение Д), разработан на основе предложенной систематизации методов анализа управления. Предложенный алгоритм позволяет параллельно проводить анализ ассортимента продукции и принимать управленческие решения по поводу формирования и корректировки ассортимента продукции.

Первым шагом является анализ ассортимента и структуры выпускаемой продукции, на основе показателей, характеризующих ассортимент продукции. Это позволит провести оценку существующего ассортимента на предприятии, с точки зрения его оптимальности для предприятия и соответствия запросам рынка. Рациональность ассортимента можно определить на основе оценки тесноты взаимосвязи объема и рентабельности (корреляционный анализ).

Далее проводится анализ влияния структуры ассортимента на экономические показатели деятельности предприятия, а именно на объем реализации, себестоимость и прибыль. Результаты анализа определяют необходимость изменения ассортимента с помощью углубленного анализа (оперативного и стратегического).

Матрица Бостонской Консалтинговой группы позволяет принимать целый ряд стратегий по каждой категории продукции в портфеле заказов предприятия (Приложение Е). Анализ матрицы БКГ в динамике позволяет контролировать траекторию движения продукции и оценить эффективность управления ассортиментом продукции. На основе матрицы «Рост рынка – доля

рынка» определяются преобладающие фазы жизненного цикла товаров, входящих в выпускаемую предприятием ассортиментную номенклатуру (рисунок 1.4)

Преобладающая фаза жизненного цикла ассортимента продукции, по мнению Дорошева В.И., так же косвенно определяет наличие собственных денежных средств для инвестирования в обновление ассортимента продукции. Чем больше число «дойных коров» в ассортиментном портфеле и их удельный вес в товарообороте, тем выше собственные возможности инвестирования, т.к. они вносят главный вклад в аккумуляцию ресурсов для развития товаров на быстро растущих рынках» (Приложение Ж).



Рисунок 1.4 – Распределение ассортимента предприятия по фазам жизненного цикла товара

С целью оценки потенциального развития предлагается использовать матрицу Ансоффа, позволяющую принимать решения о выборе стратегии и тактики проведения ассортиментной политики.

Первый этап оперативного анализа следует проводить с использованием ABC/XYZ-анализа, который определяет степень влияния каждой позиции ассортимента на общий результат, что дает возможность оптимизации ассортимента на предприятии[22].

Применение XYZ-анализа позволяет разделить весь ассортимент на группы в зависимости от стабильности продаж. По полученным результатам

целесообразно провести работу по выявлению и устранению основных причин, влияющих на стабильность и прогнозируемость продаж. Именно после его проведения составляется итоговая матрица, на основании которой принимаются решения в управлении ассортиментом (Приложение И).

Внедрение интегрированного ABC и XYZ-анализа в практику работы предприятия обеспечит эффективное управление товарным ассортиментом, что в свою очередь будет способствовать сокращению количества утраченных продаж, ускорению товарооборота, уменьшению излишков продукции, снижению риска их списания, минимизации суммарных затрат, связанных с запасами.

Для оценки действующего ассортимента и внесения изменения в программу маркетинга предполагается провести анализ чувствительности к основным элементам операционного рычага (Приложение К).

Таким образом, сводный анализ всех предложенных методов, позволил разработать методику управления ассортиментом, с целью его оптимизации. Предложенная методика легко интегрируется в деятельность промышленных предприятий, позволяет осуществить оперативную и стратегическую диагностику ассортимента продукции.

2 Оценка эффективности управления ассортиментом на предприятии ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Промышленность в Российской Федерации в последние двадцать пять лет находилось в тяжелом кризисном положении. Множество внутренних и внешних факторов спровоцировали спад производства практически во всех отраслях. Однако постепенно положение промышленности стабилизируется.

Мебельное производство относится к лесной промышленности. В настоящее время в России производством мебели занимаются, по различным оценкам, от 5100 до 5800 предприятий, из которых около 500 – можно классифицировать как крупные и средние. Большая часть производств сосредоточена в Центральном и Приволжском федеральных округах, удельный вес которых на рынке мебельного производства составляет более половины суммарного объема производства по стране.

По мнению экспертов, на протяжении последних трех-четырёх лет в России наблюдается замедление темпов роста рынка мебели. Скорее всего, это объясняется относительным перепроизводством в данном секторе на фоне того, что более 55% мебели в Россию привозится из-за рубежа. Относительная доступность производственных технологий высокий уровень рентабельности бизнеса на стадии его становления и развития создали условия для роста количества участников рынка и ужесточение конкуренции. Замедление темпов роста экономики и фактор падения стоимости рубля в 2014 году по отношению к мировым валютам внесли свои корректировки. Покупательная способность значительной части населения снизилась на фоне инфляции, при этом средний уровень рентабельности мебельного бизнеса также претерпел отрицательную динамику (Приложение Л).

При этом, если в 2013 году основными причинами покупки новой мебели являлись необходимость пополнить обстановку квартиры и необходимость замены мебели, вышедшей из строя (суммарно – 66% ответов респондентов), то на настоящий момент пополнение обстановки осуществляется реже, а пришедшая в негодность мебель подвергается ремонту.

По мнению экспертов, отмечают следующие основные тенденции рынка мебели:

- сокращается доля теневого бизнеса в отрасли за счет влияния спада в экономике на мелкие кустарные предприятия, в том числе из-за большой кредитной нагрузки на малые производства;
- сокращается доля премиального сегмента продукции в пользу стандартного и бюджетного;
- сократилась доля импортной продукции на рынке мебели;
- использование сети Интернет в качестве канала продаж мебели теряет популярность.

Данные Федерального агентства статистики РФ свидетельствуют, что динамика производства мебели не претерпевала существенных изменений с 2013 по 2016 год. В 2015 году наблюдается спад выручки, прибыли и рентабельности в сфере производства мебели в России на фоне роста себестоимости, который вызван введением внешнеторговых санкций против РФ, а также колебаниями курсов валют, так как большая доля комплектующих импортировалась из стран ЕС, а также КНР.

В разрезе структуры производства мебели в России в 2015 году на первом месте по объему – производство кухонной мебели, в том числе шкафы кухонные деревянные. На их долю по данным Росстата пришлось 61,7%. Большая их часть произведена предприятиями Приволжского федерального округа. Объем производства мебели в Российской Федерации сокращается (Приложение М). Наибольшее увеличение средних розничных цен на кухонную мебель в России произошло в 2016 году, тогда темп прироста составил 11,38%

В г.о. Тольятти наблюдается существенный экономический спад и отток населения из городского округа. Это серьезно влияет на рыночную конъюнктуру. К числу негативных факторов, влияющих на конъюнктуру рынка мебели можно отнести:

- миграционный отток населения –7,2 тыс. чел. за 2016 год (уменьшение емкости рынка);
- рост числа безработных в 3,7 раза за последние 2 года;
- снижение деловой активности предприятий;
- сокращение доходов населения.

Все это повлекло снижение показателя оборота розничной торговли в Тольятти.

Участниками рынка являются 230 магазинов и салонов в городе Тольятти. Это свидетельствует о том, что ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» работает в жестких условиях рынка монополистической конкуренции.

Компания с полным наименованием Общество с ограниченной ответственностью производственная фирма «Дизайн-ЛЮКС» зарегистрирована 21 апреля 2011 в Самарской области по юридическому адресу: город Тольятти, Комсомольская улица, дом 137.

Миссия компании ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»: «Мы предлагаем потребителю на рынке города Тольятти только изделия высшего качества, реализуя их при этом по минимально возможным для региона ценам».

Основными видами деятельности общества являются:

- производство мебели;
- доставка и установка мебели;
- разработка дизайн проектов мебели;
- закупка готовой продукции у производителя и её реализация.

Основными потребителями ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» являются физические лица. Салон производит мебель по заказам клиентов на основании выбора из представляемых образцов комплектов и материалов.

Работа с клиентами и потенциальными покупателями ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» организована также через страницу в одной из социальных сетей, где представлены фото мебельных комплектов и информация об акциях салона. Обратная связь с покупателями осуществляется посредством общения через страницу в сети «Вконтакте». Там размещаются отзывы о выполненных заказах и приобретенной продукции мебельного салона.

Организационная структура ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ОООПФ «Дизайн-ЛЮКС»

В подчинении генерального директора находятся все работники салона. Соответственно перед исполнительным директором несут ответственность менеджеры по продажам, отвечающие за реализацию продукции, правильное оформление документов (актов выполненных работ, приемки-передачи, накладных, товарных чеков, договоров), внешний вид мебельного салона. Менеджер-дизайнер разрабатывает проекты с использованием программных

продуктов, подготавливает рисунки, состав расчёта мебели к окончательному результату. Работу с клиентами по оплате менеджер по продажам и менеджер-дизайнер. В обязанности столяров-станочников входит раскрой материалов, изготовление мебели. Сборщики мебели отвечают за доставку клиенту заказа, подъем, сборку и установку мебели.

Мебельный салон «Дизайн-Люкс» несет ответственность за качество производимой и реализуемой продукции. В случае не комплектности, дефектов мебели, салон обязан произвести замену на качественный товар в оговоренные сроки, либо оказать реставрационные работы, если клиент даст согласие[25].

Менеджер по продажам и исполнительный директор анализируют конъюнктуру рынка, оценивают положение предприятия на рынке и разрабатывают предложения по укреплению конкурентных позиций.

В Таблице 2.1 представлены девять главных конкурентов ООО ПФ «Дизайн-Люкс».

Среди рассмотренных в данной работе мебельных салонов присутствуют предприятия торговли, которые не имеют собственного производства мебели, а также те компании, производство которых сосредоточено в соседних городах и регионах, а продажа осуществляется непосредственно в г.о. Тольятти. И те, и другие составляют существенную конкуренцию ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС». Крупные производственные предприятия, расположенные на удалении, несмотря на высокое качество продукции и большие масштабы производства, проигрывают в привлекательности цен и скорости выполнения заказов. Однако малые и средние предприятия обладают практически теми же преимуществами, что и ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС». Каждый из девяти основных конкурентов, масштабы присутствия которых, на рынке мебели сопоставимы с долей анализируемого предприятия, обладает собственными сильными и слабыми сторонами.

Таблица 2.1– Анализ конкурентов на рынке кухонной мебели г.о. Тольятти

Имя конкурента	Ассортимент продукции	Ценовая политика, уровень цен	Слабые стороны	Преимущества конкурента
1. «Дизайн-ЛЮКС»	Узкий	Средний уровень	Узкий ассортимент	Высокое качество
2. «Марта»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Гибкая ценовая политика
3. «Новая эра»	Узкий	Высокий уровень	Жесткая ценовая политика	Высокое качество
4.«МЕБЕЛЬГРАД»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Высокое качество, большой ассортимент
5. «Ладья»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Гибкая ценовая политика
6. «Шатура»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Качество, большой ассортимент
7. «Дятьково»	Широкий	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Качество, большой ассортимент
8. «Дешевая мебель тут»	Средний	Низкий уровень	Низкое качество	Большой ассортимент
9. «Елена»	Узкий	Средний уровень	Среднее качество	Устаревший дизайн
10. «Еврокомфорт»	Средний	Высокий уровень	Длительные сроки изготовления и доставки	Высокое качество

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за 2014 – 2016 гг., представленные в (Приложение Н).

Проанализировав данные за 2014-2015 г.г., можно сделать вывод о том, что выручка выросла на 5,38%. Зависящий от выручки показатель затраты на

рубль выручки увеличился на 1 копейку так, как произошло увеличение таких показателей, как управленческие и коммерческие расходы. За этот период себестоимость продукции увеличилась на 2,15%, на данный показатель повлиял рост цен на сырье и материалы, используемые в производстве. Одним из основных показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, является валовая прибыль, увеличение которой за этот период составило 14,42% за счет роста выручки. Это является положительным результатом деятельности предприятия. На увеличение показателя прибыли от продаж на 0,14% повлияло повешение спроса на продукцию предприятия.

Приобретение нового оборудования вызвало рост стоимости основных средств на 17,03%. Снижение фондоотдачи составило 9,94%, что говорит о неэффективном использовании основных средств предприятием.

За период 2014-2015г.г. по показателю оборотные активы наблюдалось увеличение на 7,24%, но оборачиваемость активов снизилась на 0,2 пункта, что говорит о неэффективном использовании оборотных активов.

В анализируемом периоде произошло увеличение штата сотрудников на 9,09% (3 человека). Также произошло увеличение фонда заработной платы на 32,94%. Производительность труда работающего уменьшилась на 3,38%, это может быть связано с низкой мотивацией работников. Однако среднемесячная заработная плата выросла значительно, на 23,24%. Такое соотношение темпов роста негативно характеризует деятельность предприятия.

Чистая прибыль увеличилась на 3,74%, это может быть обусловлено тем, что темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости. Рентабельность производства снизилась на 10,9 пункта. Это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, получает меньше прибыли.

За следующий анализируемый период 2015-2016 г.г. выручка показала положительную динамику, она составила 16,67% (9696 тыс. руб.). Показатель себестоимости вырос на 16,67%, что в денежном эквиваленте составило 6927 тыс. руб. Исходя из этого, показатель затраты на рубль выручки уменьшился на

2 копейки. На показатель себестоимости непосредственно влияют коммерческие и управленческие расходы, которые увеличились соответственно на 0,73% и на 45,5%. В связи с тем, что у предприятия возросла выручка, увеличилась и валовая прибыль на 16,67%.

В этот период на предприятии было зафиксировано увеличение прибыли от продаж на 30,61 % (2703 тыс. руб.) и рост чистой прибыли на 2625 тыс. руб., на 29,77%.

На данном предприятии за исследуемый период наблюдался рост численности персонала на 8,33% (3 человека). Увеличение численности персонала повлекло за собой, увеличение фонда оплаты труда на 13,47%. Показатель производительности труда увеличился на 7,7%, и темпы роста заработной платы за этот период ниже темпов роста производительности труда.

Динамика оборотных активов положительна, 5,22%. Оборачиваемость активов увеличилась на 1,2 пункта.

Фондоотдача увеличилась на 0,96 пункта, что говорит об эффективном использовании основных средств за этот анализируемый период.

За период 2015-2016 г.г. рентабельность продаж увеличилась на 2 пункта, рост рентабельности производства на 22,5 пункта, это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, получает больше прибыли.

Анализ деятельности предприятия за 2014-2016 г.г.. Выручка увеличилась на 22,05% (12666 тыс. руб.). Себестоимость за период 2014-2016 г.г. выросла на 18,82%(7803 тыс. руб.). Это произошло из-за увеличения управленческих расходов и коммерческих расходов на 145,5%. и 37,1% соответственно. Прибыль от продаж увеличилась на 2715 тыс. руб., что положительно повлияло на рост чистой прибыли, которая увеличилась на 3943 тыс. руб.

Показатель "Основные средства" показывает положительную динамику за период 2014-2016 г.г., вырос на 28,07% (786 тыс. руб.). Отрицательная динамика показателя фондоотдачи (1,13 пункта) можно сделать вывод о низкой степени загрузки оборудования.

За весь исследуемый период оборачиваемость активов увеличилась на 1 пункт, а вложения в оборотные активы увеличились на 12,84% , это говорит о неэффективности вложений денежных средств в оборотные активы.

На протяжении всего исследуемого периода фонд оплаты труда вырос на 50,85%, это произошло из-за увеличения численности персонала на 17,42% (6 человек). Также произошло увеличение показателя среднемесячной оплаты труда на 27,98%. Производительность труда увеличилась на 4,32%, т.е. темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда, что негативно характеризует деятельность предприятия.

Увеличение чистой прибыли на 2943 тыс. руб.положительно повлияло на показатель рентабельность продаж, который увеличился на 1 пункт и показатель рентабельность производства, который за 3 года вырос на 0,116 пункт.

Таким образом, исследуя технико-экономические показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за период 2014-2016 г.г. можно сделать вывод об эффективности деятельности предприятия, т.к. динамика продаж и прибыли положительна, растет рентабельность производства, наблюдается рост производительности труда. Результаты деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» имеют положительную динамику, что свидетельствует о его устойчивости.

2.2 Анализ ассортимента ООО ПФ «Дизайн-Люкс»

Для проведения комплексного анализа ассортимента предлагается использовать методику представленную автором в 1 главе.

Для подробного анализа и выявления проблем в ассортиментной политике предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» был проведен расчет основных показателей ассортимента выпускаемой продукции в (Приложение П).

Принимая во внимание расчеты, произведенные в Приложении П можно сделать вывод, что предприятие обладает достаточно высокими показателями далеко не по всем свойствам ассортимента. Устойчивый спрос сохраняется только на половину ассортимента выпускаемой продукции (50%), а ассортимент при этом не достаточно широкий. Рассчитанный коэффициент новизны составляет всего 12% от общего количества наименований товаров. Такое значение данного коэффициента указывает на то, что предприятие во избежание определенных рисков и неоправданных затрат направленных на обновление ассортимента продукции, избегает внедрения новых позиций товаров. Расчет интегрального показателя рациональности ассортимента свидетельствует о том, что ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» только на 52% удовлетворяет реальные обоснованные запросы потребителей.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент и структура производства и реализации продукции и структура производства и реализации продукции.

Таблица 2.1 – Динамика продаж продукции ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Наименование	2014 г	2015 г	2016 г	Темпы прироста 2014-2015гг, %	Темпы прироста 2015-2016гг, %
Кухонная мебель	1540	1340	1560	12,99	16,42
Шкаф-купе	810	735	840	0,09	14,29
Гостиные	660	650	677	0,02	4,15
Прихожие	642	622	650	0,03	4,50
Гардеробные	173	176	191	0,02	8,52
Итого	3825	3523	3918	0,08	11,21

Анализируя данные, представленные в таблице, можно отметить, что наибольшую долю в структуре ассортимента занимает кухонная мебель

(39,8%), на протяжении 3 лет его удельный вес незначительно колеблется. Темпы выпуска кухонной мебели значительно выше роста выпуска других изделий. На втором месте после кухонной мебели находятся шкафы-купе (21,4%), остальные ассортиментные группы занимают менее 20 %. Анализируя динамику изменения ассортиментных групп, следует отметить, что наблюдаются значительные изменения в структуре ассортимента. Если увеличивается удельный вес более дорогой продукции (например, гостиных), то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает.

Таблица 2.2 – Структура ассортимента ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Наименование	2014 г		2015 г		2016 г	
	шт.	%	шт.	%	шт.	%
Кухонная мебель	1540	40,3	1340	38	1560	39,8
Шкаф-купе	810	21,2	735	20,9	840	21,4
Гостиные	660	17,2	650	18,4	677	17,3
Прихожие	642	16,8	622	17,6	650	16,6
Гардеробные	173	4,5	176	5,1	191	4,9
Итого	3825	100	3523	100	3918	100

При анализе ассортимента продукции необходимо провести оценку выполнения плана по ассортименту (таблица 2.3).

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% ($((65403/57787) \times 100 - 100)$).

При этом план по производству кухонной мебели перевыполнен на 16,42%, а по шкафам-купе на 13,3. Показатели прихожих, гардеробных и гостиных не превысили 9%.

Наиболее низкий показатель выполнения плана – производство гардеробных, которое составило всего 89,42% от запланированного объема.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства мебели.

Таблица 2.3–Выполнение плана по номенклатуре продукции предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за 2016 год

Тип продукции	Объем производства в запланированных ценах, тыс. руб.	Выпуск, зачтенный в выполнение плана по ассортименту, тыс. руб.	Выпуск, зачтенный в выполнение плана по ассортименту, шт.	Выполнение плана, %
Кухонная мебель	33396	38879	1560	116,42
Шкаф-купе	10343	11821	840	113,3
Гостиные	7358	7664	677	104,16
Прихожие	5475	5722	650	104,51
Гардеробные	1214	1318	191	108,57
Всего	57787	65403	3918	113,18

Данные о выполнении плана по ассортименту, показывают, что план по ассортименту продукции перевыполнен на 13,18% $((65403/57787) \times 100 - 100)$.

При этом план по производству кухонной мебели перевыполнен на 16,42%, а по шкафам-купе на 13,3. Показатели прихожих, гардеробных и гостиных не превысили 9%.

Наиболее низкий показатель выполнения плана – производство гардеробных, которое составило всего 89,42% от запланированного объема.

Основными причинами невыполнения плана по отдельным позициям ассортимента предприятия могли послужить изменение спроса и недостаточная работа по продвижению отдельных направлений производства мебели.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что основная часть прибыли от продажи мебели собственного производства (69,6%) обеспечивается за счет продажи кухонной мебели. Удельный вес прибыли от продажи гардеробных и прихожих составляет 0,77 и 5,07% соответственно. Доля в сумме прибыли от

продажи шкафов-купе находится на отметке 16,14%. Удельный вес гостиных равен 8,42%.

Таблица 2.4–Структура прибыли от продажи продукции предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за 2016 год

Тип продукции	Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль от продажи, тыс. руб.	Доля в сумме прибыли, %
1.	2.	3.	4.
Кухонная мебель	31103,5	7 776	69,6%
Шкаф-купе	10017,6	1 803	16,14%
Гостиные	6722,7	941	8,42%
Прихожие	5154,8	567	5,07%
Гардеробные	1231,4	86	0,77%
Итого мебель собственного производства	54230	11173	100%

Проведем анализ влияния структуры ассортимента на уровень объема реализации, на себестоимость и прибыль.

На основе данных таблицы 2.5 определим влияние двух факторов: фактического показателя объема выпуска продукции и структурных сдвигов на объем товарной продукции.

Таблица 2.5– Расчет влияния структурных сдвигов на объем товарной продукции

Изделие	Цена продукции, тыс. руб.	Объем реализации продукции, шт.		Удельный вес продукции		Товарная продукция, тыс. руб.		
		2015г.	2016г.	2015г.	2016г.	2015	Факт при плановой структуре	При плановых ценах
Кухонная мебель	24,92	1340	1560	0,380	0,398	33396	37140,78	38879
Шкаф-купе	14,07	735	840	0,209	0,214	10343	11502,88	11821
Гостиные	11,32	650	677	0,185	0,173	7358	8183,24	7664
Прихожие	8,80	622	650	0,177	0,166	5475	6089,24	5722
Гардеробные	6,90	176	191	0,050	0,049	1214	1350,24	1318
Итого		3523	3918	100	100	57787	64266,39	65403

Из таблицы 2.5 видно, что произошли структурные сдвиги в ассортименте продукции. Увеличился удельный вес кухонной мебели и шкафов-купе, выпуск гардеробных равен запланированному значению, по остальным позициям наблюдается снижение удельного веса. Анализ данных показал, что изменение структуры ассортимента продукции, привело к увеличению объема выпуска продукции на 7616 тыс. рублей. Изменение объема товарной продукции за счет изменения объема выпуска равен 6439,39 тыс. рублей.

Структура выпущенной продукции оказывает непосредственное влияние на совокупную себестоимость всей продукции. Исходные данные для анализа себестоимости единицы продукции представлены в таблице 2.6.

По данным таблицы 2.6 видно, что на себестоимость выпущенной продукции повлияло изменение объема и ее структуры на 6612 тыс. руб.

Таблица 2.6 – Исходные данные для анализа влияния структуры продукции на себестоимость

Изделие	Объем реализации продукции, шт.		Себестоимость единицы изделия, тыс. руб.		Себестоимость продукции, тыс. руб.		
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.	2015	При плановой себестоимости	2016
Кухонная мебель	1340	1560	19,71	19,94	26408,482	30744,2029	31103,48
Шкаф-купе	735	840	14,45	11,93	10617,626	12134,4297	10017,63
Гостиные	650	677	12,17	9,93	7907,707	8236,18098	6722,707
Прихожие	622	650	8,77	7,93	5454,794	5700,34743	5154,794
Гардеробные	176	191	12,33	6,45	2170,391	2355,36751	1231,391
Итого	3523	3918	67,42	56,17	52 559	59 171	54 230

Из таблицы 2.6 видно, что произошли структурные сдвиги в ассортименте продукции. Увеличилась себестоимость единицы изделия кухонной мебели. Себестоимость шкафов-купе уменьшилась, что положительно скажется на финансовых показателях организации. Анализ данных показал, что изменение

структуры ассортимента продукции, привело к уменьшению себестоимости продукции на 11,25 тыс. рублей.

Структура выпущенной продукции оказывает непосредственное влияние на совокупную себестоимость всей продукции. Исходные данные для анализа себестоимости единицы продукции представлены в таблице 2.6.

По данным таблицы 2.6 видно, что на себестоимость выпущенной продукции повлияло изменение объема и ее структуры на 6612 тыс. руб.

Детальный анализ структуры продаж с учетом уровня доходности отдельных видов продукции представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7– Расчет влияния структуры продукции на сумму прибыли от ее реализации

Изделие	Объем реализации продукции, шт.		Прибыль продукции, тыс. руб.			Прибыль единицы изделия, тыс. руб.		Отклонение тыс. руб.		
	2015г.	2016г.	2015г.	При плановой прибыли	2016г.	2015г.	2016г.	За счет изменения объема продаж	За счет изменения себестоимости и ед. продукции	Общее
Кухонная мебель	1340	1560	5590,55	6508,40	7775,87	4,17	4,98	917,85	1267,46	2185,32
Шкаф-купе	735	840	1339,53	1530,89	1803,17	1,82	2,15	191,36	272,27	463,64
Гостиные	650	677	768,09	800,002	941,17	1,18	1,39	31,90	141,17	173,28
Прихожие	622	650	454,70	475,16	567,02	0,73	0,87	20,46	91,85	112,32
Гардеробные	176	191	66,87	72,57	86,19	0,38	0,45	5,69	13,62	19,31
Итого	3523	3918	8219,75	9387	11173			1167,28	1786,4	2953,68

Из таблицы 2.7 видно, что по всем позициям наблюдается рост прибыли на единицу изделия. Более доходными видами продукции являются кухонная мебель и шкаф-купе, увеличение их доли в общем объеме продаж способствовало увеличению прибыли. За счет изменения объема продаж и структуры прибыль возросла на 1167,28 тыс. рублей.

Проведя анализ влияния структуры ассортимента на уровень объема реализации, на себестоимость и прибыль, можно сказать, что предприятие

ведет достаточно грамотную политику, но из данных таблиц видно, что ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» может достичь еще более высоких результатов и получить большую прибыль. Полученные результаты аналитических расчетов составляют необходимую информационную базу для разработки ассортиментной политики предприятия и поиска резервов снижения себестоимости продукции.

Для проведения комплексного анализа можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии. От портфеля заказов зависят производственная мощность предприятия и степень ее использования в процессе дальнейшей деятельности. В бакалаврской работе предложена процедура анализа ассортимента продукции, позволяющая как осуществить оперативное управление, так принять решения связанные со стратегическими изменениями.

Одними из наиболее распространенных методов анализа товарного ассортимента в настоящее время являются методы ABC – анализа, метод Дибба-Симкина, а также анализ по адаптированной матрице Бостонской консалтинговой группы.

Адаптированная матрица БКГ строится на основании(таблица 2.8),внутренней информации предприятия и позволяет провести полноценный анализ.

Таблица 2.8 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Изделие	Объем продаж по месяцам, тыс. руб.												Общи й	Структур а продаж
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Кухонная мебель	3210	3305	3182	3198	3058	3502	3108	3240	3295	3050	3310	3421	38879	59%
Шкафы-купе	975	998	1022	899	948	1102	878	925	1109	990	908	1067	11821	18%
Гостиные	621	596	599	641	703	642	581	576	798	532	803	572	7664	12%
Прихожие	481	448	396	522	518	462	438	477	389	603	521	467	5722	9%
Гардеробные	109	98	122	81	101	96	96	88	118	125	154	130	1318	2%
Итого	5396	5445	5321	5341	5328	5804	5101	5306	5709	5300	5696	5657	65404	100

По данным таблицы была построена матрица БКГ (рисунок 2.2)

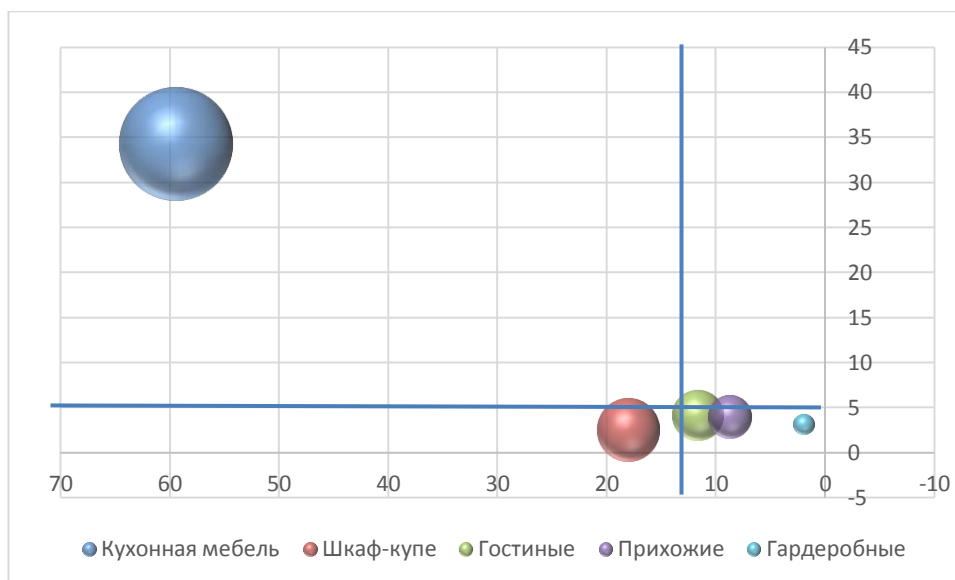


Рисунок 2.2 –Матрица БКГ

«Звездой» представлен товар кухонная мебель. Он имеет высокий темп роста и значительную долю прибыли.

«Дойные коровы» – шкаф-купе и гостиные. Товары с низким темпом роста и большой долей рынка, приносят высокий доход, который компания использует для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования.

«Собаки» – прихожие и гардеробные. Товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Идея портфеля заказов состоит в том, чтобы компания могла достичь своих целей, связанных с прибылью, балансируя соответствующим образом объемом продаж, вложениями капитала и степенью риска. По мере того, как тот или иной продукт компании проходит стадию роста или спада, сегмент рынка расширяется или сужается, изменяется при этом и портфель заказов компании. Поэтому весь портфель заказов должен пересматриваться на регулярной основе, причем необходимо проводить активную политику, как в отношении

разработки нового продукта, так и в отношении снятия с производства старого товара.

Представленный портфель равновесный, так как он состоит из группы товаров в фазе зрелости или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы.

Построенная матрица БКГ свидетельствует о том, что портфель заказов предприятия является толстым, так как в нем преобладают товары, относящиеся к категории «звезды» и «дойные коровы» и отсутствуют товары «трудные дети». Это означает, что предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» характеризуется низким уровнем инновационности, развития научно исследовательских и опытно конструкторских работ.

Проведя соответствие между матрицей Бостонской консалтинговой группой и стадиями жизненного цикла товаров, был построен график, отражающий расположение различных товаров предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» по стадиям ЖЦТ (рисунок 2.3).

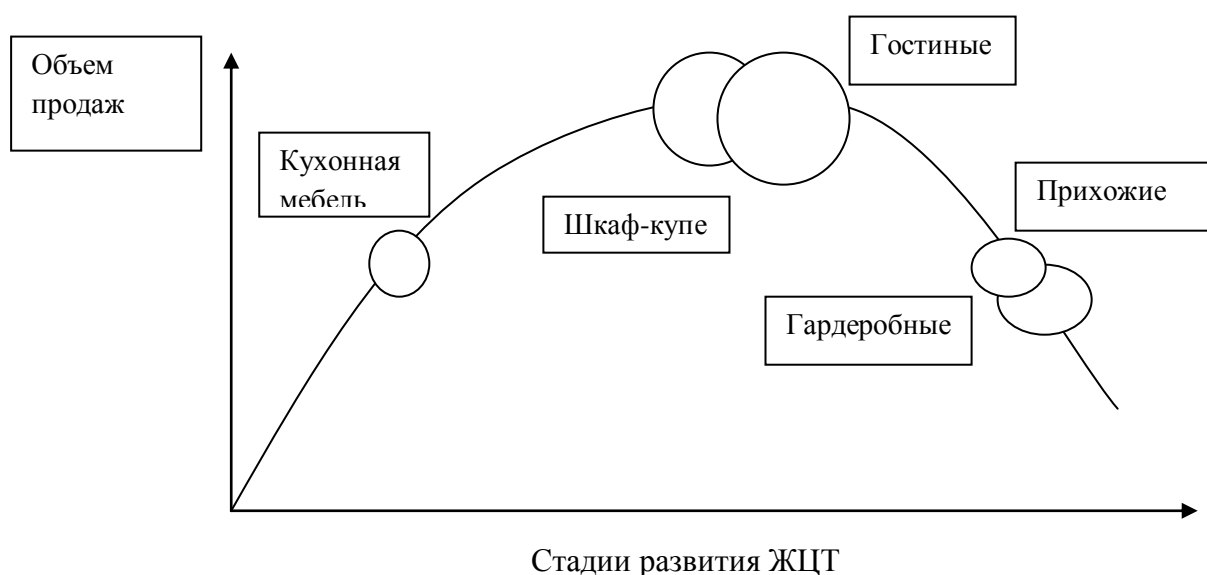


Рисунок 2.3– Взаимосвязь позиций товаров по матрице БКГ и их жизненному циклу

Таким образом, можно сделать вывод, что находящийся на стадии спада товары прихожие и гардеробные («собака» в БКГ), не пользующиеся повышенным спросом, подлежат постепенному выводу с рынка. Гостиные и шкаф-купе («дойные коровы» в БКГ) – товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости.

Для обобщения результатов анализа сгруппируем товары в рамках ассортимента по вкладу в формирование выручки. Для этого используем принципы ABC – анализа, который предусматривает ранжирование товаров по принципу убывания параметра (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Ранжированный список продукции по методу ABC-анализа

Товарные группы	Выручка, тыс. руб.	Доля в выручке	Накопленная доля	Доля позиции	Кумулятивная доля	Группа
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Кухни с фасадами из МДФ	15003,45	22,94%	25%	0,05	0,05	А
Кухни с фасадами из ламинированного ДСП	15271,60	23,35%	50%	0,05	0,1	
Кухни с фасадами из массива дерева	6546,84	10,01%	61%	0,05	0,15	
Шкаф-купе с фасадом из МДФ	4074,61	6,23%	66%	0,05	0,2	
Шкаф-купе фасадом из стекла и зеркал	3656,03	5,59%	72%	0,05	0,25	
Шкаф-купе с фасадом из ламинированного ДСП	3420,58	5,23%	76%	0,05	0,3	
Кухни с фасадами из шпонированного ДСП	3113,18	4,76%	81%	0,05	0,35	
Гостиные с фасадами из МДФ	3080,48	4,71%	85%	0,05	0,4	В
Гостиные с фасадами из шпонированного ДСП	2583,42	3,95%	89%	0,05	0,45	
Комплекты мебели для прихожей из МДФ	2256,40	3,45%	91%	0,05	0,5	
Комплекты мебели прихожей из шпонированного ДСП	1569,67	2,40%	93%	0,05	0,55	
Комплекты мебели для прихожей из ламинированного ДСП	1419,25	2,17%	95%	0,05	0,6	
Гостиные с фасадами из ламинированного ДСП	1255,74	1,92%	97%	0,05	0,65	С
Системы хранения для кладовой	640,95	0,98%	98%	0,05	0,7	
Гостиные с фасадами из массива дерева	529,76	0,81%	99%	0,05	0,75	
Шкаф-купе с фасадом из массива дерева	353,18	0,54%	99%	0,05	0,8	
Системы хранения для прихожей	248,53	0,38%	99%	0,05	0,85	
Системы хранения для детской	189,67	0,29%	99%	0,05	0,9	

Системы хранения для прачечной	111,19	0,17%	99%	0,05	0,95
Комплекты мебели для прихожей из массива дерева	58,86	0,09%	99%	0,05	1
Итого	65403	100,0%	100%	1	

Данные ABC – анализа, представленного в таблице 2.10, показывают, что в группу «А», формирующую 78,11% выручки от реализации продукции или 51086,28 тыс. руб., входят комплекты кухонной мебели и шкафы-купе (за исключением шкафов-купе из массива дерева). Всего в группе «А» 7 товарных групп, обеспечивающих стабильную выручку и прибыль предприятию.

В группу «В», формирующую 18,6% выручки 12164,96 тыс. руб., входит большая часть комплектов мебели для гостиной, кроме комплектов из ламинированного ДСП и массива дерева, а также большинство комплектов мебели для прихожей (за исключением мебели из массива дерева).

Группа «С» – включает 8 групп мебели, в числе которых гостиные с фасадами из ламинированного ДСП, системы хранения и мебель из массива дерева. Указанная продукция обеспечивает предприятию всего 3,26% выручки.

Следует отметить, что системы для хранения сравнительно недавно вошли в ассортимент продукции предприятия, соответственно данное направление имеет потенциал для развития и роста продаж. Данные анализа подтвердили выводы. Наименьшим спросом пользуется мебель для гостиной, прихожей и шкафы из массива дерева.

Результаты ABC–анализа(рисунок 2.5)показывают, какие продукты являются наиболее выгодными для предприятия, а какие менее выгодны и, может быть, нежелательны в ассортименте.

Для оценки действующего ассортимента и внесения изменения в программу маркетинга по таким показателям, как объемы продаж товара и цены предлагается провести анализ чувствительности прибыли к изменению основных элементов операционного рычага (Приложение Р).

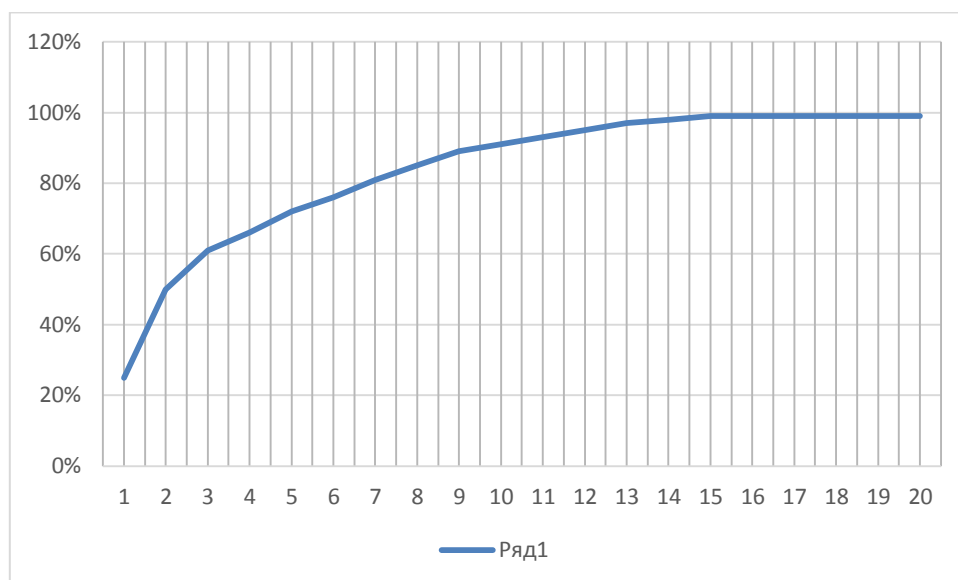


Рисунок 2.5 – ABC–анализ

Рейтинг отдельных позиций ассортимента рекомендуется проводить методом суммы мест (таблица 2.11). Это позволит определить значимость отдельных видов продукции в ассортименте.

Таблица 2.11 – Ранжирование ассортиментных позиций методом суммы мест

Наименование	Денежный поток	Коэф. валовой маржи	Запас фин.прочности	Операционный рычаг	Рентабельность продаж	Сумма мест	Место
Кухонная мебель	1	5	1	1	1	9	1
Шкаф-купе	2	4	2	2	2	12	2
Гостиные	3	3	3	3	3	15	4
Прихожие	4	2	4	4	4	14	3
Гардеробные	5	1	5	5	5	21	5

Проведение ранжирования отдельных видов продукции, определило лидирующую позицию кухонной мебели. На втором месте находится шкаф-купе, приносящий предприятию достаточно высокую прибыль. Устойчивую

позицию среди ассортимента занимают гостиные. Остальные виды продукции приносят наименьшую выгоду для предприятия.

Использование совокупности всех методов управления ассортимента продукции (Приложение С), позволил более точно проанализировать ассортимент продукции предприятия, выявить преимущества и недостатки, и предложить пути совершенствования.

3 Совершенствование управления ассортиментом ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

В результате проведения анализа ассортимента продукции выявлены проблемные зоны деятельности предприятия, представленные на рисунке 3.1.

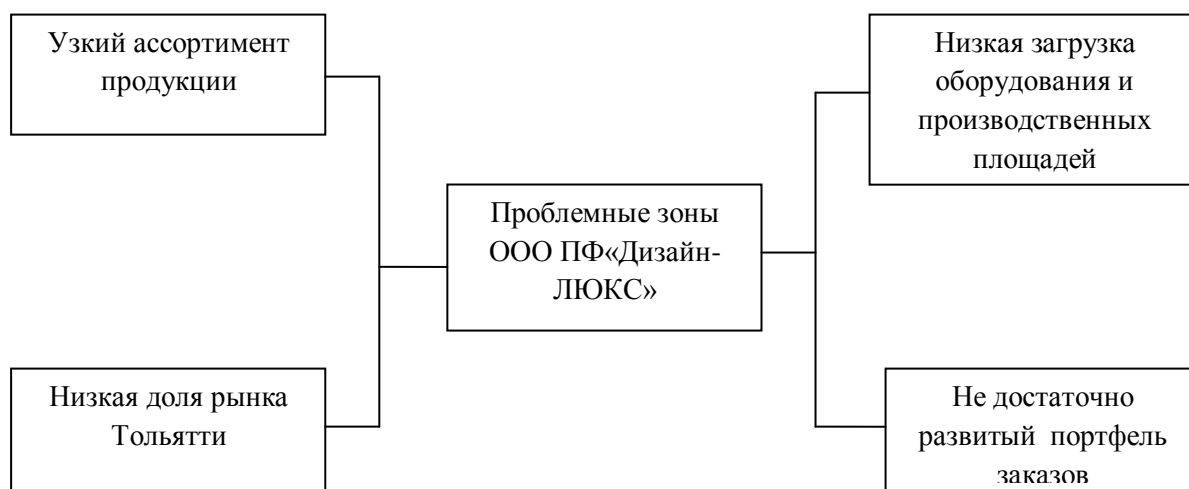


Рисунок 3.1 – Проблемные зоны деятельности предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Выявленные проблемные зоны ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» свидетельствуют о необходимости управления ассортиментом продукции.

Управление ассортиментом продукции позволит сотрудникам предприятия в дальнейшем понять особенности построения ассортимента продукции, скорректировать свою ассортиментную и ценовую политику, выбрать эффективные приемы для продвижения товаров.

В рамках разработанных основных направлениях управления ассортиментом продукции предприятия рекомендованы следующие мероприятия:

- уточнение функциональных обязанностей менеджера по продажам в области управления ассортиментом;
- повышение квалификации менеджера по продажам;

- внедрение программ «KonSi Assortment Optimization» и «Assortment Analysis»;

- проведение систематического мониторинга экономического состояния на основе разработанного программного продукта.

В данный момент управлением ассортиментом занимается исполнительный директор, который не уделяет должного внимания ассортименту. Одной из рекомендаций будет делегирование функций директора менеджеру по продажам, который в дальнейшем будет управлять ассортиментом.

Предлагается расширить круг функциональных обязанностей менеджера по продажам по следующим направлениям:

- организация и проведение исследования товарного ассортимента и потребительских свойств выпускаемых товаров;

- осуществление сбора и анализа сведений о недостатках, претензиях, рекламациях потребителей;

- организация и участие в проведении рыночного тестирования нового товара;

- создание и ведение информационной базы по каждой товарной группе;

- разработка мероприятий по снижению издержек, связанных с реализацией конкретной группы товаров;

- подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству, исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции;

- изучение жизненного цикла отдельных товаров, выработка рекомендации по их совершенствованию, по выбору новых рынков или снятию товара с производства;

С целью повышения квалификации менеджеру по продажам предлагается прослушать семинар «Управление ассортиментом продукции», который организовывается в Москве. В результате семинара менеджер по продажам

освоит методики управления ассортимента на предприятии, получит навыки оптимизации ассортимента. Продолжительность занятий 18 часов (3 дня по 6 часов). В таблице 3.1 представлена смета расходов на обучение.

Таблица 3.1 – Смета затрат на обучение

Статьи затрат	Всего затрат, руб.
Стоимость семинара «Управление ассортиментом продукции»	10800
Проживание в гостинице с двухразовым питанием	10000
Суточные расходы	2000
Стоимость билетов на поезд «Тольятти-Москва-Тольятти»	3000
Итого	25800

Управляющая система реализует свои функции с использованием разработанной в ходе исследования методики на основе программных продуктов. Важнейшим элементом управления ассортиментом продукции является система мониторинга. В целях организации системного контроля предприятию ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендуется использовать программный продукт KonSi Assortment Optimization, основанный на методике ABCи XYZ анализа, дополненный разработанной «Assortment Analysis» на базе приложения Microsoft Excel. Программа представляет собой систему комплексного интеллектуального анализа ассортимента продукции.

Преимуществом программы «Assortment Analysis» является то, что управление ассортиментом продукции ориентировано на достижение целей предприятия и реализацию его стратегий, при соблюдении общей сбалансированности портфеля заказов. Использование разработанной программы обеспечит соблюдение требований и характеристик, предъявляемых к ассортименту, формирование и корректировка будет осуществляться на основе оценки его эффективности (Приложение Г).

Разработанная программа логически встраивается в систему управленческого и бухгалтерского учета, самостоятельно анализирует основные экономические показатели, характеризующие выпуск отдельных видов продукции и оценивает эффективность управленческих решений,

связанных с изменением ассортимента, на основе анализа финансовых показателей.

Основные области применения программы «Assortment Analysis»:

1. Анализ имеющегося ассортимента продукции, на основе комплексного системного подхода:

– матрицы БКГ, которая способствует принятию решений о снятии или развитии тех или иных продуктов и позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимся ассортиментом;

– жизненного цикла продукции, позволяющего определить период времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, пользуется спросом, приносит доход производителям и объяснить поведение товара на рынке;

– анализа чувствительности с последующим ранжированием отдельных видов продукции.

2. Расчет финансовых показателей, как деятельности предприятия (прибыль, рентабельность производства, рентабельность продаж, операционный рычаг, запас финансовой прочности) в целом, так и по отдельным группам ассортимента.

3. Выявление сомнительного товара, то есть товары категории «Собака», находящиеся на стадии спада, занимающие последнее место в рейтинге.

4. Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортимента.

5. Оценка финансовых показателей, ожидаемых после предложенных мероприятий.

Определим экономический эффект от внедрения предлагаемого программного продукта. Возможный рост производительности труда в результате автоматизации рабочего места в среднем равен 10%. Среднемесячная заработная плата менеджера по продажам равна 27000 руб.

Условное высвобождение численности находится по формуле 3.1.

$$Эч = Ч1 \times (1 + \Delta ПТ / 100\%) - Ч1, \quad (3.1)$$

где Ч1, Ч2 – численность рабочих до и после мероприятия, чел.;

$$\text{Эч} = 1 \times (1 + 10 / 100) - 1 = 0,1 \text{ чел.}$$

Экономия по заработной плате рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{Эз/п} = \text{Эч} \times \text{З/п} \quad (3.2)$$

где З/п – среднегодовая заработная плата 1 работающего предприятия, руб.

$$\text{Эз/п} = 0,1 \times 27000 \times 12 = 32400 \text{ руб.}$$

По формуле 3.3 определяется экономия от дополнительной заработной платы.

$$\text{Эд} = \text{З/п} \times 10\% / 100\% \quad (3.3)$$

$$\text{Эдз} = 32400 \times 0,1 = 3240 \text{ руб.}$$

Экономия по страховым взносам (формула 3.4).

$$\text{Эсо} = (\text{Эз/п} + \text{Эдз}) \times (L / 100\%), \quad (3.4)$$

где L – процент страховых взносов, %

$$\text{Эсо} = (32400 + 3240) \times (30 / 100) = 10692 \text{ руб.}$$

По формуле 3.5 определяется условная годовая экономия от внедрения мероприятия.

$$\text{Э у-г} = \text{Эз/п} + \text{Эдз} + \text{Эсо} \quad (3.5)$$

$$\text{Э у-г} = 32400 + 3240 + 10692 = 46332 \text{ руб. в год.}$$

Единовременные инвестиции, необходимые для внедрения автоматизированной программы «KonSi Assortment Optimization» и «Assortment Analysis» составляют 166500 руб.

3.2 Основные направления оптимизации ассортимента ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Проведение эффективного управления ассортиментом связано с двумя основными направлениями (рисунок 3.2): предприятие должно рационально организовывать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла продукции, и заблаговременно осуществлять разработку новой продукции для замены товара, находящегося на стадии спада.

Эффективное управление ассортиментом продукции предусматривает проведения мониторинга, нацеленного на предупреждение снижения объема продаж и принятие мер по улучшению ассортимента продукции предприятия. Разработке таких мер предшествует тщательное исследование и анализ причин снижения объема продаж, уменьшения прибыли и выявление таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности.

На рисунке 3.2 представлена модель управления ассортиментом продукции. На основе анализа принимаются управленческие решения относительно дальнейшей судьбы товаров: оставлять их без изменения в товарной номенклатуре или элиминировать (снятие товара с производства или продажа товара другим фирмам). Одним из направлений по улучшению привлекательности имеющегося ассортимента на фирме являются изменения, связанные с программой маркетинг-микс товара, элементами его операционного рычага.

В результате анализа, проведенного в соответствии с разработанной методикой системы управления ассортиментом продукции, выявлены товары, занимающие достаточно устойчивое положение на рынке и находящиеся на

стадии спада жизненного цикла. При разработке рекомендаций по совершенствованию ассортимента учитывалось, что увеличение объема продаж или доли рынка, при расширении ассортимента, часто приводит к ухудшению финансовых показателей деятельности предприятия.

Кухонная мебель – это товар, относящийся к «звездам». Спрос на данный продукт высокий. Кухонная мебель имеет самую большую долю прибыли в организации, поэтому рекомендуется увеличить объем реализации на 7%. Позиции «Шкаф-купе» и «Гостиные» относятся к «дойным коровам», находящимся на стадии роста и зрелости. Предлагается снизить себестоимость шкафов-купе на 5% за счет замены поставщика, предоставляющего аналогичный материал по более низкой цене. Рекомендуется снизить себестоимость гостиных на 3%. Также есть возможность увеличить объем выпуска на 3 %.

Товары категорий В и С (гардеробные и прихожие), находящиеся на стадии спада и выхода на рынок, с низким рейтинговым местом требуют изменений. Сравнительный анализ на рынке мебели по категории «Прихожие» показал, что цена на аналогичную продукцию ниже на 4%. Рекомендуем снизить цену на 5%, чтобы не потерять конкурентное преимущество по показателю «цена». Предлагается категорию «Гардеробные» не исключать из ассортиментного ряда, чтобы иметь ширину ассортимента.

Таблица 3.2 – Ожидаемый экономический эффект от оптимизации продукции

Показатели	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Изменение	
			Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	65403	68069	2666	4,07
Себестоимость, тыс. руб.	54230	55577	1347	2,48
Прибыль, тыс.руб.	11173	12492	1319	11,8
Рентабельность продаж, %	17,084	18,352	1,268	7,42
Запас финансовой прочности, %	59,65	62,3	2,65	4,44

Основные экономические показатели предложенного мероприятия представлены в таблице 3.2. Внедрение предложенных рекомендаций позволит увеличить прибыль на 11,8 %, рентабельность на 7,4 % (Приложение Т). Это позволит увеличить долю рынка и повысить фондоотдачу.

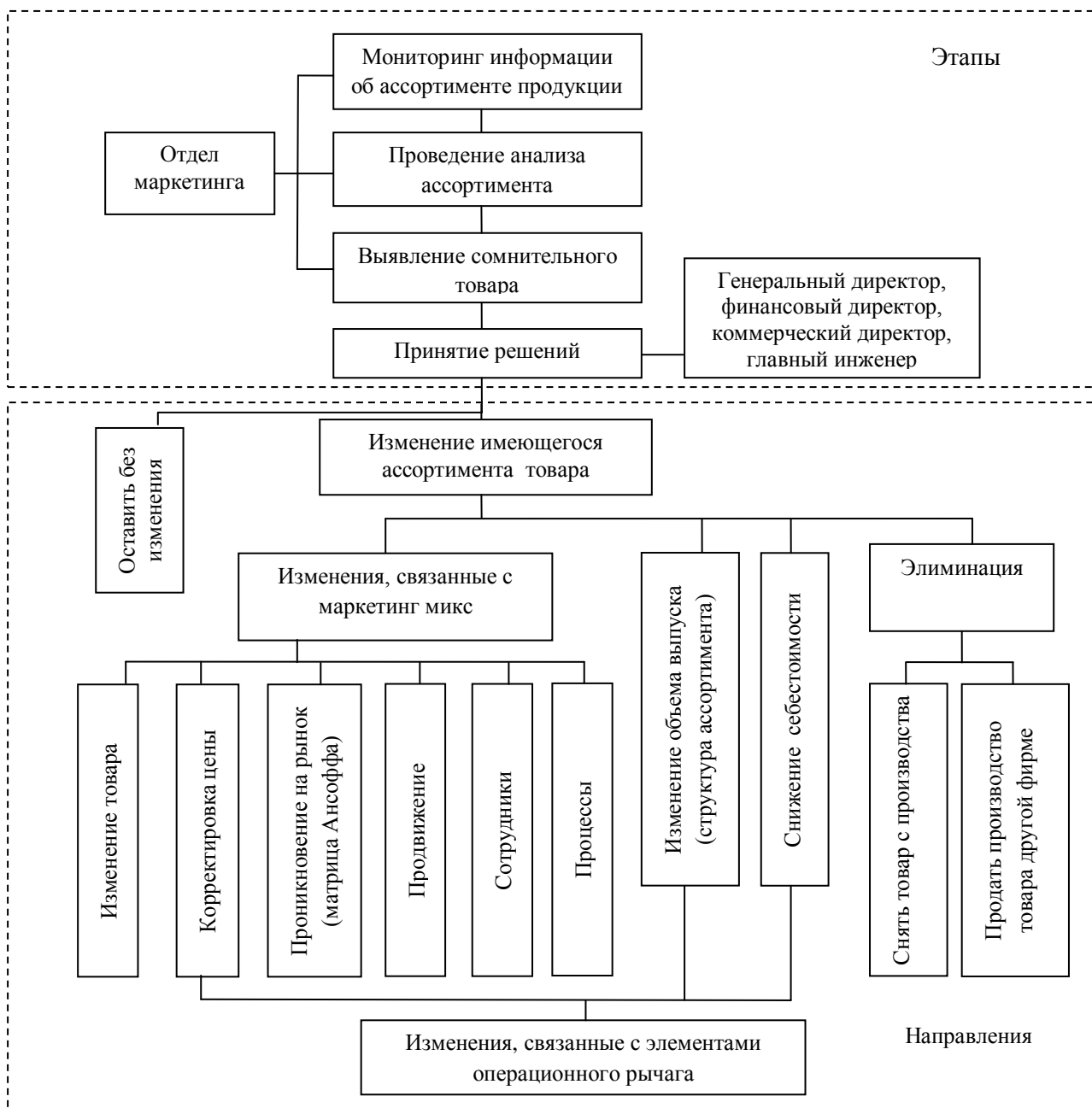


Рисунок 3.2–Модель управления ассортиментом продукции

Несмотря на то, что портфель заказов достаточно сбалансирован, его существенным недостатком является отсутствие «трудных детей». Это

означает, что предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» характеризуется низким уровнем инновационности.

Выведение нового товара на существующие рынки, позволит устранить отклонение между текущими и стратегическими показателями объема продаж реализации и дохода. Предприятию ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендуется организация выпуска такой новой продукции, которая сходна по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям существующего производства, что будет способствовать снижению транзакционных издержек, так как возможно использование существующих источников сырья и материалов, каналов и связей на рынке.

В ассортименте предприятия отсутствует мягкая мебель, кровати, кресла, детская мебель, мебель для гостиных, офисная мебель и прочее. Все эти направления способны стать перспективными для освоения в плане укрепления конкурентоспособности компании через повышение объема производства и продаж, и, соответственно, роста прибыли, как обязательного элемента укрепления финансового положения и дальнейшего развития.

По данным экспертов ЦВК «Экспоцентр» (Москва), производство мебели в России в 2016 году выявило два основных направления, которые потенциально выгодно развивать и наращивать потенциал.

Мебель для дома отечественного производства для гостиных стала лидером по объему продаж. К этой категории относятся разнообразные стенки, пеналы, горки, шкафы и комоды. Фактический объем продаж на выставке достиг 35% от всей реализованной продукции различных направлений. Однако, к числу особенностей данного направления производства относятся довольно высокие затраты и сравнительно невысокая рентабельность, поэтому бесспорным лидером в области изготовления корпусной мебели способны стать только крупные производства, которые имеют возможность выйти на необходимый уровень рентабельности и получать нормальную прибыль за счет массового изготовления продукции;

Офисная мебель, которая по объему продаж занимает второе место с общей долей рынка около 25%. Основное преимущество данного направления производства заключается в отсутствии необходимости делать большие вложения и обеспечивать масштабный выпуск. Более того, эксперты прогнозируют увеличение спроса на офисную мебель на ближайшие несколько лет [33].

Наличие собственных производственных мощностей и стабильно получаемая предприятием прибыль, которую всегда можно направить на развитие производства, создают предпосылки для расширения ассортимента предлагаемой на продажу мебельной продукции ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

По данным регионального информационного портала на данном направлении в Тольятти специализируется в настоящее время 25 предприятий. Конкуренция достаточно сильная, однако, для укрепления позиций на рынке, необходимо охватывать и данный сегмент производства.

Основываясь на профессионализме рабочих и менеджеров-дизайнеров, ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» необходимо выбрать, разработать и представить образцы в рекламных материалах в сети Интернет.

Таким образом, для увеличения прибыли ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» рекомендуется дополнительно освоить и наладить производство и продажу офисной мебели.

Предлагается производство офисной мебели из массива комбинированных со шпонированным ДСП, МДФ. Эти мебельные материалы в настоящее время пользуются популярностью. Для потребителей с более высокими требованиями к офисной обстановке можно предложить эксклюзивную мебель из древесного массива. Для небольших компаний и бюджетных учреждений можно представить компромиссное решение: корпус в виде ламинированного ДСП, еврошита в сочетании с фасадом из МДФ.

Пример образца комплекта офисной мебели, рекомендуемой к производству, представлен в (Приложении У). Как видно, эта модель в исполнении принципиально не особенно отличаются от технологии

производства кухонной мебели, которую предлагает к продаже ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС».

После проведения сравнительного анализа цен на комплект офисной мебели, было установлено, что средняя цена по Самарской области составляет 23000 рублей.

В качестве основной цели стратегии маркетинга ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» в отношении потребителя было выбрано привлечение новых сегментов покупателей за счет расширения ассортимента товаров, нацеленного на мелкий и средний бизнес.

В таблице 3.3 представлен график прогнозируемых продаж офисной мебели на ближайшие три года.

Таблица 3.3 –Прогноз продаж офисной мебели ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» на 2018-2020гг.

Товары	Прогноз объема продаж, п.м								
	оптимистический			пессимистический			наиболее реальный		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1.Офисная мебель	1190	1650	1760	1070	1550	1600	1150	1600	1700

Расчеты экономических показателей, необходимых для обоснования эффективности инвестиционного проекта, представлены в таблицах 3.4, 3.5.

Таблица 3.4 – Проектная калькуляция комплекта офисной мебели

№	Наименование статьи калькуляции	Затраты на единицу продукции, тыс. руб.	Затраты на годовую производственную программу, тыс. руб.
1	Сырье и материала	9,66	20769
2	Возвратные отходы	-0,147	-316,05
3	Топливо и энергия на технологические цели	0,847	1821,05
5	Дополнительная заработная плата производственных рабочих	0,021	45,15

6	Страховые взносы	0,077	165,55
7	Расходы на подготовку и освоение производства	1,323	2844,45
8	Общепроизводственные расходы	1,61	3461,5
	Цеховая себестоимость	13,608	29257,2
9	Общехозяйственные расходы	1,4	3010
10	Потери от брака	0,0021	4,515
	Итого производственная себестоимость	15,015	32282,25
11	Коммерческие расходы	1,274	2739,1
	Полная себестоимость	16,289	35021,35

Определим возможную цену реализации офисной мебели на основе затратного метода ценообразования, так как сбыт продукции практически гарантирован.

Определим цену с учетом НДС и уровня рентабельности по формуле 3.6.

$$P = TC \times \left(1 + \frac{Y_p}{100}\right) \quad (3.6)$$

где P – цена реализации, тыс. руб.;

TC – полная себестоимость, тыс. руб.;

Y_p – сумма НДС и уровень рентабельности, %.

$$P = 16289 \times \left(1 + \frac{35}{100}\right) = 21,99 \text{ тыс. руб.}$$

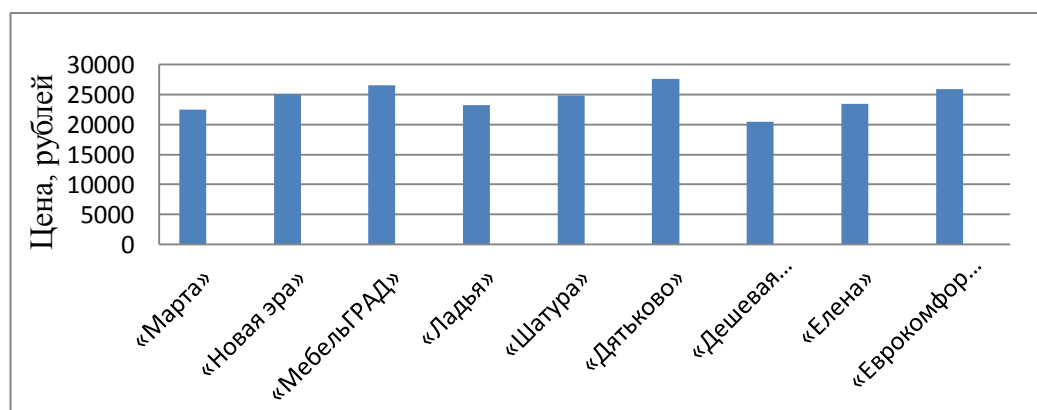


Рисунок 3.4 – Конкурентное положение офисной мебели в Тольятти

Этот вид продукции будет конкурентоспособен, так как данная цена не превышает средний уровень (рисунок 3.4), а качество изделий обеспечивается современным технологическим оборудованием и высоким уровнем квалификации основных производственных рабочих.

Таблица 3.5 – Аналитический метод определения точки безубыточности

№ п/п	Показатель	Формула	Значение
1	Объем продаж, шт.	Q	1150
2	Цена, тыс. руб.	P	21,99
3	Денежный поток, тыс. руб.	CF=P*Q	25 289
4	Переменные издержки удельные, тыс. руб.	AVC	11,998
5	Переменные издержки, тыс. руб.	VC=AVC*Q	13797,7
6	Валовая маржа, тыс. руб.	MR=P-AVC	9,99
7	Суммарная валовая маржа, тыс. руб.	$\Sigma MR=(P-AVC)*Q$	11490,80
8	Коэффициент валовой маржи	$K=MR/P$	0,4544
9	Постоянные расходы, тыс. руб.	FC	1672,50
10	Порог рентабельности, шт.	$Q_{\text{крит}}=FC/(P-AVC)$	167,38
11	Порог рентабельности, тыс. руб.	$Q_{\text{крит}}=FC/K$ $CF_{\text{крит}}=Q_{\text{крит}}*P$	3680,78
12	Запас финансовой прочности, тыс. руб., %	$F=CF-CF_{\text{крит}}$ $G=F/CF$	21 607,72 0,85
13	Прибыль, тыс. руб.	$PF=F*K$	9818,296
14	Сила воздействия операционного рычага	$I=\Sigma MR/PF$	1,316491

Операционный анализ показал, что при объеме выпуска офисной мебели 1150 штук, предприятие ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» будет находиться в зоне прибыли. Запас финансовой прочности составляет 85 %.

Расширение ассортимента в результате производства нового вида продукции повысит степень загрузки производственных площадей и сбалансирует бизнес-портфель. Основные показатели эффективности предложенного мероприятия представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Ожидаемый экономический эффект от внедрения нового продукта

Показатели	После проведения мероприятия
Объем реализации, шт.	1150
Выручка от продаж, тыс. руб.	25 289
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	15470,203
Прибыль, тыс.руб.	9818,296
Рентабельность продаж. %	38,825147
Запас финансовой прочности, %	85

Таким образом, оптимизация ассортимента будет способствовать устойчивости развития предприятия и приведет к улучшению финансовых показателей ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» (Приложение Ф).

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать устойчивому развитию предприятия и повышению эффективности управления ассортиментом продукции предприятия. В таблице 3.7 представлена прогнозная оценка экономического состояния предприятия.

Таблица 3.7 – Прогнозная оценка экономического состояния предприятия

Наименование показателя	2016 г.	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абсолютное значение, +,-	%
Выручка от продаж, тыс. руб.	65403	93258	27855	42,59
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	54 230	69374	15144	27,9
Прибыль, тыс.руб.	11173	23884	12711	113,76
Рентабельность продаж. %	17,084	25,610	8,526	49,9
Срок окупаемости, лет		0,013		

Заключение

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управления ассортиментом продукции. Оптимизация ассортимента должна быть направлена как на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей, так и на повышение эффективности деятельности предприятия. Управление ассортиментом обеспечивает устойчивое развитие предприятия и способствует значительному расширению его потенциальных возможностей. В связи с этим была определена цель бакалаврской работы как повышение экономической эффективности деятельности предприятия ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» на основе разработки мероприятий по совершенствованию управления ассортиментом продукции и практических рекомендаций по ее внедрению.

В работе изучены и систематизированы подходы различных авторов к понятию «управление ассортиментом продукции». В результате понятие «управление ассортиментом продукции» уточнено как деятельность соответствующих служб, направленная на обеспечение устойчивого развития предприятия, представляющая собой принятие управленческих решений, приводящих к формированию оптимального ассортимента выпускаемой продукции, адаптированной к потребностям покупателей.

В работе описана система управления ассортиментом, субъект управления и определены требования, предъявляемые к объекту управления (ассортимент продукции) и показатели его характеризующие. Также систематизированы существующие методы анализа и оценки эффективности управления ассортиментом, дана их сравнительная характеристика, определены области применения, возможности и ограничения.

В ходе исследования разработаны показатели оценки эффективности ассортимента, которые были классифицированы по следующим критериям: характеризующие ассортимент, финансовых результатов, оптимизации структуры ассортимента, регламентирующие, рыночные. С целью принятия обоснованного управленческого решения, в полной мере отвечающего

интересам потребителей в то же время, обеспечивающее повышение эффективности деятельности предприятия, разработана методика анализа ассортимента продукции, основанная на комплексном системном подходе.

Вторая глава содержит экономическую характеристику предприятия. Деятельность ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» за период 2014-2016 гг. характеризуется положительной динамикой основных показателей объема реализации, рентабельности производства и продаж, фондоотдачи, ростом производительности труда. На основе разработанной системы показателей дана характеристика ассортимента продукции ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС», свидетельствующая о его соответствии предъявляемым требованиям: насыщенности, рациональности, адаптивности. Анализ влияния структуры ассортимента на уровень объема реализации, себестоимости и прибыли, свидетельствует о потенциальных возможностях улучшения финансовых показателей за счет совершенствования ассортимента продукции.

В результате анализа определены группы товаров не требующие изменения и «сомнительные» товары, нуждающиеся в корректировке программы маркетинг-микс. Несмотря на то, что портфель заказов достаточно сбалансирован, его существенным недостатком является отсутствие «трудных детей».

В результате проведенного анализа продукции выявлены проблемные зоны деятельности предприятия: узкий ассортимент продукции, низкая доля рынка Тольятти, не достаточно развитый портфель заказов, низкая загрузка оборудования и производственных площадей.

Проведенный комплексный анализ ассортимента продукции, показал необходимость совершенствования управления ассортиментом продукции. С целью повышения квалификации персонала рекомендуется направить менеджера по продажам на обучение.

Управление ассортиментом продукции позволит ориентировать ассортиментную и ценовую политику на достижение целей предприятия и реализации его стратегий.

С целью повышения эффективности управления ассортиментом рекомендовано использовать существующий программный продукт «KonSi Assortment Optimization» дополненный разработанной программой «Assortment Analysis», что позволит повысить производительность труда ориентировочно на 10%. Приобретение программного продукта «KonSi Assortment Optimization» предполагает единовременные инвестиции в размере 166,5 тыс. руб., срок окупаемости –0,013 года. Условное высвобождение численности составит 0,1 человека, ожидаемый экономический эффект составит 46332рублей.

В рамках управления ассортиментом продукции разработаны этапы и направления совершенствования ассортимента продукции. На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации по оптимизации существующего ассортимента. Ожидаемый прирост выручки от продаж составит 2665 тыс. рублей, а прибыли 1319 тыс. рублей.

Одним из мероприятий является расширение ассортимента. Новый товар оказывает положительное влияние на имидж предприятия, и позволит ослабить зависимость от сегментов рынка B2C. В связи с этим предложено производство офисной мебели, нового для ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС» товара, как наиболее привлекательного с точки зрения соответствия целей и задач предприятия и возможностей производственных мощностей. Определены потенциальные потребители и конкуренты товара. Составлена проектная калькуляция офисной мебели, на основе затратного метода рассчитана возможная цена реализации. На основе аналитического метода определен порог рентабельности. Ожидаемый экономический эффект составит 9818,296 тыс. рублей. Оптимизация существующего ассортимента и производство нового продукта позволит повысить степень сбалансированности портфеля заказов.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности управления ассортиментом продукции и обеспечит устойчивое развитие предприятия.

По прогнозным оценкам выручка от продаж увеличится на 42,59%, прибыль возрастет на 12711 тыс. руб., рентабельность на 8,526%. Ожидаемый совокупный эффект составит 12595,47 тыс. рублей.

Таким образом, в результате исследования цель бакалаврской работы успешно достигнута благодаря решению всех поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 16 апр. 1998 г.: по состоянию на 11 марта 2010 г.]. – М.: Омега – Л, 2010. – 583с.
2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2009. – 452с.
3. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ в ред. ФЗ от 27.12.2009, № 352-ФЗ // СЗ РФ. 1998. - № 7, Ст. 785.
4. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2012. – 193 с.
5. Березин И.С. Маркетинговый анализ: Принципы и практика, российский опыт. – М.: Изд-во Эксмо, 2013. – 352 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – Экономистъ. 2013. – 670 с.
7. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление./ Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. Гайдаенко Т.А. – М.: Эксмо, 2014. – 512 с.
8. Ковалев А.П., Сорокина О. Г. Промышленный маркетинг. – М.: ООО Фирма "Благовест-В", 2003. – 576 с.
9. Ковалев В.В., Волкова О.Н., Ефимова О.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2012. – 424 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. – СПб: Питер ком, 2015. – 896 с.
11. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2013. – 589 с.
12. Любушин Н.П. Лещева В.Б., Сучков Е.А. Теория экономического анализа: Учебно-методический комплекс /под ред. Проф. Н.П. Любушина. – М.: Юристъ, 2013. – 480 с.

13. Макарьева В.И., Андреева Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 264 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012. – 672с.
15. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2013. – 219с.
16. Мяснянкина О.В. Формирование ассортиментной политики предприятия в условиях интенсивного обновления продукции. – СПб.: Питер, 2014. – 280 с.
17. Немков В. А. Торговый маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Изд-во Росс. экон. акад., 2012. – 174 с.
18. Нечаева Е.В. Методологический подход к процессу управления товарным ассортиментом. – Омск.: Изд-во ФГОУ ВПО ОмГАУ, 2014. – 297 с.
19. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». – М.: Финансы и статистика, 2013. – 352 с.
20. Палий В.Ф. Организация управленческого учета / В.Ф. Палий. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 219с.
21. Рынок товаров: формирование, управление./ А.В. Орлов, Ф.А. Крутиков, Ю.К. Твилдиани и др.; Под. общ. Ред. А.В. Орлова и Ф.А. Крутикова. – М.: Экономика, 2013. – 263 с.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. 7е изд., исп. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. – 688 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2013. – 448 с.
24. Дизайн-ЛЮКС [Электронный ресурс]. URL: [//http://dizain-lux.ru/388](http://dizain-lux.ru/388) (дата обращения: 29.03.2017)

25. Мебель, материалы, фурнитура. Региональный информационный портал [Электронный ресурс]. URL: // <http://tolyatti.reginforms.ru> (дата обращения: 14.04.2017)
26. Самарская область в цифрах [Электронный ресурс]. URL: // http://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/#demogr (дата обращения: 02.04.2017).
27. ЭКСПОЦЕНТР. Заводы, рынок по производству мебели в России [Электронный ресурс]. URL:<http://www.meb-expo.ru> (дата обращения: 19.04.2017)
28. Ten Ways Big Data Is Revolutionizing Marketing And Sales, 2016, Louis Columbus [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/#634eff2921cf> (дата обращения 29.04.17)
29. A System of Management for Organizational Improvement, 2010, Ktnneth A. Potocki, Richard C. Brocato [Электронный ресурс]. URL: <http://www.jhuapl.edu/techdigest/td/td1604/Potocki.pdf> (дата обращения 18.04.17)
30. Transforming enterprise risk management for value in the insurance industry, 2015, Christian Bongiovanni, Luca Pancaldi, Uwe Stegemann, Giambattista Taglioni [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/transforming-enterprise-risk-management-for-value-in-the-insurance-industry> (дата обращения 24.04.17)
31. Distribution challenges and workable solutions, 2013, Avinash G. Mulky[Электронный ресурс]. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389613000591> (дата обращения 1.05.17)
32. Winning Operating Models That Convert Strategy to Results, 2014, Marcia Blenko, Eric Garton, Ludovica Mottura[Электронный ресурс]. URL:

<http://www.bain.com/publications/articles/winning-operating-models-that-convert-strategy-to-results.aspx> (дата обращения 26.04.17)

Приложения

Приложение А

Основные подходы к определению категории «управление ассортиментом продукции»

Подходы	Авторы	Определения
Управление как набор функций	Быховец С.Н.	совокупность процессов по планированию, организации и мониторингу товарного ассортимента, в основе которой лежит принцип цикличности и наличие обратной связи
	Дурович А.П.	это формирование ассортимента, его поддержание и изменение с целью наилучшего удовлетворения потребителя
	Орлов А.В., Крутикова Ф.А.	формирование ассортимента с учётом развития общественных потребностей, покупательского спроса, достижений научно-технического прогресса
Управление как процесс	Афанасьев В.А.	процесс, который преобразует рыночную информацию с учетом внутренних ресурсов компании, ее принципов в товарный ассортимент, экономически эффективный для предприятия и удовлетворяющий требованиям рынка
	Ковалев А.П., Сорокина О.Г.	совокупность межфункциональных связей предприятия в процессе управления товарным ассортиментом, объединяющая и координирующая роль в которой принадлежит отделу маркетинга
	Баранова Л.Я.	программа, которая помогает выработать эффективный подход к управлению процессами закупок, стимулирования продаж, анализа и планирования
Управление как деятельность субъекта	Немков В.А.	система мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности устойчивость функционирования предприятия и определяющих ассортимент производимой продукции, время изменений в существующей номенклатуре, переход одной ассортиментной позиции на другую,
	Мяснянкина О.В.	деятельность предприятия по подбору изделий в номенклатурный набор, обеспечивающий предприятию экономическую стабильность
	Твильдиане Ю.К.	система мер, направленных на определение ближайших и отдалённых целей в развитии ассортимента товаров и разработку принципов, в соответствии с которыми она будет проводиться.
	Николаева С.А.	деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента
	Герчикова И.Н.	предполагает решение проблемы выбора номенклатуры, объема выпуска и цены производимой продукции

Факторы, влияющие на формирование ассортимента продукции предприятия

Факторы	Состав и содержание фактора
1	2
Принципы формирования ассортимента	Ассортимент должен формироваться на основе спроса покупателей, который представляется постоянным, альтернативным и импульсивным, а также с учетом его воздействия на товары повседневного, периодического и редкого потребления
Профиль предприятия	Ассортиментная номенклатура обуславливается товарной ориентацией, типоразмером, зоной действия и состоянием материально-технической базы предприятия
Потребительские комплексы	За основу комплексной потребности должен быть взят конкретный перечень товаров, сгруппированных по функционально-потребительским признакам, например.
Товарная классификация	Ассортиментная совокупность устанавливается на основе следующей классификации: товарная группа (характеризуется однородностью сырья, из которого изготовлены товары); подгруппы (внутригрупповое деление товаров). Каждая подгруппа складывается из родственных товаров различных видов и разновидностей.
Стадия жизненного цикла товара	На приобретение продукции оказывает влияние жизненный цикл товара: внедрение, рост, зрелость, устаревание, что обуславливает необходимость адекватного подхода при формировании ассортимента
Устойчивость ассортимента продукции	Стабильность постоянного ассортимента продукции по группам, подгруппам, видам и разновидностям в продаже обеспечивается наличием товарных запасов, которые регулируются с учетом потребностей населения покупателей

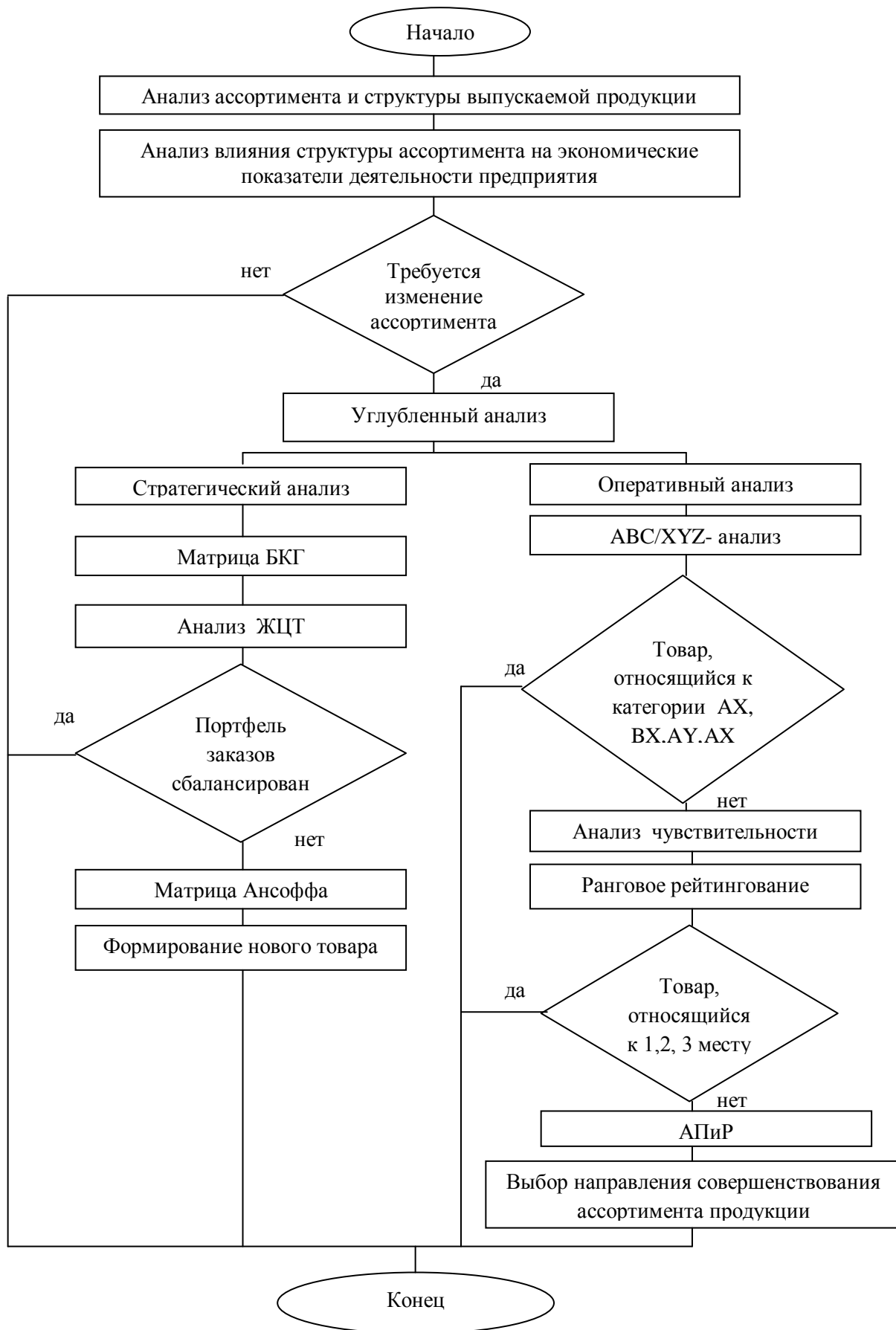
Показатели оценки эффективности ассортимента

Показатель	Определение
Показатели, характеризующие ассортимент предприятия	
1. Ширина	Общее количество ассортиментных групп производителя. Ширина товарного ассортимента характеризует количество предлагаемых ассортиментных групп.
2. Насыщенность (полнота)	Общее количество составляющих ассортимент конкретных товаров. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии.
3. Новизна	Способность ассортимента удовлетворять изменившиеся потребности за счёт новых товаров
4. Устойчивость	Способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенность таких товаров — наличие устойчивого спроса на них.
5. Рациональность	Способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей.
6. Структура ассортимента	Количественное соотношение товарных групп, подгрупп, видов, наименований отдельных товаров в общем наборе товаров.
7. Глубина	Варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы
8. Гармоничность ассортимента	Свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости использования.
Показатели финансовых результатов ассортиментных групп товаров	
1. Уровень окупаемости	Определение продолжительности периода, в течение которого будет проект работать для покрытия затрат на его создание и введение.
2. Прибыль по товарной категории	Доля в общей выручке предприятия по конкретной группе товаров.
3. Коэффициент вклада на покрытие	Вклад каждого наименования продукции на покрытие постоянных издержек предприятия.
4. Точка безубыточности	Характеризует объем продаж, при котором выручка от продаж равна издержкам производства.
5. Операционный рычаг	Это объем производства, при котором получаемая маржинальная прибыль покрывает постоянные затраты.
6. Запас финансовой прочности	Показывает величину сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности.
Показатели оптимизации структуры ассортимента	
1. Ограничение по объему продаж	Фиксирование крайних значений максимально возможного и минимально необходимого объема продаж.
2. Ограничение по производственным мощностям	Определение величины максимальной загрузки мощностей
3. Ограничение по доступности ресурсов	Потребность компании в денежных и материальных ресурсах.
4. Ограничение по цене	Для получения прибыли цена товаров не может быть установлена ниже себестоимости и выше возможностей покупателей.

Матрица «Товар-Рынок»

Товары	Рынки	
	существующие	новые
Существующие	Проникновение на рынок: интенсификация сбыта поиск новых потребителей вытеснение конкурентов развитие (расширение) сферы потребления товара	Развитие рынка: новые рынки новые регионы сбыта международные рынки новые области использования товара
Новые	Развитие товара: разработка новых товаров собственными силами развитие контрактов лицензии обмен продуктами	Диверсификация: горизонтальная вертикальная концентрическая

Алгоритм анализа ассортимента продукции



Управленческие решения для основных категорий продуктов БКГ

Категория	Управленческие решения
«Звезда»:	принять оборонную стратегию, то есть защитить имеющуюся долю рынка; осуществить повторные инвестиции в модернизацию продукта, снижение цены, повышение эффективности производства и т. п.; завоевать большую долю новых потребителей
«Дойная корова»	принять стратегию «удержания», то есть поддерживать долю на рынке; осуществить инвестиции в модернизацию процесса производства; произвести инвестиции в модернизацию товаров; поддерживать лидирующее положение по цене; использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «Трудный ребенок» и «Звезда»
«Трудный ребенок»	принять стратегию «наращивания» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж; принять стратегию «наращивания» путем выкупа продуктов- конкурентов; сфокусировать усилия на нише рынка, в которой возможно доминирование
«Собака»	сфокусировать усилия на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов; применить стратегию «урожая»: путем снижения до минимума всех затрат на поддержку; сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов

Направления корректировки ассортимента в разрезе стадий ЖЦТ

Стадии ЖЦТ	Управленческие решения
Внедрения и спада	Следует снимать с производства часть наименее перспективных ассортиментных позиций и попытаться увеличить поступления денежных средств от наиболее перспективных товаров за счет изменения рынка сбыта или создания модификаций, изменения оформления, упаковки и т.д. Это, при минимальных затратах, обеспечило бы продление ЖЦТ.
Роста	Создавать дополнительные модификации ассортиментных позиций, на основе существующей или усовершенствованной технологии производства товаров, находящихся на стадии насыщения.
Зрелость	Следует активно вкладывать средства в создание принципиально новых ассортиментных позиций (которые могут быть основой линейки товаров), либо создавать товары с улучшенными потребительскими свойствами.

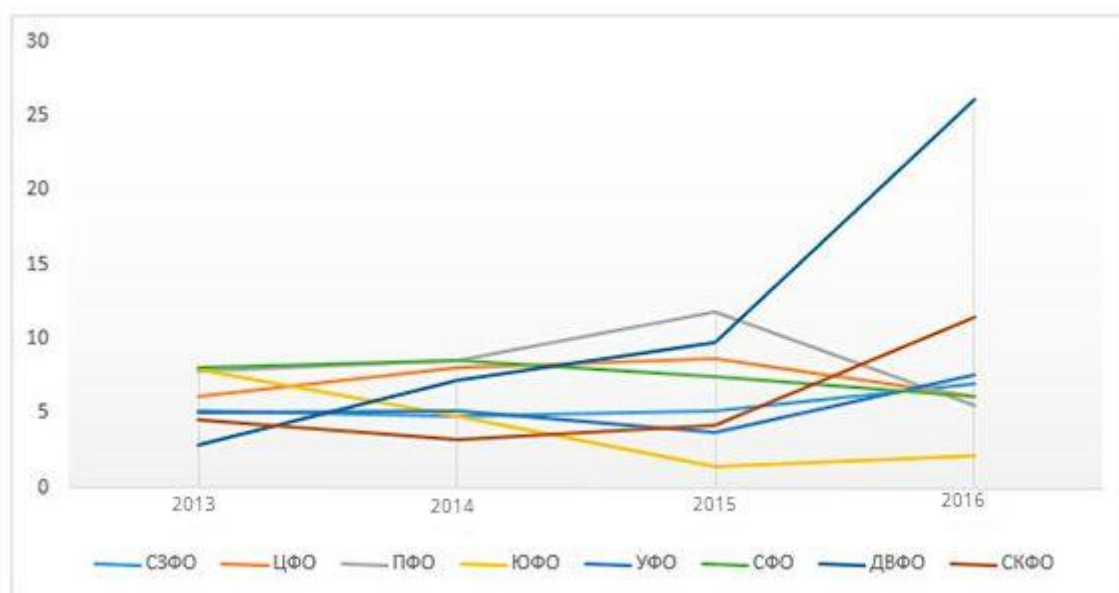
Направления ассортиментных решений в результате ABC/ XYZ -анализа

Категория	Ассортиментные решения
AX и BX	Необходимо обеспечить постоянное наличие продукции, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.
AY и BY	Необходимо обеспечить постоянное наличие продукции данной категории, нужно увеличить страховой запас.
AZ и BZ	Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянным объемом заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, выбрать поставщиков, расположенных близко к предприятию, повысить периодичность контроля, поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.
CX	можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас
CY	формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.
CZ	Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери.

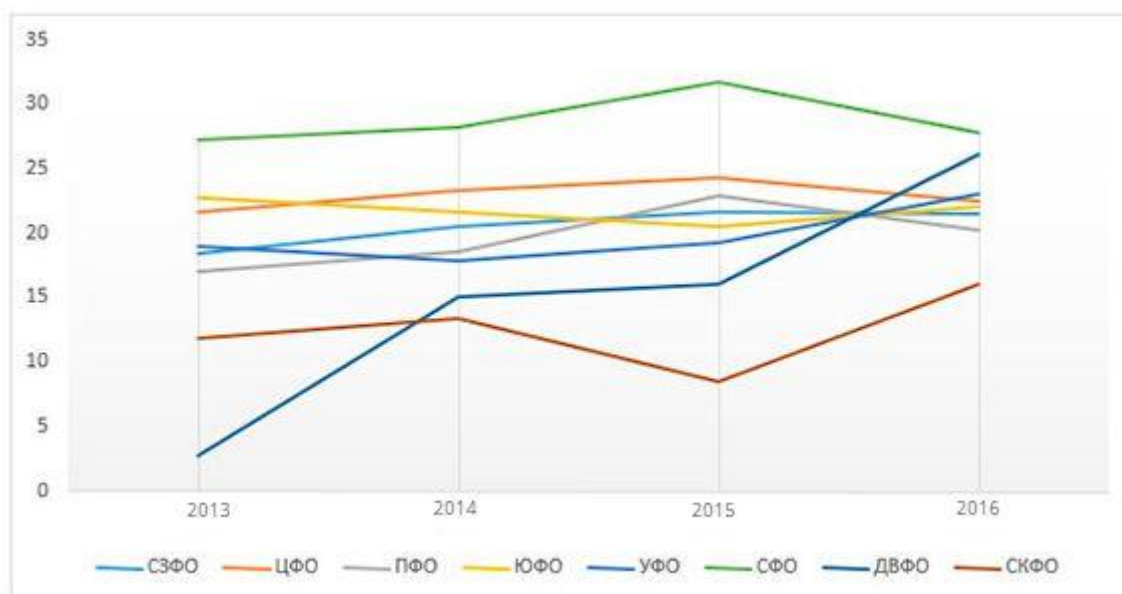
Принятие решений, ориентированных на основных принципах

Управленческое решение	Основные принципы
Необходимо сократить позиции продукции	с отрицательной рентабельностью и низким или падающим спросом; с отрицательной рентабельностью и устойчивым спросом, если нет возможности повысить цену или объем реализации до уровня точки безубыточности.
Увеличить плановые объемы реализации по позициям	имеющим отрицательную рентабельность и растущий спрос до уровня точки безубыточности; имеющим положительную рентабельность и устойчивый спрос до максимально возможного уровня, определяемого спросом.
Сократить объемы производства по позициям	с явной тенденцией к падению спроса до уровня средней рентабельности; с рентабельностью значительно ниже средней до уровня, обеспечивающего минимально необходимую представленность позиции в ассортименте (для полноты ассортимента);
Увеличить цену по позициям	имеющим отрицательную рентабельность и растущий спрос до достижения уровня точки безубыточности; имеющим отрицательную эластичность спроса от цены (при снижении цены – снижается спрос) при наличии растущего спроса.
Снизить цену по позициям	имеющим положительную рентабельность и хороший уровень спроса с тенденцией к снижению при наличии устойчивой эластичности спроса от цены

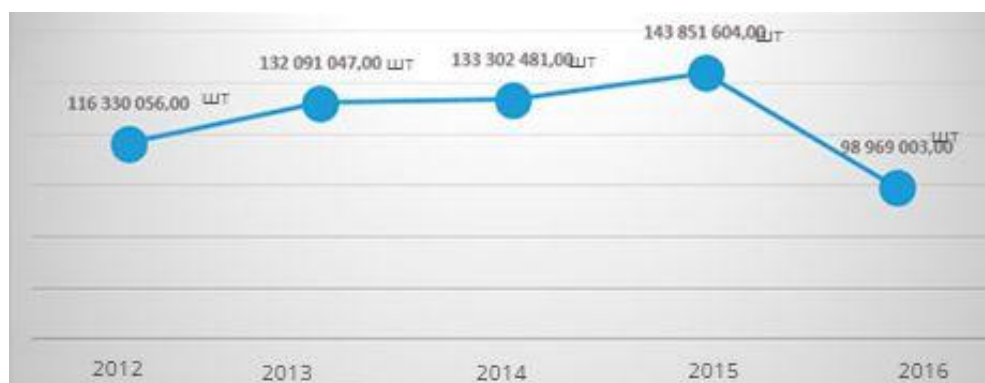
Динамика рентабельности продаж отрасли по регионам, %



Динамика валовой рентабельности отрасли по регионам, %



Объем производства мебели в РФ



Основные экономические показатели деятельности ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				Абс.	Относ.	Абс.	Относ.	Абс.	Относ.
				2014- 2015гг.	2014- 2015гг.	2015- 2016гг.	2015- 2016гг.	2014- 2016гг.	2014- 2016гг.
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	55194	58164	67860	2970	5,38	9696	16,67	12666	22,95
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	40668	41544	48471	876	2,15	6927	16,67	7803	19,19
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	14526	16620	19389	2094	14,42	2769	16,66	4863	33,48
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	12	24	33	12	100,00	9	37,50	21	175,00
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5691	7761	7818	2070	36,37	57	0,73	2127	37,37
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	8823	8835	11538	12	0,14	2703	30,59	2715	30,77
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	8505	8823	11448	318	3,74	2625	29,75	2943	34,60
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2625	3072	3411	447	17,03	339	11,04	786	29,94
9. Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5070	5437	5721	367	7,24	284	5,22	651	12,84
10. Численность работающих, чел.	33	36	39	3	9,09	3	8,33	6	18,18
11. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	8997	11961	13572	2964	32,94	1611	13,47	4575	50,85
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	1673	1616	1740	-57,00	-3,41	124,00	7,67	67,00	1,26
13. Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб.	23	28	29	5,00	21,74	1,00	3,57	6	2,80
14. Фондоотдача	21,03	18,94	19,9	-2,09		0,96		-1,13	
15. Оборачиваемость активов, раз	10,9	10,7	11,9	-0,200		1,20		1,000	
16. Рентабельность продаж, %	16%	15%	17%	-0,01		0,02		0,01	
17. Рентабельность производства, %	14,7%	3,8%	26,3	-0,11		26,26		26,15	
18. Затраты на рубль выручки, коп.	84	85	83	1,00	1,19	-2,00	-2,35	-1,00	

Свойства и показатели ассортимента

№ п	Свойства	Расчет коэффициента (формула)	Показатели	Расчет показателя
1.	Глубина Действительная базовая, %	$K_z = \frac{П_д}{П_б} \times 100$	где, $П_д$ - Фактическое количество подгрупп и товарных категорий $П_б$. Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе; K_z - Коэффициент глубины	$5/5 \times 100 = 100\%$
2.	Ширина Действительная базовая, %	$K_{ш} = \frac{Ш_д}{Ш_б} \times 100$	где, $Ш_д$ - Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже $Ш_б$ - Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара $K_{ш}$ - Коэффициент широты	$28/26 \times 100 = 107\%$
3.	Новизна, %	$K_n = \frac{Н}{Ш_д} \times 100$	где, $Н$ - Количество новых видов и наименований товаров K_n - Степень (коэффициент) обновления	$3/26 \times 100 = 12\%$
4.	Устойчивость %	$K_y = \frac{У}{Ш_д} \times 100$	где, $У$ - Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом K_y - Коэффициент устойчивости	$13/26 \times 100 = 50\%$
5.	Рациональность (Р)	$K_p = \frac{K_z \times ВГ + K_{ш} \times ВШ + K_n \times ВН + K_y \times ВУ}{4}$	где, K_p - Коэффициент рациональности $ВГ, ВШ, ВУ, ВН$ - коэффициенты весомости показателей глубины, широты, новизны, устойчивости	51,95%

Показатели финансовых результатов ассортиментных групп ООО ПФ «Дизайн-ЛЮКС»

Наименование	Объем реализации, шт.	Цена, тыс. руб.	Денежный поток, тыс. руб.	Перемен. издержки удельные тыс. руб.	Постоян. издержки на весь объем, тыс. руб.	Совокупные издержки тыс. руб.	Валовая маржа	Коэф. Валов. маржи	Точка безубыт. тыс. руб.	Порог рента., тыс. руб.	Запас фин.прочности, %	Опер. рычаг	Рента. продаж, %	Рента. производства, %	Прибыль, тыс.руб.
Кухонная мебель	1 560	24,92	38 879	18,01	3008,48	31103,482	6,91	0,2774	435,19	10846,07	72,10	1,39	20	25,00	7 776
Шкаф-купе	840	14,07	11 821	10,00	1617,626	10017,626	4,07	0,2894	397,22	5589,81	52,71	1,90	15,254	18,00	1 803
Гостиные	677	11,32	7 664	8,00	1307,71	6722,707	3,32	0,2934	393,67	4456,48	41,85	2,39	12,281	14,00	941
Прихожие	650	8,80	5 722	6,00	1254,794	5154,794	2,80	0,3184	447,69	3940,95	31,12	3,21	9,9099	11,00	567
Гардеробные	191	6,90	1 318	4,51	370,391	1231,391	2,39	0,3465	154,94	1068,85	18,88	5,30	6,5421	7,00	86
Итого	3 918	16,69	65 403	46,52	7 559,00	54 230	-	0,29		26391,89	59,65	1,68	17,084	20,604	11 173

Результаты комплексного анализа ассортимента

продукт метод	Кухонная мебель	Шкаф-купе	Гостиные	Прихожие	Гардеробные
Матрица БКГ	«Звезда»	«Дойная корова»	«Дойная корова»	«Собака»	«Собака»
Жизненный цикл товара	Рост	Зрелость	Зрелость	Спад	Спад
ABC-анализ	А	А	В	С	С
Метод суммы мест	1	2	3	4	5

Показатели финансовых результатов после проведения оптимизации имеющегося ассортимента

Наименование	Объем реализации, шт.	Цена, тыс. руб.	Денежный поток, тыс. руб.	Перемен. издержки удельные тыс. руб.	Постоян. издержки на весь объем, тыс. руб.	Совокупные издержки тыс. руб.	Валовая маржа	Коэф. Валов. маржи	Точка безубыт. тыс. руб.	Порог рента, тыс. руб.	Запас фин.прочности, %	Опер. рычаг	Рента продаж, %	Рента производства, %	Прибыль, тыс.руб.
Кухонная мебель	1 669	24,92	41 601	18,01	3008,48	33070,132	6,91	0,2774	435,19	10846,07	73,93	1,35	20,506224	25,80	8 531
Шкаф-купе	840	14,07	11 821	9,50	1617,626	9597,626	4,57	0,3249	353,78	4978,56	57,88	1,73	18,807297	23,16	2 223
Гостиные	697	11,32	7 894	7,76	1307,71	6717,8335	3,56	0,3146	367,15	4156,25	47,35	2,11	14,897371	17,51	1 176
Прихожие	650	8,36	5 436	5,70	1254,794	4959,794	2,66	0,3184	471,26	3940,95	27,50	3,64	8,7557007	9,60	476
Гардеробные	191	6,90	1 318	4,51	370,391	1231,391	2,39	0,3465	154,94	1068,85	18,88	5,30	6,5420561	7,00	86
Итого	4 048	16,82	68 069	45,48	7 559,00	55 577	-	0,29	-	25661,11	62,30	1,61	18,352	22,477	12 492

Образец предлагаемой к внедрению в производство и продажу ООО ПФ
«Дизайн-ЛЮКС» мебели



Образец комплекта офисной мебели класса эконом

Приложение Ф

Показатели финансовых результатов после проведения оптимизации имеющегося ассортимента с учетом офисной мебели

Наименование	Объем реализации, шт.	Цена, тыс. руб.	Денежный поток, тыс. руб.	Перемен. издержки удельные тыс. руб.	Постоян. издержки на весь объем, тыс. руб.	Совокупные издержки тыс. руб.	Валовая маржа	Коэф. Валов. маржи	Точка безубыт. тыс. руб.	Порог рент., тыс. руб.	Запас фин.прочности, %	Опер. рычаг	Рент. продаж, %	Рент. производства, %	Прибыль, тыс.руб.
Кухонная мебель	1 669	24,92	41 601	18,01	2427,60	32489,253	6,91	0,2774	351,16	8751,91	78,96	1,27	21,902537	28,05	9 112
Шкаф-купе	840	14,07	11 821	9,50	1221,6542	9201,6542	4,57	0,3249	267,18	3759,88	68,19	1,47	22,157085	28,46	2 619
Гостиные	697	11,32	7 894	7,76	1014,13	6424,2595	3,56	0,3146	284,73	3223,19	59,17	1,69	18,616415	22,87	1 470
Прихожие	650	8,36	5 436	5,70	945,32767	4650,3277	2,66	0,3184	355,03	2969,00	45,38	2,20	14,448889	16,89	785
Гардеробные	191	6,38	1 218	4,51	277,7809	1138,7809	1,87	0,2934	148,41	946,79	22,30	4,48	6,5420561	7,00	80
Офисная мебель	1 150	21,99	25 289	11,998	1672,50	15470,203	9,99	0,4544	167,38	3680,78	85,44	1,17	38,825147	63,47	9 818
Итого	5 198	17,94	93 258	57,47	7 559,00	69 374	-	0,34		22419,76	75,96	1,32	25,610	34,427	23 884