

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. Г.В. ПЛЕХАНОВА**

**Воронежский филиал**

**Кафедра коммерции и товароведения**

## **УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания  
для подготовки к практическим занятиям и организации  
самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки  
38.03.07 – Товароведение  
Направленность (профиль) Товарный менеджмент

Воронеж 2019

**Лесникова Э.П. Управление ассортиментом торговой организации: Методические указания для подготовки к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.07 – Товароведение Направленность (профиль) Товарный менеджмент/ Э.П. Лесникова. – Воронеж: Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. - 86 с.**

В методических указаниях представлены задания для самостоятельной работы обучающихся, в том числе методические указания по выполнению контрольной работы, а также методические указания для подготовки к практическим занятиям и их выполнению, список рекомендуемой литературы по дисциплине «Управление ассортиментом торговой организации» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.07 – Товароведение Направленность (профиль) Товарный менеджмент.

Переутверждено на заседании кафедры коммерции и товароведения протокол № 11 от «24» мая 2019 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом Воронежского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 4 от «11» июня 2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Методические указания по проведению практических занятий .....	4
1. Стратегия и тактика управления ассортиментом торговой организации	4
2. Стратегические решения по ценообразованию торгового ассортимента	11
3. Анализ результатов управления ассортиментом.....	17
4. Составление товарных классификаторов и построение ассортиментной матрицы .....	26
5. Формирование товарных категорий .....	32
6. Расчет эффективности торговых площадей для разных товарных категорий .....	36
7. Тренинг «Мерчандайзинг в розничной торговле» .....	40
8. Прогнозирование спроса на товары. Определение индекса сезонности продаж товаров .....	41
9. Выбор поставщиков товаров	49
10. Использование современных методов товарного менеджмента при закупках товаров .....	52
11. Оценка эффективности использования товарных запасов .....	58
12.Трейд-маркетинговые проекты: планирование, реализация, контроль ...	71
Оценочные средства. Вопросы к зачету .....	75
Тестовые материалы для итогового контроля знаний обучающихся .....	77
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Целью учебной дисциплины «Управление ассортиментом торговой организации» является освоение знаний, приобретение умений и формирование компетенций в области управления ассортиментом торговой организации, необходимых для профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки 38.03.07 «Товароведение» профилю «Товарный менеджмент».

*Содержание дисциплины:* Стратегия и тактика управления ассортиментом торговой организации. Методики анализа результатов управления ассортиментом. Методология категорийного менеджмента. Управление развитием ассортимента и его оптимизация.

Выполнение в полном объеме практических работ, заданий в условиях самостоятельной деятельности, решение деловых ситуаций и тестовых заданий по дисциплине позволит сформировать у обучающихся компетенции в области профессиональной деятельности, требуемые ФГОС ВО.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 1. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель практического занятия:** научить обучающего разрабатывать и реализовывать на предприятиях торговли стратегические и тактические управленческие решения в области управления ассортиментом.

#### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 6, 7

#### **Задание 1. Изучить стратегические подходы к управлению ассортиментом торговой организации**

Необходимость стратегического подхода определяется высокой интенсивностью конкуренции в торговой сфере, изменчивостью внешней среды и нарастающей индивидуализацией покупательского поведения

См. подробнее:

- 1. Бузукова Е.А. Стратегический подход к управлению ассортиментом. - <http://www.retail-city.ru/Buzukova-Strategich-podhod/>

2. Стратегический подход к управлению ассортиментом / Библиотека: Управление логистикой <http://www.logists.by/library/view/strategycheskiy-podxod-k-upravleniu-assortimentom/> .

Стратегия заключается в том, чтобы руководство четко понимало пути и способы достижения поставленных количественных (финансовых) и качественных целей. В этом как раз и суть разработки стратегии – каким путем мы будем достигать оборота, скажем, в 1 миллион рублей в месяц? Что надо для этого сделать? Каких конкурентов учесть, что и каким покупателям продавать, каких поставщиков выбрать в партнеры?

На рисунке 1 показаны возможные составляющие общей стратегии компании и варианты различных политик, которые компания может осуществлять для своего развития. Здесь мы видим, что ассортиментная политика тесно связана с закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию организации.

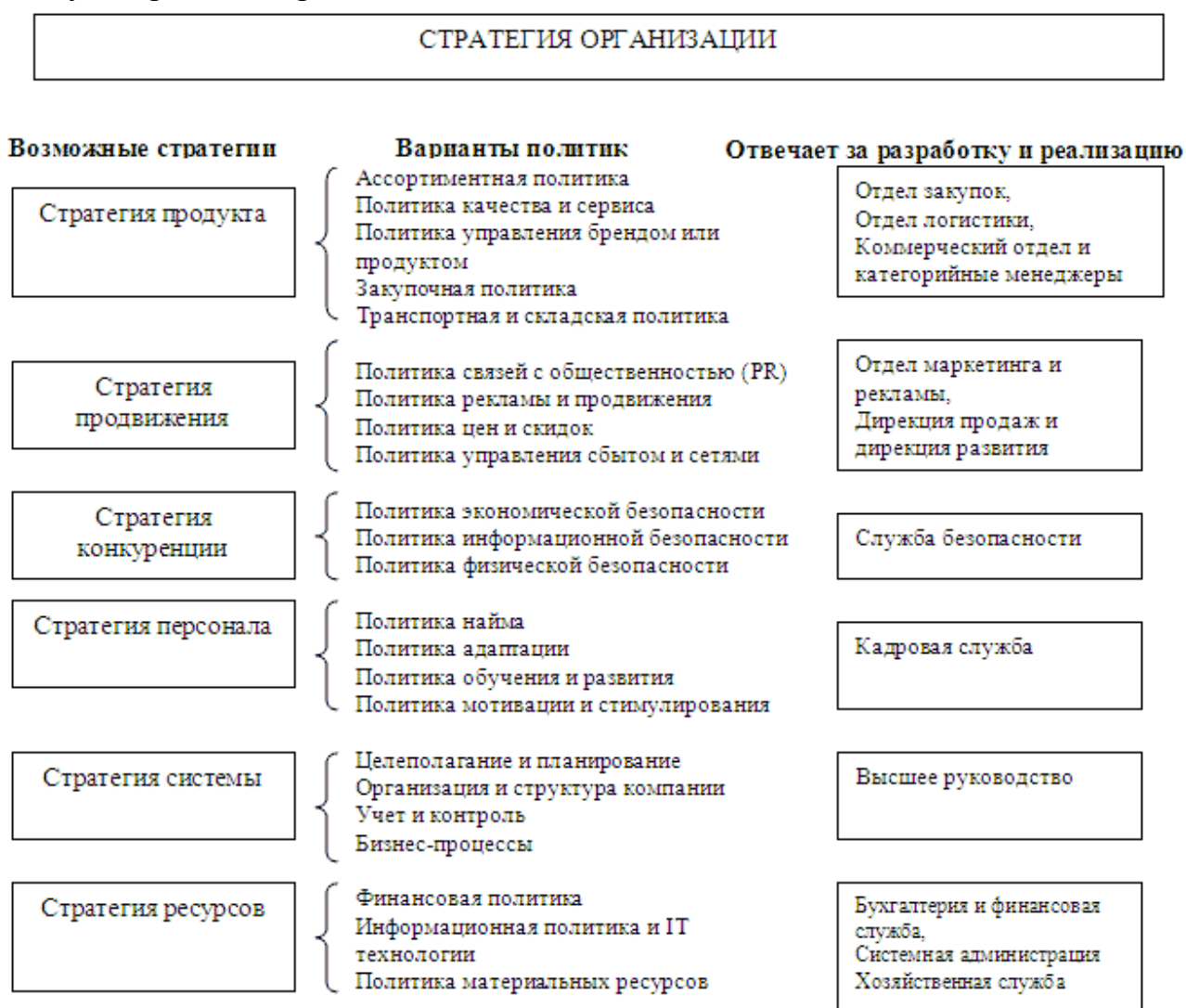


Рис. 1 – Структура стратегии торговой организации

Стержневой стратегией бизнеса является позиционирование торгового предприятия на рынке.

*Позиционирование - обеспечение магазину не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей*

Выбирая основание для позиционирования, необходимо соблюдать последовательность действий:

1. определить особенности целевой аудитории, их восприятие аналогичных магазинов, потребности, пожелания и ожидания от процесса покупки товаров вашей специфики;
2. знать позиции конкурирующих магазинов, причем как прямых, так и косвенных конкурентов;
3. выбрать основание для позиционирования и сопроводить его аргументами;
4. оценить потенциал позиции с точки зрения продолжительности использования и прибыльности для магазина;
5. определить слабые стороны позиции и продумать их коррекцию;
6. протестировать восприятие позиции представителями целевой аудитории;
7. обеспечить единство позиционирования в разных инструментах маркетинга.

Стратегические решения тесно увязаны с оперативной и тактической работой (Рис. 2).

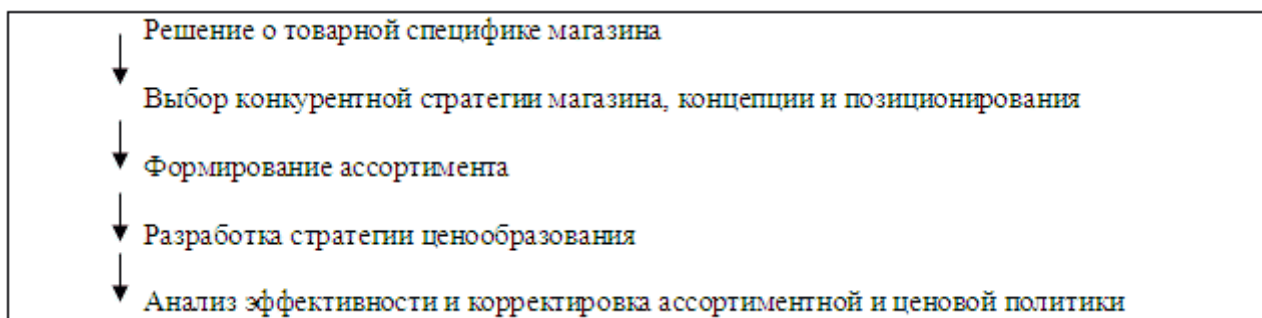


Рис. 2 – Стратегия и тактика формирования ассортимента в магазине

Закупка товаров должна начинаться после определения общей стратегии и позиционирования компании, что бы можно было формировать ассортимент согласно общему плану развития. Ситуация, когда сначала товар закупается, а затем мы решаем, как будем этот продавать, приводит к неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать. Именно здесь и проявляется компетентность закупщика и категорийного менеджера – человека, принимающего решения и сотрудника, от которого будет зависеть ассортиментная политика.

**Стратегические ошибки в управлении ассортиментом:**

1. Отсутствие внятной и единой для всех сотрудников стратегии развития компании. Возможно, стратегия есть, но она находится в голове у первого лица компании, который не считает необходимым ею поделиться. Или стратегия размыта и прописана по принципу «Мы продаем все для всех и наша главная задача – заработать как можно больше денег любыми способами».

2. Отсутствие конкретного лица, отвечающего за развитие и управление ассортиментом. Как правило, есть лица, отвечающие за закупки, за продажи, за маркетинг, за логистику. А понятие «ассортимент» остается неохваченным и не отражено в должностной инструкции коммерческого директора. В практике успешно работающих компаний за ассортимент отвечает коммерческий директор или лицо с функцией руководства категорийными менеджерами (начальник торгового отдела, начальник отдела закупок и т.п.). Ответственность эта должна быть прописана в положении о формировании ассортимента (см. выше).

3. Отсутствие сервиса, упор только на товар и физические свойства ассортимента (ширину, глубину). Да, сам по себе товар и продукт – это хорошо, но нынешние условия конкуренции приводят к тому, что товар сам по себе уже не имеет той ценности. Это тоже становится частью ассортимента, как ни парадоксально это звучит. Услуга – тот же продукт деятельности магазина, это тоже товар, который должен быть продан.

4. В ассортименте отсутствуют эксклюзивные или уникальные позиции или услуги. Если таковых нет, то чем мы отличаемся от своих конкурентов? Почему покупатель должен прийти к нам, а не в соседний магазин? Уникальность – это «крючок», который заставляет покупателя приходить еще и еще.

5. Ассортимент долгое время не обновляется (стагнация ассортимента). Отсутствуют новые товары и услуги в ближайшей перспективе развития. Обновление ассортимента не только удовлетворяет потребность попробовать новое, но и позволяет все время поддерживать оптимальное соотношение товаров с различной длительностью жизненного цикла.

6. Высокая зависимость объема продаж от сезонных колебаний. Если у нас продажи только зимой (например, мы магазин «Лыжи»), то что у нас будет продаваться летом? Два варианта развития – весной закрывать магазин и всем идти в полугодовой отпуск, рискуя в осени оказаться за бортом бизнеса. Или пересмотреть концепцию магазина, назвать его «Лыжи, Велосипеды, Ролики и Коньки» и продавать остросезонный ассортимент, но подбрав для каждого сезона свой товар.

7. Ассортимент сформирован товарами от поставщиков-монополистов. В таком случае мы попадаем в зависимость от их политики распространения и цен. Без комментариев.

8. Отсутствие четко сформулированных и известных сотрудникам критериев оценки качества товаров и услуг, оказываемых компанией. По сути, это отсутствие правил игры, по которым мы играем. Что хорошо и что

плохо для покупателя? Как мы сами относимся к количеству брака, к возвратам? Считаем это допустимым и если да, до каких пределов? Стандарты работы должны быть четко определены, прописаны и весь персонал должен быть с ними не просто ознакомлен, но и согласен.

**Задание 2. Разработать «Положение об ассортиментной политике» для предприятия торговли**

У компании, исходя из конкурентной стратегии, должен быть документ, определяющий ее ассортиментную политику. Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом.

Приведенный ниже вариант такого документа содержит в себе основные моменты, которые должны быть отражены.



## **Образец положения об ассортиментной политике розничной компании:**

1. Ответственность за формирование и поддержание ассортимента сети магазинов несет торговый отдел (начальник торгового отдела и категорийные менеджеры).
2. Основой формирования ассортимента являются запросы покупателей, за отслеживание которых отвечает аналитическая группа торгового отдела.
3. В ассортименте сети магазинов присутствуют следующие товарные категории:
  - 3.1. уникальные: .....
  - 3.2. приоритетные: .....
  - 3.3. основные (базовые): .....
  - 3.4. сезонные: .....
  - 3.5. сопутствующие (удобные): ...
4. Решение о вводе или выводе товарных категорий из ассортимента может быть принято рабочей группой, состоящей из генерального директора, начальника торгового отдела и маркетолога-аналитика на основании предоставленных маркетологом-аналитиком аргументов о целесообразности ввода / вывода товарных категорий.
5. Основным документом, регламентирующим ассортимент в сети магазинов, является ассортиментная матрица, включающая товары продовольственного и непродовольственного ряда и предоставляющая собой перечень наименований по утвержденной форме.
  - 5.1. В ассортиментной матрице выделяется ассортиментный минимум уровня 1, обязательный к представлению во всех магазинах сети и утверждаемый начальником торгового отдела.
  - 5.2. В ассортиментной матрице выделяется ассортиментный минимум уровня 2, обязательный к представлению в магазине сети с учетом разделения всех магазинов на группы по форматам и особенностям месторасположения, и утверждаемый начальником торгового отдела.
  - 5.3. Полную ассортиментную матрицу под конкретный магазин, с учетом квот по ширине и глубине ассортимента, с учетом ассортиментного минимума обоих уровней и с учетом пожеланий директора магазина, основанных на результатах анализа продаж в магазине, разрабатывают и представляют на утверждение начальнику торгового отдела соответствующие категорийные менеджеры.
6. Решение об изменении ассортимента (вводе / выводе конкретных товаров) с целью оптимизации ассортиментной матрицы принимается начальником торгового отдела при участии соответствующих категорийных менеджеров на основании их отчетов по продажам.
7. Товар, принадлежащий к той или иной категории, остается в ассортиментной матрице при соответствии всем следующим критериям:

- 7.1. группы А или В по результатам АВС-анализа по обороту и прибыли;
  - 7.2. гарантированное качество товара;
  - 7.3. отсутствие нареканий на качество работы поставщика;
  - 7.4. ....
8. Товар рассматривается к вводу в ассортиментную матрицу при соответствии одному из следующих критериев:
- 8.1. спрос на товар среди представителей целевой аудитории сети магазинов и представленность его в магазинах конкурентов;
  - 8.2. товар является новинкой с уникальными свойствами, для которой обеспечивается массированная рекламная кампания производителя;
  - 8.3. товар способствует увеличению объема покупки;
  - 8.4. ....
9. Товар рассматривается к выведению из ассортиментной матрицы при соответствии одному из следующих критериев:
- 9.1. группа С2 по результатам АСВ-анализа по обороту и прибыли в течение трех месяцев;
  - 9.2. объективное снижение качества товара;
  - 9.3. нарекания по качеству работы поставщика;
  - 9.4. ....

### **Ситуационная задача**

ООО «БытХим» осуществляет торговую деятельность в сфере оптовых и розничных продаж хозяйственных и бытовых товаров. Компания работает, и успешно развивается более 5 лет, и за это время завоевала репутацию надежного делового партнера. В активе предприятия собственная охраняемая территория площадью 5 000 м<sup>2</sup>, на которой располагаются современные складские помещения (два склада хозтоваров, склад бытовой химии, склад посуды, склад пластика, склад парфюмерии) общей площадью 1500 м<sup>2</sup>, офисные помещения и зал ожидания для клиентов. В выставочном зале, площадью 350 м<sup>2</sup>, представлен весь ассортимент предлагаемых товаров. Основная стратегия предприятия - создание максимально широкого ассортимента предлагаемых товаров и предложение наиболее удобных условий для клиентов.

На предприятии работу осуществляют отделы закупок, маркетинга, розничных и оптовых продаж, складского хранения и др. На 1 января т.г. сложилась следующая ситуация: остатки товаров превысили норматив более чем в два раза, склад «парфюмерии» оказался переполненным, а новые позиции все равно вводятся и завозятся на склад.

Руководство на все жалобы «склада» не реагировало, так как продажи увеличивались. Неликвиды никто не отслеживал (кроме склада), запасы контролировались «на глазок», даже не по позициям, а по брендам. 25 января склад отказался принимать товары из-за отсутствия места.

Директор компании попытался по всей строгости разобраться с менеджером отдела «складского хранения», тот в свою очередь предъявил докладные о неликвидах, о квартальных запасах.

Менеджер отдела закупок пытался объяснить, что виновником ситуации является отдел маркетинга, тот в свою очередь сбрасывал вину на директора по рознице, который объяснил, что их основная задача продавать товар, а не следить за его остатками на складе.

*Вопросы к ситуационной задаче:*

- а) Кто виноват в сложившейся ситуации?
- б) К чему ведет отсутствие регламентации ассортиментной политики.
- в) Каким образом можно решить проблемы, возникшие на предприятии?
- г) Нужно ли в сложившейся ситуации ввести в штат предприятия штатную единицу категорийного менеджера? Ответ обоснуйте.
- д) разработайте положение «Об ассортиментной политике» для торгового предприятия, реализующего парфюмерно-косметические товары.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение понятия «управление ассортиментом», укажите цель и задачи деятельности.
2. Укажите традиционные направления управления ассортиментом.
3. Особенности стратегического подхода в управлении ассортиментом.
4. Тактические задачи и оперативное управление ассортиментом розничного торгового предприятия.
5. Как конкурентная стратегия торговой организации влияет на формирование ассортимента товаров?
6. Почему сегментация потребителей в категорийном и товарном менеджменте рассматривается как основа для формирования ассортимента товаров?
7. Назовите типовые сложности в управлении ассортиментом розничного торгового предприятия.
8. Перечислите особенности управления укрупненным ассортиментом товаров.

### **Групповая дискуссия:**

1. Почему сегментация потребителей в категорийном и товарном менеджменте рассматривается как основа для формирования ассортимента товаров?
2. Какие типовые сложности в управлении ассортиментом розничного торгового предприятия выделяются на современном этапе?
3. Охарактеризуйте особенности управления укрупненным ассортиментом товаров по форматам торговых предприятий.

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Раскройте значение деятельности по управлению ассортиментом для повышения эффективности. Проиллюстрируйте Ваши рассуждения на примерах отечественных торговых предприятий (по материалам СМИ).
2. Опишите сущность и направления использования методов научного познания в коммерческой / товароведной деятельности.
3. Раскройте содержание основных принципов товароведения.
4. Представьте традиционные методы управления ассортиментом в торговле и методы категорийного менеджмента.
5. Разработайте «Положение об ассортиментной политике» для конкретного розничного торгового предприятия.

#### **Письменное домашнее задание:**

1. Разработайте «Положение об ассортиментной политике» для конкретного розничного торгового предприятия.
2. Опишите сущность и направления использования методов научного познания в коммерческой / товароведной деятельности.

#### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Система финансовых и стратегических показателей в оценке эффективности ассортиментной стратегии.
2. Особенности управления ассортиментом в магазинах разного формата.
3. Методология распределения ресурсов между товарными категориями.
4. Стратегия и тактика управления ассортиментом розничного торгового предприятия.
5. Позиционирование товарной категории на основе выделения конкурентных преимуществ.

#### **Анализ деловых ситуаций:**

1. Вы являетесь членом рабочей группы, состоящей из генерального директора, начальника торгового отдела и двух маркетологов-аналитиков. На основании предоставленных маркетологом-аналитиком аргументов принято решение о выводе товарных категорий из ассортимента. Разработайте служебную записку – обоснование корректировки товарной матрицы
2. Вы приняты на работу маркетологом – аналитиком в торговую сеть из трех универсамов, где ассортимент долгое время не обновляется (стагнация ассортимента), отсутствуют новые товары. Разработайте предложения по обновлению ассортимента, которое позволит поддерживать оптимальное соотношение товаров с различной длительностью жизненного цикла.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ ТОРГОВОГО АССОРТИМЕНТА

**Цель работы:** научиться применять в профессиональной деятельности методы ценообразования, ориентируясь на стратегические цели компании

### Литература:

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 6, 7

### Задание 1.

Используя данные, представленные на рисунке 3, определите, соответствуют ли стратегические цели предприятия политике ценообразования и методам ценообразования. Ответ обоснуйте.

Найдите правильное соответствие стратегических целей предприятия с политикой ценообразования и методами ценообразования.

Как Вы понимаете, что такое положение о ценовой политике. Для чего на предприятиях торговли необходимо разрабатывать и внедрять положение о ценовой политике?

**Задание 2.** На основе изученного материала заполните таблицу:

### Методы установления цены

№ п/п	Метод установления цены	Краткая характеристика	Достоинства	Недостатки
1	Средние издержки плюс прибыль			
2	На основе анализа безубыточности			
3	Демпинговые цены			
4	Установление цены на основе текущих цен			
5	Измерение эластичности спроса			
6	На основе ощущений ценности			

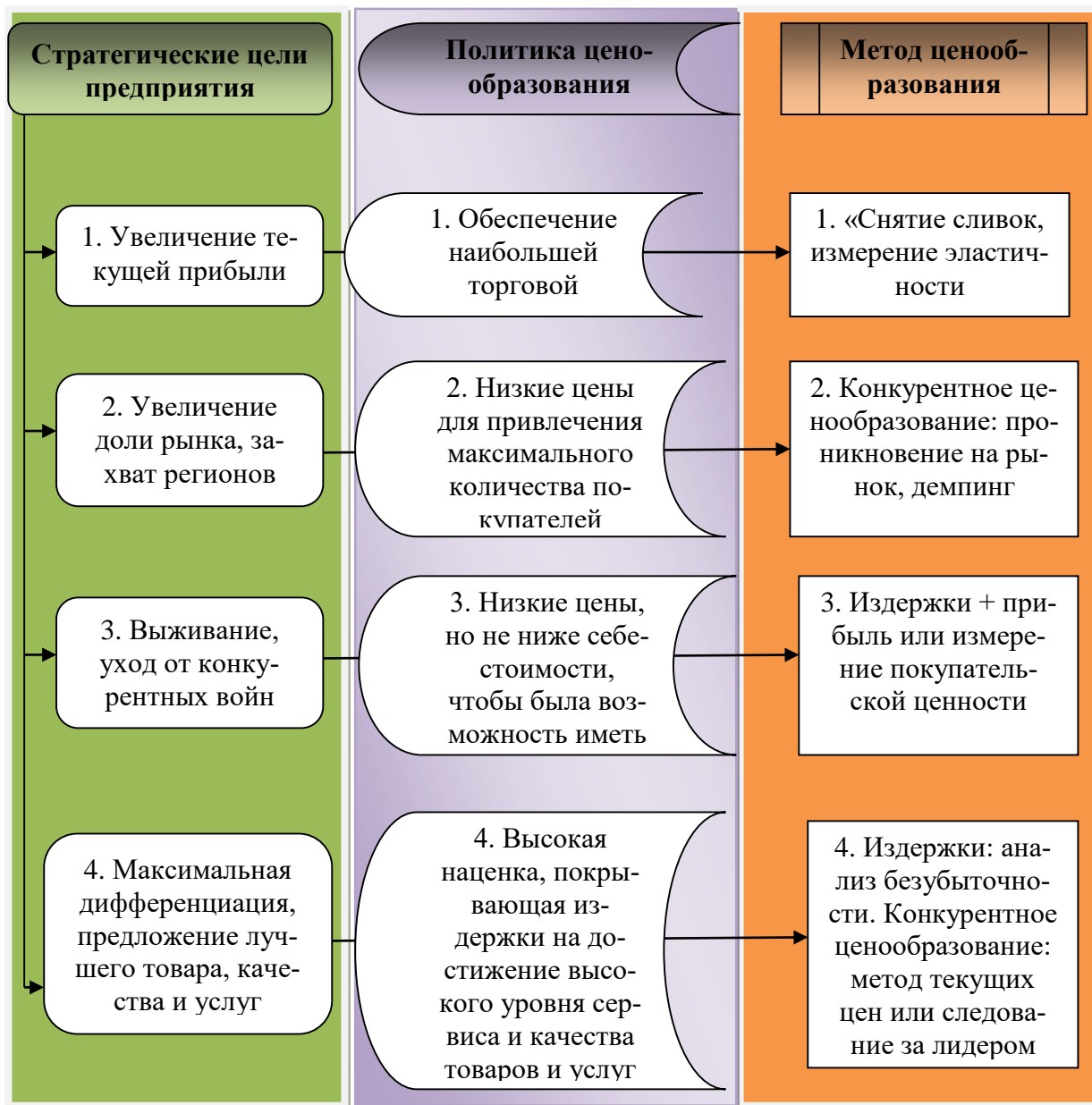


Рис. 3 – Ценовая политика и тактические действия предприятия

**Задание 3.** Заполните предложенную ниже таблицу и сделайте выводы по результатам проведенных расчетов (данные для расчетов представлены на рисунках 4-6).

Можно ли утверждать, что метод ценообразования «средние издержки плюс прибыль» широко применяется в розничной торговле? Ответ обоснуйте.

### Товарооборот по отдельным позициям товаров

Товар	Цена закупки за ед., руб.	Цена продажи, руб.	Кол-во проданных товаров, кг	Себестоимость проданных товаров, руб.	Товарооборот, руб.	Наценка, %	Валовая прибыль, руб.
1							
2							
3							
4							
5							
итого							

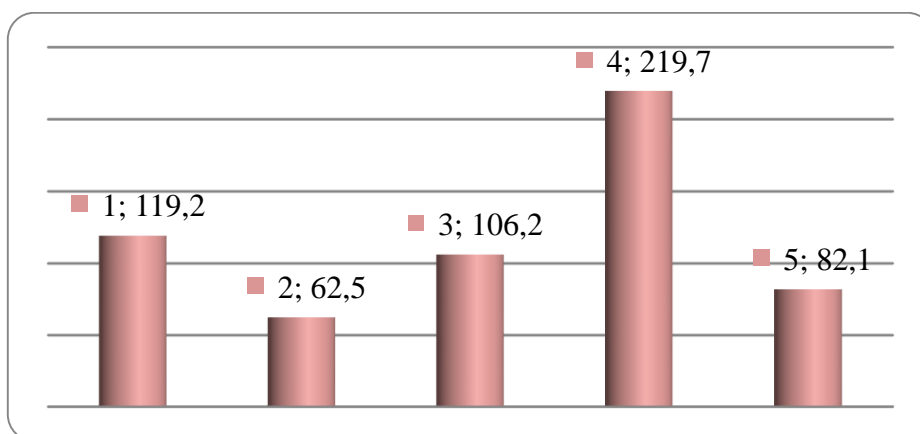


Рис. 4 - Цена закупки продукции за ед., руб.

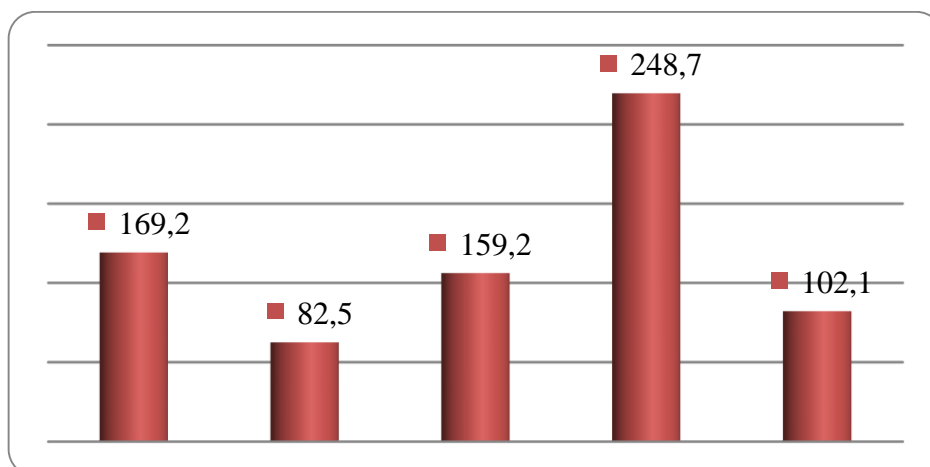


Рис. 5 - Цена продажи продукции за ед., руб.

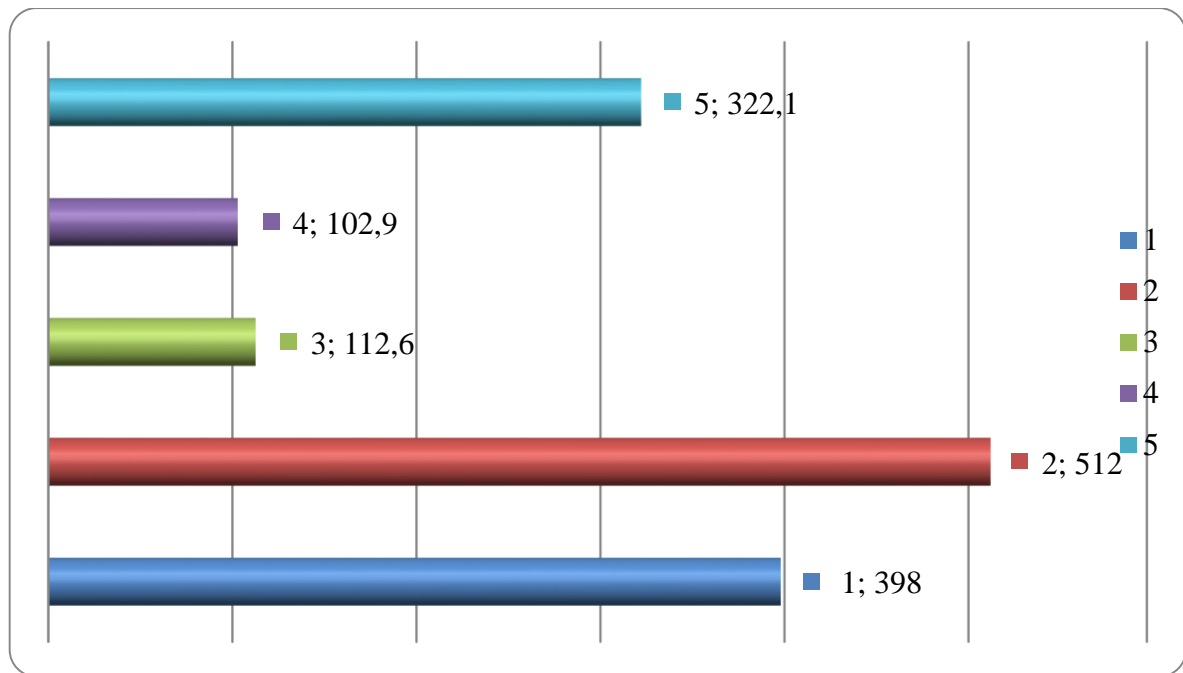


Рис. 6 – Количество проданных товаров, кг

**Задание 4.** Постоянные затраты торгового предприятия в 2019 году составят 24500 тыс. руб., переменные затраты – 132500 тыс. руб. Объем товарооборота за анализируемый период по предприятию планируется на уровне 200000 тыс. руб. Определите норму предельной прибыли, среднюю торговую наценку. Рассчитайте точку безубыточности. Определите точку безубыточности, если постоянные расходы предприятия возрастут до 50050 тыс. руб. О каком методе ценообразования идет речь в задаче? Ответ обоснуйте.

#### Задание 5. Ситуационная задача

Компания *Aldi* (дискаунтерная сеть в Европе) полностью отказалась от определения рентабельности по отдельным товарам или товарным линиям. Расчеты показали, что продажа части товаров, например молока, нерентабельна, однако отказаться от таких товаров - значит потерять лояльность покупателей. Владельцы компании сделали вывод, что их интересует общее выполнение финансового плана, а наценка по отдельным товарам может быть любой. Пока эта стратегия приносит свои плоды: показатели *Aldi* (продажи с квадратного метра; операционная прибыль) считаются лучшими в Европе.

Примечание: *Aldi*, являясь сетью магазинов-жестких дискаунтеров, экономит на торговых площадях, оборудовании, персонале, поддерживая, однако, единый уровень обслуживания, качества товаров и их ассортимента. В частности, в магазинах сети нет витрин, меньший выбор товаров. Средняя площадь магазина составляет 1000—1500 м<sup>2</sup>, ассортимент - всего 700-800 позиций, более 80 % - собственная торговая марка; в магазинах работает три-четыре человека.

#### Вопросы к ситуации:

1. Какой метод ценообразования использует компания *Aldi*?



2. Увеличивается ли объем товарооборота при названном методе ценообразования?

3. Что происходит с имиджем компании?

4. Увеличивается или сокращается прибыль предприятия?

5. Согласны ли Вы, что подобный метод ценообразования приемлем для тех компаний, которые хотят охватить большой сегмент рынка и имеют доступ к кредитам или солидным инвестициям? Ответ обоснуйте.

**Задание 6.** Заполните предложенную ниже таблицу 6 и сделайте выводы по результатам проведенных расчетов. В чем сущность метода ценообразования «измерение эластичности спроса»? Что такое эластичность спроса?

Таблица 6 – Коэффициент эластичности

Товар	Цена до, руб.	Цена после, руб.	Спрос до, шт.	Спрос после, шт.	Коэффициент эластичности *
1	2000	1400	40	50	
% изменения					
2	208	197,6	300	360	
% изменения					
3	10	9	100	111	
% изменения					
4	500	600	100	0	
% изменения					
5	22	25,3	30	30	
% изменения					

\*Эластичность может быть выражена в виде коэффициента эластичности спроса (Эц):

$$\mathcal{E}_c = \frac{\Delta K}{\Delta C}, \quad (1)$$

где  $\Delta K$  – изменение величины спроса, %;  $\Delta C$  – изменение цены, %.

### Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение понятий цена, ценообразование, ценовая политика
2. Дайте характеристику известных вам стратегий ценообразования
3. Тактические и оперативные задачи в управлении ценообразованием
4. Как конкурентная стратегия торговой организации влияет на метод ценообразования?
5. Как стратегия ценообразования учитывает характеристики целевых групп потребителей?
6. Можно ли утверждать, что ценовая политика наряду с ассортиментной представляет собой тактические действия, которые способствуют достижению стратегических целей компании? Ответ обоснуйте.
7. К чему ведет отсутствие регламентации ценовой политики?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Опишите сущность и приведите примеры использования методов ценообразования в коммерческой деятельности.
2. Раскройте значение ценообразования для повышения эффективности деятельности торговой организации. Проиллюстрируйте Ваши рассуждения на примерах отечественных предприятий (по материалам СМИ).
3. Составьте алгоритм ценовой тактики рыночного игрока при различных рыночных ситуациях.

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Анализ ценовых стратегий участников локального розничного рынка.
2. Особенности использования инструментов ценообразования в управлении ассортиментом в магазинах разного формата.
3. Стратегия и тактика ценообразования розничного торгового предприятия.

## **3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ**

**Цель работы:** приобрести практические навыки оценки эффективности процесса управления ассортиментом

### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 1, 3, 5

### **Задание 1. Ситуационная задача по овладению методикой ABC-анализа**

В целях укрепления позиции на рынке руководство ООО «Орион» приняло решение расширить торговый ассортимент. Свободных финансовых средств, необходимых для кредитования дополнительных товарных ресурсов, фирма не имеет.

Перед службой логистики была поставлена задача усиления контроля товарных запасов с целью сокращения общего объема денежных средств. Необходимо провести анализ ассортимента по методам ABC и XYZ, в результате чего распределить ассортиментные позиции по группам (различными методами) и сформулировать соответствующие рекомендации по управлению товарными ресурсами и продажами.

Торговый ассортимент фирмы, значения товарооборота, товарных запасов представлены в таблице:

### ***Методические рекомендации для выполнения практической работы***

См. подробнее: материалы и шаблоны Образовательного проекта POWERBRANDING/ru - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/abc-method>

Одним из универсальных и распространенных методов анализа ассортимента является метод ABC - анализа. В основе метода ABC-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

#### Данные для анализа

Ассортиментная позиция	Средние товарные запасы, тыс. р.	Товарооборот, тыс.р.			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	5624	139259	148729	153934	140106
2	1542	66255	70760	73237	66658
3	3215	94168	100571	104091	94741
4	4152	105518	112693	116637	106160
5	4652	152142	162488	168175	153067
6	2984	84046	89761	92903	84557
7	3006	92941	99261	102735	93506
8	1989	66255	70760	73237	66658
9	1548	88647	94675	97989	89186
10	1004	30980	33087	34245	31168
11	4261	110523	118039	122170	111195
12	1168	52583	56159	58125	52903
13	2436	74737	79819	82612	75191
14	3145	83744	89439	92569	84254
15	3524	120748	128958	133472	121482
16	2261	66703	71239	73732	67109
17	2277	73763	78779	81536	74211
18	1507	52583	56159	58125	52903
19	1173	70355	75139	77769	70783
20	761	24587	26259	27178	24737
21	3228	87717	93681	96960	88250
22	885	41733	44571	46131	41987
23	1845	59315	63348	65565	59675
24	2383	66464	70983	73468	66868
25	2670	95831	102348	105930	96414
26	4261	110523	148729	153934	140106
27	1168	52583	70760	73237	66658
Итого					

**ABC-анализ - метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли.**

Проводится как для отдельного бренда, так и в целом для компании. Метод позволяет определить нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Цель ABC анализа – ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно

правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

- *Преимущества ABC-анализа:* универсальность, простота и наглядность.
- *Ограничения ABC-анализа:* метод иногда может не учитывать стратегические цели компании. Например: развивающиеся категории всегда будут в категории «С», так как в краткосрочном периоде будут иметь минимальный вклад в продажи/прибыль компании

## ШАБЛОН ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ABC-АНАЛИЗА

*1 шаг: Определите показатель, по которому Вы хотите отсортировать позиции.*

Показатель, на основании которого проводится ABC-анализ:

<i>2 шаг: Перечислите все анализируемые позиции и отсортируйте все позиции по убыванию продаж/прибыли</i>			<i>Определите долю (вклад) каждой позиции</i>	<i>Рассчитайте совокупный процент</i>	<i>Присвойте каждой позиции соответствующую группу А,В или С</i>
№	Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
1	Товар 1	100	48%	48%	А
2	Товар 3	50	24%	71%	А
3	Товар 5	35	17%	88%	В
4	Товар 4	20	10%	98%	С
5	Товар 2	5	2%	100%	С
		<b>210</b>	<b>100%</b>		

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

*А -группа:* обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов

*В –группа:* обеспечивает 15% продаж/прибыли , обычно составляет 35-20% от всех ресурсов

*С-группа:* обеспечивает 5% продаж/прибыли , обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой компанией.

Какой показатель ставить в основу ABC анализа – прибыль или валовые продажи – также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа.

### **Какие выводы можно сделать на основе ABC-анализа:**

После разделения всех товаров на группы ABC, формируются решения относительно каждой товарной группы. Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа:

**Группа А** – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

**Группа В** – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами.

Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

**Группа С** – наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы группы С тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

### **Задание 2. Изучение методики XYZ - анализа**

**XYZ - анализ математико-статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров.**

ABC - анализ показывает вклад товара в результат магазина, а XYZ - анализ показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение продукта.

**Категория X** - товары, характеризующиеся стабильностью продаж и как следствие высокими возможностями прогноза продаж. Отклонение от средних продаж здесь незначительно. Такое отклонение от среднего значения называется коэффициентом вариации. Для товаров X коэффициент вариации не превышает 10%. Колебания спроса незначительны, следовательно, можно по этим товарам делать оптимальные запасы и использовать

математические методы прогноза потребительского спроса и оптимального запаса.

**Категория Y** – товары, имеющие колебания в спросе и как следствие - средний прогноз продаж. Коэффициент вариации составляет 10-25%. Отклонение от средней величины продаж существует, но оно колеблется в разумных пределах в пределах 25%.

**Категория Z** - товары с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогноза продаж невысокая. Коэффициент вариации превышает 25% и может быть более 100%. Это может быть группа товаров, привозимая по заказу клиентов или недавно поступившая в продажу, или группа уникальных, особенных товаров подверженных сезонному спросу.

Так же, как и в случае в ABC - анализом, это рекомендованные сочетания, и иногда можно делать допуск коэффициента вариации по группе X 0-15%, группе Y - 15-40%, группе Z - от 40%.

#### **Этапы XYZ-анализа:**

1. Выбор объект анализа (группа, категория, позиция) и параметра, по которому будет проводиться сравнение объектов (продажи за месяц, например). Традиционно в рознице объектами XYZ-анализа являются товарная категория или товарная единица. За основу анализа берется период продаж не менее трех месяцев.

2. Определение количества периодов, по которым будет проводиться анализ. Чем больше период, тем лучше, тем вернее будет статистика спроса. Для анализа лучше брать не менее трех периодов, по которым ведется отчетность. Если товар имеет оборачиваемость более месяца, то надо взять период, как минимум в три раза превышающий оборачиваемость.

3. Определение коэффициента вариации (среднего квадратического отклонения) для каждого объекта анализа. Коэффициент вариации означает величину, на сколько продажа товара отклоняется от среднестатистической, показывает, стабилен ли спрос на товар или нет.

Вычисляют среднеквадратическое отклонение по формуле:

$$Q = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}, \quad (1)$$

где  $x$  – значение параметра по оцениваемому объекту;  $\bar{x}$  – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа;  $n$  - число периодов.

Коэффициент вариации ( $V$ ) – относительная величина, представляется как процентное отношение абсолютной величины – среднего квадратического отклонения к средней арифметической (3):

$$V_q = \frac{Q}{\bar{x}} \times 100, \quad (2)$$

Эта формула легко перекладывается в формулы Excel:

### Данные для расчета коэффициента вариации

Продукт	Объем продаж, 1 квартал, тыс. р.	Объем продаж, 2 квартал, тыс. р.	Объем продаж, 3 квартал, тыс. р.	Объем продаж, 4 квартал, тыс. р.	Итого за год	Среднее значение	Значение подкоренного выражения	$V_q$
1	246	302	304	298	1150	287,5	579	8,37
2	1458	1546	1489	1569	6062	1515,5	1950	2,91
3	2145	2204	2451	2065	8865	2216,3	20802	6,51
4	2219	2541	2652	2354	9766	2441,5	27843	6,83
...								
...								
...								
....								

4. Составление рейтингового списка объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации. Ранжирование объектов.

#### Ограничения XYZ - анализа

Влияние на продажи и доходность товаров в магазине оказывает огромное количество факторов: сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен на аналогичные товары у конкурента, наличие или отсутствие специальных мероприятий по продвижению. Все эти факторы будут вызывать колебания продаж и как следствие - высокие показатели коэффициента вариации.

Результаты XYZ-анализа будут достоверными, только в том случае, если анализируется достаточно длительный период времени. Важно, чтобы период, взятый для анализа, в несколько раз превосходил оборачиваемость товара в днях. Если ассортимент обновляется часто, то нужно также использовать информацию о жизненном цикле товара и смотреть тенденцию развития всех новых позиций. Важно выяснять причины попадания товара в группу Z: это действительно было вызвано непредсказуемостью спроса, или просто товар нерегулярно попадал в магазин.

XYZ - анализ не возможен, если в ассортименте много новых товаров или поставки идут с перебоями. В таком случае необходимо вводить другой параметр для анализа, а именно запросы или обращения клиентов. Именно ранжирование по обращениям может сделать картину более реальной.

#### Задание 3. Ситуационная задача.

**Используйте XYZ – анализ для оценки стабильности продаж и колебания уровня потребления пива по следующим данным:**

## Продажи по категории «ПИВО»

В рублях

Наименование пива	декабрь	январь	февраль	март
1	2	3	4	5
<b>Heineken</b>				
Пиво Хейнекен 0,65л	14878	15611	21504	22105
Пиво Хейнекен 0,33л	7439	10681	16829	16589
Пиво Хейнекен ж/б 0,5л	38848	41081	60771	54328
Пиво Хейнекен стекло 0,5 л	47113	36151	43942	42916
Пиво Хейнекен 5 л	14051	16432	22439	23115
<b>Amstel</b>				
Пиво Амстел Премиум Пилсенер ст. 0,5л	9919	9860	21504	11596
Пиво Амстел Премиум Пилсенер ж/б 0,5л	30582	32043	38333	39002
<b>Zlaty Bazant</b>				
Пиво Златый Базант ж/б 0,5л	6612	8216	8015	8101
Пиво Златый Базант темное, ж/б 0,5л	11572	13146	12104	11986
Пиво Златый Базант стекло 0,5л	28103	24649	26178	27013
Пиво Златый Базант б/а стекло 0,5л	9919	9860	3740	4215
Пивной нап. Златый Базант Радлер ж/б 0,5л	23143	24649	28983	26418
Пивной нап Златый Базант Темный ст. 0,5л	14878	16432	18699	19054
<b>Бочкарев</b>				
Пиво Бочкарев Светлое стекло 0,5л	33889	35330	47682	48122
Пиво Бочкарев Светлое ж/б 0,5л	28103	24649	41137	40518
<b>Охота</b>				
Пиво Охота крепкое светлое стекло 0,5л	7439	9038	10089	10546
Пиво Охота крепкое ж/б 0,5л	17358	24649	18699	19048
Пиво Охота крепкое ПЭТ 1л	37195	17254	12154	14574
Пиво Охота крепкое ПЭТ 1,5л	29756	16432	11219	14562
Пиво Охота крепкое ПЭТ 2,5л	44634	16432	24308	18123
Пиво Охота Темное ж/б 0,5л	6612	9860	11219	10478
Пиво Охота Темное специальное ст. 0,5л	3306	8216	8415	84567
Пиво Охота Темное специальное ПЭТ 1,5л	8266	7395	7480	74951
Пивной напиток Охота Темное спец. 1,5л	5786	5751	6219	6012
<b>Три медведя</b>				
Пиво Три Медведя Светлое ПЭТ 1,5л	10745	10681	14024	14995
Пиво Три Медведя Светлое ПЭТ 2,5л	33062	23005	17764	19458
Пиво Три Медведя Светлое стекло 0,5л	9919	17254	18699	19963
Пиво Три Медведя Светлое ж/б 0,5л	16531	21362	22439	22018
Пиво Три Медведя кристалльное ПЭТ 1,5л	24796	16432	16829	17048
Пиво Три Медведя кристалльное ПЭТ 2,5л	19837	21362	18699	19642
Пиво Три Медведя кристалльное стекло 0,5л	30582	39438	42072	43201
Пиво Три Медведя кристалльное ж/б 0,5л	11572	10681	11504	14503
<b>Doctor Diesel</b>				
Пиво Доктор Дизель стекло 0,5л	8266	6573	8415	8814
Пивной нап. Доктор Дизель Лайм ст. 0,5л	7439	10681	11219	11546
Пиво Доктор Дизель ж/б вмест.0,5л	6612	7395	7089	8402
Пиво Доктор Дизель Радлер ж/б 0,5л	8266	17254	17764	16547
Пивной напиток Доктор Дизель стекло 0,5л	5786	8216	9699	11204
<b>Guinness</b>				
Пивной нап Гиннесс Ориджинал темное 0,5	3306	7395	4675	6215



<b>Edelweiss</b>				
Эдельвейс неф., пшенич. стекло 0,5л	7439	10681	10284	10845
Эдельвейс Дункель спец, неф. стекл, 0,5л	8266	9860	8415	9240
<b>Окское</b>				
Пиво Окское бочковое стекло 0,5л	4959	8216	7480	8960
Пиво Окское бочковое ПЕТ 1,5л	20664	17254	12154	16024
Пиво Окское бочковое ПЕТ 2,5л	24796	26292	18699	22136
Пиво Окское бочковое ж/б 0,5л	14878	16432	15634	16006
<b>Степан Разин</b>				
Пиво Степан Разин Петровское стекло 0,5л	1653	4930	5415	5642
Пиво Степан Разин Петровское ПЕТ 1,5л	24796	26292	11219	18216
Пиво Степан Разин Петровское ПЕТ 2,5л	33889	35330	29918	32546
<b>Десперадос</b>				
Пиво специальное Десперадос стекло 0,4л	3306	4930	5480	5618
Пиво специальное Десперадос стекло 0,4л	5786	9860	10284	10064
<b>ИТОГО</b>	<b>826548</b>	<b>821622</b>	<b>934940</b>	<b>X</b>

#### Задание 4. Проведение совмещенного ABC и XYZ - анализа

Совмещенный анализ позволяет в полной мере рассмотреть ассортимент и понять, как можно им управлять (Рис. 7).

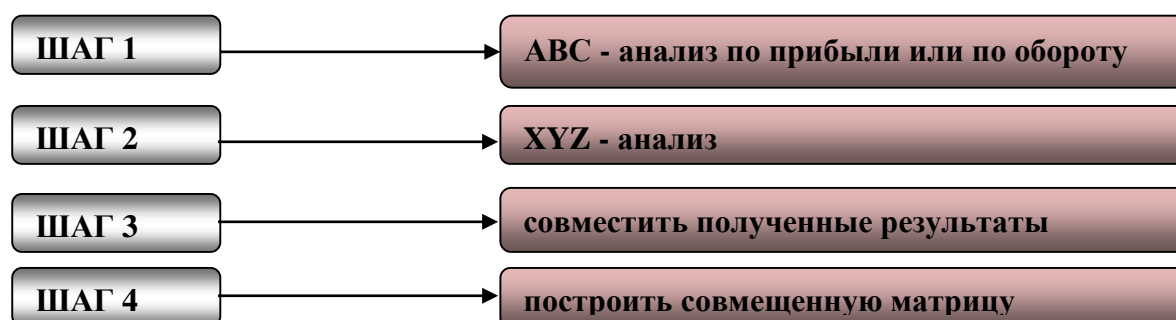


Рис. 7 – Порядок проведения совмещенного ABC и XYZ - анализа

В результате совмещения получают девять групп объектов анализа по двум критериям: степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ). Это незаменимый инструмент для повышения эффективности системы товародвижения магазина.

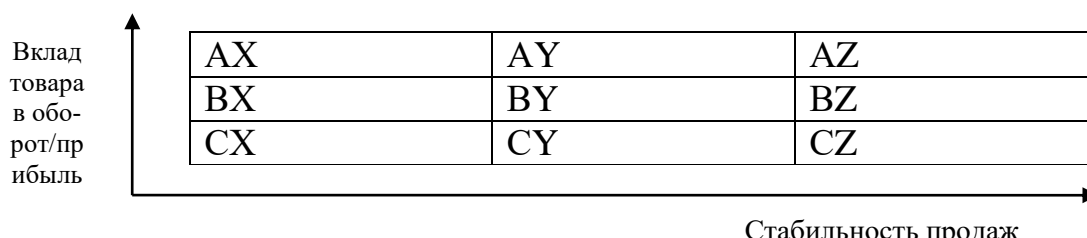


Рис. 8 – Совмещение ABC и XYZ - анализа

Товары группы ВУ при достаточно высоких продажах имеют недостаточную их стабильность. Считается, что товары группы У имеют определенный тренд в объемах продаж – спад или рост. Чтобы обеспечить постоянное их наличие, нужно увеличить страховой запас. Товары группы АZ отличаются высокими продажами и низкой прогнозируемостью спроса. Чтобы обеспечить постоянное наличие товаров данной группы, в ряде случаев создаются избыточные страховые запасы, но это может привести к росту суммарного товарного запаса компании. Поэтому здесь можно рекомендовать перейти на более частные поставки, работать с более надежными поставщиками, более тщательно организовать контроль за расходом этих товаров. Для товаров группы СХ можно уменьшить страховой запас до минимального уровня и использовать систему управления запасами с постоянной периодичностью между заказами. По товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых ресурсов. Товары группы CZ лучше вывести из ассортимента. В любом случае их нужно регулярно контролировать, так как именно из этих товаров возникают неликвиды, от которых компания несет потери.

С помощью программы Excel можно: провести ABC-анализ в Excel 4 возможными методами + провести ABC-анализ ассортимента с возможностью визуализации цветом, провести XYZ-анализ с возможностью оценки границ групп на графике кривой XYZ, откорректировать статистику продаж по дефициту и пикам (новая функция), оценить динамику продаж на графике и подобрать формулу для прогноза продаж, рассчитать страховой запас, провести анализ совместных продаж (новая функция), провести кластерный анализ (новая функция), автоматизировать процесс управления запасами в Excel, оценить и выбрать оптимального поставщика, перевозчика и т.д. (новая функция), обрабатывать псевдочисла и текст, обрабатывать ячейки и диапазоны и т.д.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите известные Вам методики расчета параметров товарных потоков.
2. Перечислите методы определения регулярного и нерегулярного спроса.
3. Как оценивают фактор сезонности в продажах товарной категории?
4. Методы оценки оборачиваемости товарных запасов.
5. Методы определения уровня страхового запаса.
6. С какой целью проводят XYZ анализ?
7. Как на основе матрицы совмещенного ABC/ XYZ- анализа определить тактику управления ассортиментом?
8. Дайте определение понятий: ABC – анализ, XYZ-анализ, управление ассортиментом, оптимальный ассортимент, рациональный ассортимент
9. Укажите ограничения в применении ABC - анализа
10. Укажите ограничения в применении XYZ - анализа

11. Перечислите этапы ABC – анализа и XYZ - анализа
12. В каких случаях используют методiku совмещенного анализа?

#### **Групповая дискуссия:**

1. Дайте характеристику преимуществ и недостатков известных вам методов изучения и прогнозирования спроса потребителей.
2. Как предупредить риски отклонения от графика поставок?
3. Как контролировать выполнение плана продаж?

#### **Письменное домашнее задание:**

1. Проведите сравнительный анализ традиционного и математического анализа ассортимента.
2. Проведите ABC-анализ продаж выбранной товарной категории (по материалам практики)
3. Дайте характеристику матричных методов, используемых в анализе ассортимента.

#### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. ABC-анализ продаж и доходности (приоритетности товарных категорий и товарных позиций).
2. XYZ-анализ и прогноз стабильности продаж.
3. Совмещенный ABC/ XYZ- анализ в стратегии и тактике управления ассортиментом.
4. Методология анализа результатов управления ассортиментом.

## **4. СОСТАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫХ КЛАССИФИКАТОРОВ И ПОСТРОЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ**

**Цель работы:** приобретение навыков составления товарных классификаторов и разработки ассортиментных матриц.

#### **Литература:**

- а) основная литература: 1, 2
- б) дополнительная литература: 5, 6, 7, 11

**Задание 1.** Изучите методологию категорийного менеджмента. Дайте развернутую характеристику каждого этапа управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента.

**Категорийный менеджмент - это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица.**

Он основывается на двух главных *правилах*:

- 1) потребитель - основная ценность, вся деятельность ориентируется на максимальное удовлетворение его запросов;
- 2) категория является самостоятельной бизнес-единицей, она предполагает объединение функций закупки и продажи, наличие единственного лица, ответственного за все происходящее в рамках категории.

**Цели** категорийного менеджмента заключаются в максимальном удовлетворении потребностей покупателей и одновременно в повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом.

**Главная особенность** категорийного менеджмента состоит в выделении каждой товарной категории внутри всего ассортимента (например, среди автозапчастей можно выделить отдельно группы товаров «детали кузова», «детали подвески», «расходные материалы», «автохимия» и т. д.). Такой подход позволяет достичь лучших результатов, поскольку учитывает максимальное число факторов, влияющих на реализацию конкретного товара или товарной группы.



Рисунок 11 – Этапы категорийного менеджмента

**Главной задачей** категорийного менеджмента является оптимизация цикла от закупки, логистики и до продажи товара путем сосредоточения его

в едином центре ответственности. При этом так называемый категорийный менеджер отвечает за весь цикл движения товаров, относящихся к четко определенной товарной категории.

**К основным задачам категорийного менеджера относятся:**

- анализ рынка товаров и услуг с определением продукции, максимально удовлетворяющей возможный спрос покупателя;
- оптимизация складских запасов и товарных потоков на основе выявления и реализации продукции повышенного спроса;
- четкое разбиение товарных групп на категории;
- оптимизация управления финансами в каждой категории товаров;
- разработка четкой ассортиментной политики;
- определение правильного позиционирования товара в категории;
- разработка и проведение промо-акции в рамках категории;
- анализ влияния различных групп товаров, как в категориях, так и между ними;
- учет интересов производителей, поставщиков, покупателей;
- разработка системы оценки эффективности.

**Задание 2. Изучить методику построения товарного классификатора.**

**Методические рекомендации по выполнению практической работы**

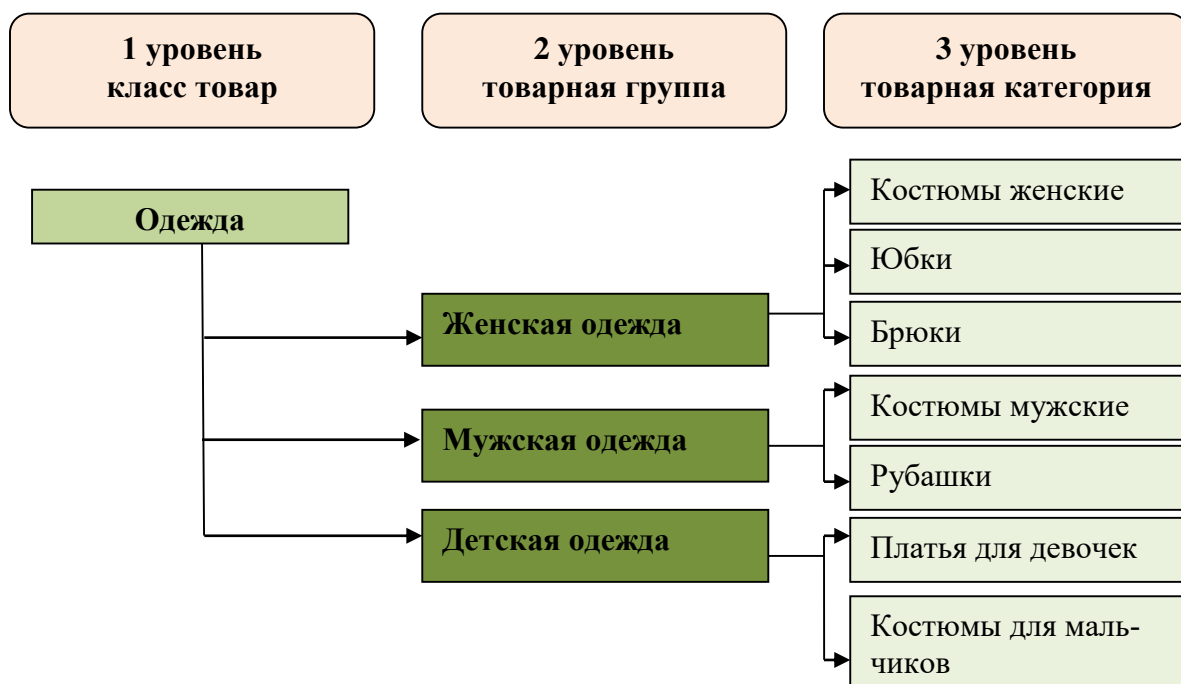


Рис. 10 – Пример деления товаров на уровни

Выделяют три основных **уровня деления товарного классификатора**:

**1-й уровень – класс товаров:** Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться **класс товаров** – например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь» - то есть то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем, для молодежи), выделение класса необязательно.

**2-й уровень - товарная группа** – это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками – видом товара, способом производства и т.д. (Например, «молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»).

Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория. В крупных компаниях после группы может выделаться подгруппа – более дробное деление по общим свойствам товаров. Например: Класс «Непродовольственные товары» - группа «Бытовая химия» - подгруппа «Моющие и чистящие средства» - категория «Порошок стиральный»

**3-й уровень - товарная категория** – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория – это то, за каким товаром покупатель идет в магазин. Объединяют товары по совокупности общих признаков в **представлении покупателя**. Не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно так, как воспринимает товар целевой покупатель. Категория далее будет делиться на **подкатегории** по различным признакам (по брендам или свойствам или размерам, цвету, объему и так далее – в зависимости от самой категории).

Таких уровней деления может быть до 8-ми (может быть и больше, но это уже нерационально, такой «ветвистый» классификатор трудно поддается управлению). После того, как будет составлен классификатор (выделены категории, сгруппированы и объединены в классы или направления), можно будет проводить анализ сбалансированности всех категорий.



Рис. 8 – Структура ассортимента одежды в магазине, %

### Пример товарного классификатора для магазина «Одежда»

Класс	Товарная группа	Товарная категория	
Женская одежда	Деловая одежда	Костюмы	
		Пиджаки	
		Юбки	
		Брюки	
		Блузы	
		Платья	
		Топы	
		Джемпера	
		Повседневная одежда	Пиджаки и жакеты
	Брюки		
	Юбки		
	Блузы		
	Платья		
	Топы		
	Джемпера		
	Свитера		
	Джинсы		
	Футболки		
	Майки		
	Вечерняя одежда	Платья	
		Брюки	
		Юбки	
		Блузы	
		Топы	
		Аксессуары	
	Мужская одежда	Деловая одежда	Сумки
			Платки и шарфы
Пояса			
Бижутерия			
Колготки			
Костюмы			
Повседневная одежда		Пиджаки	
		Брюки	
		Рубашки	
		Джемпера	
		Пиджаки	
		Брюки	
		Рубашки	
		Джемпера	
		Свитера	
		Джинсы	
		Футболки	
Аксессуары		Шорты	
		Галстуки	
		Носки	
		Запонки	
		Носовые платки	

### Фрагмент ассортиментной матрицы для магазина «Одежда»

Товарная группа	Товарная категория	Подкатегория	Наименование товарной позиции	Серия/коллекция/бренд	Поставщик	Размер	Сезон, год
Женская одежда	...						
	Брюки	Деловой стиль					
			Брюки 6208-041-0953, вишневый	«Zarina»	ООО «Мэлон Фэшн Груп»	размер 44-50	Осень-зима
			Брюки 6206-054-0998, вишневый	«Zarina»	ООО «Мэлон Фэшн Груп»	размер 42-48	Осень-зима
		...	...	...			
Мужская одежда		...	...	...			
	Футболка	Пляжная футболка	А-123 Футболка белая с рисунком	BLVD Supply	ООО «Стелфайнд»	Размер 48-56	Лето

#### Вопросы для самопроверки:

1. Дайте понятие, укажите цель, задачи, правила категорийного менеджмента
2. Дайте характеристику каждому этапу категорийного менеджмента
3. В каких случаях необходимо внедрение категорийного менеджмента?
4. Должностные обязанности категорийного менеджера

#### Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Разработайте должностную инструкцию категорийного менеджера, трейд-менеджера, маркетолога по сбыту.
2. Составьте действий категорийного менеджера, приступающего к открытию новой товарной категории.

#### Тематика рефератов с презентацией:

1. История возникновения и развития категорийного менеджмента
2. Особенности использования инструментов категорийного менеджмента в управлении ассортиментом



## 5 ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

**Цель работы:** получить практические навыки формирования товарных категорий в ассортименте.

### Литература:

а) основная литература: 1

б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

### Задание 1. Ситуационная задача по выделению товарных категорий

Менеджмент магазина «Техника» столкнулась с проблемой структурирования ассортимента, необходимо выделить то, что может быть категориями, и то, что не может. В таблице представлены товарные категории в сети магазинов, торгующих электроникой и бытовой техникой (специализированный магазин 400 м<sup>2</sup>, в центре города с миллионным населением, рассчитанное на покупателя с доходом средним и выше среднего).

#### Товарные категории в магазинах «Техника»

№ п/п	Тип товара	№ п/п	Тип товара	№ п/п	Тип товара
1	DVD-диск	36	Кухонная мойка	71	Сабвуфер
2	DVD-проигрыватель	37	Кухонный комбайн	72	СВЧ печь
3	DVD-рекордер	38	Лампочки	73	Сковорода
4	Memory Card (карта памяти)	39	Ломтерезка	74	Соковыжималка
5	USB Card Reader	40	Магнитола	75	Стиральная машина вертикальная загрузка
6	Адаптер	41	Массажер	76	Стиральная машина полуавтомат
7	Аксессуары	42	Мешок	77	Стиральная машина фронтальная загрузка
8	Батарейки	43	Миксер	78	Сумка для камеры
9	Батарея для видеокамер	44	Мини-диск	79	Сушильная машина
10	Блендер	45	Мини-мельница	80	Телемоноблок
11	Бритва	46	Мини-процессор	81	Телевизор
12	Вентилятор	47	Мини-резка	82	Телевизор LCD
13	Видеокамера	48	Морозильная камера	83	Телевизор плазменный
14	Видеокарта	49	Музыкальный центр	84	Телевизор проекционный
15	Видеокассета	50	Мясорубка	85	Телефон
16	Видеомагнитофон	51	Наушники	86	Гостер
17	Видеоплеер	52	Обогреватель	87	Тюнер
18	Водонагреватель	53	Открывалка	88	Увлажнитель воздуха
19	Встр. духовка	54	Очиститель воздуха	89	Усилитель
20	Встр. поверхность	55	1 Пароварка	90	Утюг
21	Встр. посудомойка	56	Плита газовая	91	Факс

22	Встр. СВЧ-печь	57	Плита электрическая	92	Факсовый картридж
23	Встр. стиральная машина	58	Плита-комбинированная	93	Фен
24	Встр. холодильник	59	Плита-стеклокерамика	94	Фильтр сетевой
25	Вытяжка	60	Плойка	95	Фонарики
26	Домашний кино-театр	61	Подставка	96	Фотоаппарат цифровой
27	Кабель	62	Полотенцесушитель	97	Фритюрница
28	Картридж	63	Посудомоечная машина	98	Хлебопечка
29	Колонки	64	Проектор	99	Холодильник
30	Кондиционер	65	Пульт ду	100	Холодильник Side by Side
31	Кондиционер-оконный	66	Пылесос	101	Чайник
32	Кондиционер-сплит	67	Пылесос моющий	102	Шнур
33	Кофеварка	68	Радиотелефон	103	Экран проекционный
34	Кофемолка	69	Рисоварка	104	Эл. зубная щетка
35	Кронштейн	70	Робот-пылесос	105	Эпилятор

#### Вопросы к ситуации:

1. Проведите структурирование ассортимента товаров, реализуемых в магазинах торговой сети «Техника».
2. Какой подход Вы использовали при выделении категории в магазинах торговой сети «Техника»?
3. Объясните, для чего необходимо структурирование ассортимента.
4. Растет ли количество категорий строго пропорционально в соответствии с количеством ассортиментных позиций?
5. Может ли быть в одной категории 100 наименований товаров, в другой 5 наименований? Ответ обоснуйте.
6. Сколько категорий может вести один категорийный менеджер? Ответ обоснуйте.

#### ***Методические рекомендации по выполнению практической работы***

Товарную категорию можно выделить, используя традиционный (рациональный) и творческий (креативный) подходы. Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению, что доказало свою низкую эффективность.

Творческое деление подразумевает учет покупательского поведения и восприятия товара.

После разработки ассортиментного классификатора необходимо определить роль каждой товарной категории в ассортиментной политике магазина. Для этого необходимо провести сравнительный анализ категорий путем исследования требований и предпочтений целевых групп покупателей, анализа конкурирующих торговых сетей и отдельных магазинов с разными стратегиями позиционирования.

Кроме того, целесообразно оценить потенциал каждой товарной категории с помощью таких показателей, как объем продаж, валовая и чистая прибыль и коэффициент оборачиваемости и др.



Рис. 9 – Укрупненная схема этапа категорийного менеджмента «Формирование (выделение) категорий в ассортименте»

После расчета потенциала товарной категории необходимо разработать критерии для ее оценки, которые будут показывать, насколько фактические данные по объемам продаж и прибыли соответствуют потенциалу. Это необходимо сделать для того, чтобы иметь возможность реагировать и

оперативно решать вопросы по изменению результатов продаж и прибыли, если они существенно ниже потенциала.

## **Задание 2. Изучение ролей товарных категорий**

При формировании перечня товарных категорий и определении их ролей розничный продавец должен использовать руководящие принципы:

- Роль категории определяет то, чего розничный продавец хочет достигнуть каждой категорией. В этом случае роль категории задает менеджеру категории и поставщикам логику управления.

- Роли категорий должны быть ориентированы на потребителя, должны определять выгоды/решения, которые категория предлагает покупателю. И в результате, роли должны помогать и продавцу, и поставщикам лучше фокусироваться на удовлетворении потребностей потребителя

- Роли должны быть простыми и понятными. Ритейлер и его поставщики должны понимать роли и быть в состоянии связать их категорию и тактические решения с этими ролями.

- Роли должны быть скоординированы. Типичный супермаркет представлен более чем двумя сотнями категорий, разнообразие которых может простираться от продуктов питания до автомобильных покрышек и канцелярских товаров. Баланс ролей, назначенных через эти категории, должен предоставить розничному продавцу конкурентное преимущество. Роли должны позволить розничному продавцу лучше использовать для своей выгоды поведение потребителя, делающего покупки в различных категориях.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятие «товарная категория», «выделение категории», «устойчивая категория»
2. Обосновать значение этапа «формирование (выделение) категорий в ассортименте»
3. Какие подходы необходимо использовать при выделении категорий?
4. Сколько категорий может вести один категорийный менеджер?
5. Дайте характеристику ролей товарных категорий по различным классификациям

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Разработайте должностную инструкцию категорийного менеджера, трейд-менеджера, маркетолога по сбыту.
2. Составьте план действий категорийного менеджера, приступающего к открытию новой товарной категории.

### **Групповая дискуссия:**

1. Как определить вклад отдельных товаров категории в достижение целей магазина?

2. Какие квалификационные требования необходимо жёстко предъявлять к должности категорийного менеджера?
3. Каких принципов необходимо придерживаться в стратегии и тактике взаимоотношений с поставщиками?

#### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Место и роль категорийных менеджеров в структуре управления торговой организации.
2. Проектирование организационной структуры управления и адаптация бизнес-процессов организации к практике категорийного менеджмента.
3. Сравнительный анализ научных и практических подходов к выделению товарной категории и определению ее роли
4. Особенности работы с разными группами товарных категорий

#### **Письменное домашнее задание:**

1. Составьте блок-схему основных этапов при переходе торговой организации с традиционного управления ассортиментом на категорийный менеджмент.
2. Проведите сравнительный анализ должностных обязанностей категорийных менеджеров товарных категорий «Фреш» и «Электробытовые инструменты».

## **6 РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ ДЛЯ РАЗНЫХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ**

**Цель работы:** научиться проводить расчеты эффективности использования торговых площадей для разных категорий товаров

#### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

#### **Задание 1. Ситуационная задача**

Группа магазинов «ЮниТон» представляет покупателю широкий ассортимент товаров декоративной косметики, парфюмерии, уход за кожей лица и тела, средства по уходу за волосами и т.д. В этом сегменте бизнеса компания с 1997 года и уже приобрела известность не только среди жителей города Воронежа, но и всего региона. В магазинах реализуются товары различных торговых марок, как известных, так и эксклюзивных, класса премиум. Ассортимент средств по уходу за волосами разделен на 14 категорий, товарооборот по отдельным категориям товаров, прибыль и доля в площади для категорий представлена в таблице 14.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Рассчитайте показатели эффективности использования торговой площади магазина. 2. Сделайте выводы по результатам расчетов.

3. Можно ли сказать, что соотношение представленных категорий и занимаемых ими торговых площадей в этом магазине оптимально?

4. Что нужно предпринять для оптимизации использования торговых площадей в магазине?

### Методические рекомендации по выполнению практической работы

Для выполнения практической работы необходимо изучить показатели эффективности использования торговых площадей. Чтобы узнать, насколько эффективно используется торговое пространство для разных групп или категорий товара, рассчитывается:

1. Коэффициент эффективности использования площадей по обороту ( $K_{\text{зо}}$ ):

$$K_{\text{зо}} = \frac{\text{доля категории в выручке}}{\text{доля в занимаемой площади}}, \quad (3)$$

2. Коэффициент эффективности использования площадей по прибыли ( $K_{\text{эн}}$ ):

$$K_{\text{эн}} = \frac{\text{доля категории в прибыли}}{\text{доля в занимаемой площади}}, \quad (4)$$

Два показателя нужны для того, чтобы видеть, какая из категорий является генератором потока, базой, а какая – генератором прибыли, приоритетной, и в зависимости от роли категории следует реализовать те или иные планы по оптимизации торгового пространства или развития категории.

### Показатели для расчета эффективности использования торговой площади

Категория	Товарооборот, тыс. р.	Доля в товарообороте, %	Прибыль, тыс. р.	Доля в прибыли, %	Доля в площади, %	$K_{\text{зо}}$	$K_{\text{эн}}$
1	1596		620		20		
2	1406		381		8		
3	1314		223		3		
4	1130		345		9		
5	1094		235		4		
6	816		431		7		
7	758		266		21		
8	637		161		4		
9	631		106		5		
10	578		105		6		
11	567		103		2		
12	495		94		2		
13	434		109		4		
14	428		150		5		
итого	11884	100	3329	100	100		

Методы измерения торговой площади:

1. В погонных (линейных) метрах. Учитываются площадь полочного пространства, занимаемые определенными группами товара. Одна полка длиной 1 м будет равна 1 п. м. Все товары, стоящие на этой полке, займут 1 погонный метр. Этот метод можно применять при измерении товаров в супермаркетах и там, где выкладка состоит в основном из стеллажей с полками. Приемлемо для продуктов питания, хозяйственных товаров, товаров для дома, игрушек, обуви.

2. В квадратных метрах. Учитывается площадь пола, занятая торговым оборудованием и торговой мебелью, и площадь, занятая товаром на полках. Так можно считать крупногабаритную бытовую технику, мебель, одежду.

3. В кубических метрах. Учитываются объемы полочного пространства, занимаемые определенными группами товара. Приемлемо там, где много товара представлено паллетной выкладкой или товар занимает на полке несколько рядов в высоту и глубину (в гипермаркетах, дискаунтерах).

Если в зале товар представлен и на полках, и на стендах, и на паллетах, необходимо выбрать одну величину для подсчет (например, погонные метры). И все считать в погонных метрах, отталкиваясь от длины выкладки товара как меры измерения погонного метр. Если на паллете товар поставлен в три уровня по два ряда на каждом, то паллета условно = 1 куб. м = 3 кв. м = 6 п. м.

Для того, чтобы измерить  $K_3$ , необходимо составить список категорий. Для каждой категории на основе статистики продаж (не менее чем за три месяца) определить долю в обороте, долю в прибыли и долю в занимаемой торговой площади. На основании полученных данных рассчитывают  $K_3$  и  $K_3$  по формулам 3-4.

Решение о том, эффективно или неэффективно представлена категория в зале, нужно принимать после того, как будут определены роли товара в общем ассортименте. Например, товар уникальных категорий может занимать больше места, чем приносит в обороте:

### Результаты измерения

#### эффективности использования площади и их характеристика

Результат измерения	Характеристика
$K_3=1$	Представленность товара в зале нормальная, можно ничего не менять
$K_3>1$	Площадей для товара недостаточно, необходимо увеличить представленность товар в зале (если только товар не выводится из ассортимента, или товары находятся вне сезона продаж, или это товары удобных категорий)
$K_3<1$	Площади под товары слишком велики, и поэтому торговое пространство используется неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с последующим контролем продаж, чтобы не допустить падения оборотов (если только это не товары уникальных категорий или если ожидается сезонный подъем продаж.)

Вне зависимости от того, существует в компании категорийный менеджмент или нет, управлять ассортиментом можно, используя методологию категорийного менеджмента. Для этого необходимо привести в порядок товарный классификатор выделить категории по признаку того, как выделяет их покупатель. Правильное выделение категорий и знание их свойств - ключевой момент в управлении ассортиментом. От того, насколько правильно выделены категории, будет зависеть затем балансировка ассортимент по ширине и глубине представленных товаров.

Балансировать ассортимент по ширине нужно, основываясь на рекомендованной пропорции категорий определенных 5 ролей - уникальной, приоритетной, базовой, периодической/сезонной и удобной. От того, какую роль имеет каждой категория, будет зависеть дальнейшее развитие категории в ассортименте - станет ли она прибылеобразующей и ключевой, или ей предназначена роль сопутствующая. В зависимости от роли категорий будет развиваться ее структура - то, что называется настройкой ассортимента по глубине.

После определения ролей категорий и направлений их развития магазин может ставить перед этими категориями конкретные цели. В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами - дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки.

После анализа товаров внутри категории становится ясно, что ввод и вывод новой товарной позиции в ассортимент должен быть осознан. Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять.

Применяя методологию категорийного менеджмента, можно: ставить финансовые и маркетинговые цели перед категорией; настраивать ассортимент по ширине и глубине; осознанно вводить и выводить новые товары в ассортимент; ставить стратегические планы развития всей ассортиментной политики компании, начиная от портфеля поставщиков и заканчивая формированием ассортиментной матрицы каждого магазина сети.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятия: показатели эффективности использования торговых площадей: коэффициент эффективности использования площадей по обороту, коэффициент эффективности использования площадей по прибыли; роль категории
2. Перечислите показатели эффективности использования торговых площадей и формулы их расчета
3. Какие методы измерения торговой площади используют в категорийном менеджменте?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**



1. Проведите расчет показатели эффективности использования торговых площадей в вашем магазине. Сделайте вывод.
2. Составьте действий категорийного менеджера, приступающего к открытию новой товарной категории.

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Сравнительный анализ научных и практических подходов к выделению товарной категории и определению ее роли
2. Особенности работы с разными группами товарных категорий

## **7 ТРЕНИНГ «МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ»**

**Цель работы:** показать необходимость использования визуального мерчандайзинга для содействия продажам товаров

### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

**Интерактивные ресурсы:** Обучающая программа «Мерчандайзинг»/ Компания «МЕДИУМ- мультимедиа-тренинги» - <http://etrainings.amedium.ru>

### **Программа тренинга:**

1. Основы мерчандайзинга.
2. Концепция мерчандайзинга.
  - 2.1 Внешний вид магазина и территория вокруг него (восприятие магазина целевой группой покупателей; название, рекламный слоган и вывеска; цветовое решение для оформления магазина; входная зона и витрины магазина, территория вокруг магазина, парковка).
  - 2.2 Торговый зал (планировка торгового зала, составляющие микромира магазина).
  - 2.3 Выкладка товаров в торговом зале (общие правила выкладки, виды выкладки, оформление ценников, рекламно-информационная поддержка).
3. Рекомендации для магазинов разных форматов по вопросам применения правил мерчандайзинга:
  - 3.1 Как спланировать магазин?
  - 3.2. Как распределить отделы магазина?
  - 3.3. Где размещать какие товары?
  - 3.4. Как оформлять магазин и торговую точку?
  - 3.5. Каким должно быть торговое оборудование и дисплеи?
  - 3.6. Как выделять и освещать товары?
  - 3.7. Как избежать отсутствия товара в торговой точке?

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятия: мерчандайзинг, выкладка, POS – материалы, реклама, промо-акции, формат магазина, концепция магазина
2. Представьте основные положения концепции мерчандайзинга
3. Какие методы измерения торговой площади используют в категорийном менеджменте?
4. Что понимают под системным подходом к мерчандайзинга?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Сформируйте концепцию мерчандайзинга для конкретного формата магазина
2. Составьте рекомендациями для магазинов разных форматов по применению основ мерчандайзинга

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Сравнительный анализ визуального мерчандайзинга в разных форматах магазинов
2. Формирование делового микроклимата продаж по форматам магазинов
3. Направления использования POS – материалов в рознице
4. ATL- и BTL- реклама и оценка эффективности ее использования в рознице

## **8 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА НА ТОВАРЫ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДЕКСА СЕЗОННОСТИ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ**

**Цель работы:** приобрести практические навыки прогнозирования спроса на товары и определения индекса сезонности продажи товаров

### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

### **Задание 1. Ситуационная задача**

На рисунке 10 представлены объемы реализации крема для лица «Люкс» в одном из магазинов розничной торговой сети «Идея» (ул. Хользунова, 15). Сеть магазинов «Идея» - это 42 магазина в Воронеже, Белгороде, Старом Осколе и Губкине. Ассортиментный перечень магазинов «Идея» включает более чем 9000 наименований бытовой химии, товаров для дома, парфюмерии и косметики.

1. Рассчитайте статистический прогноз объемов реализации продукции - крема для лица «Люкс» для магазина на 2013 год по месяцам, предложенными в таблицах методами. Результаты оформить в таблицах 20-24.

2. Определите погрешность прогноза для каждого метода. Результаты оформить в таблицах.

3. Полученные результаты расчетов оформите в виде таблицы 25. В графической форме отобразить прогнозы продажи крема для лица, полученные различными методами.

4. Определите оптимальный метод прогнозирования для данной продукции. Ответ аргументировать.

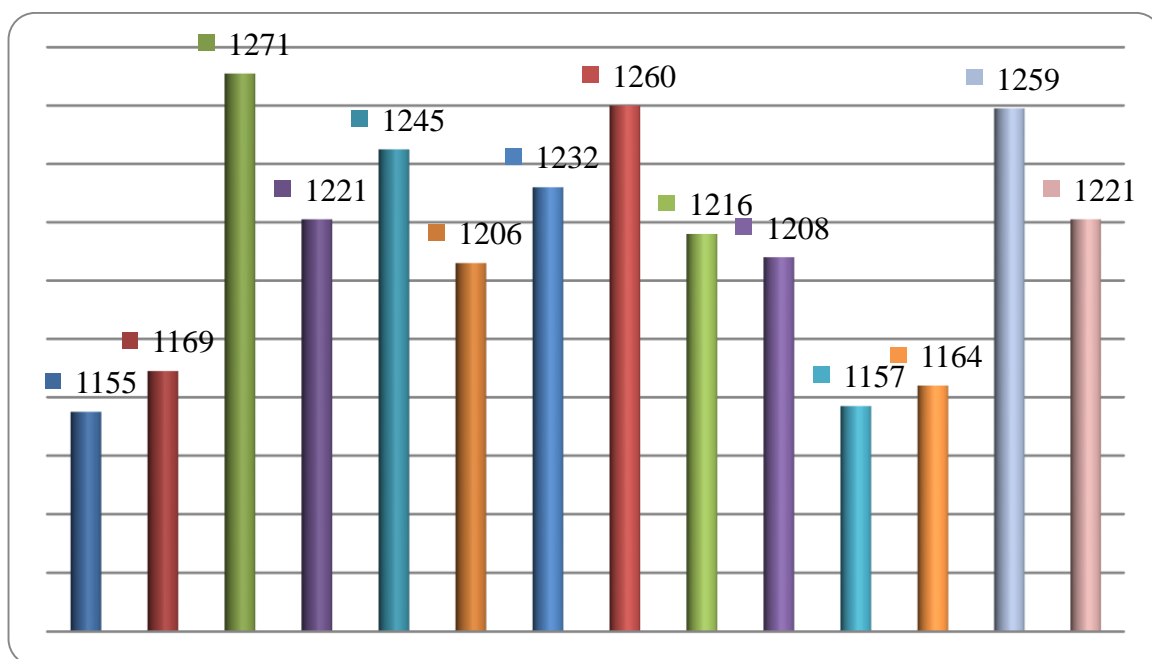


Рис. 10 – Фактические продажи крема для лица «Люкс», ед.

1. Метод «наивного прогноза»

**Данные для расчета прогноза спроса на крем для лица «Люкс»  
методом «наивного прогноза»**

Период	Крем для лица «Люкс»				
	месяц	фактические продажи, ед.	прогноз, ед.	формула	погрешность, %
2014 год	ноябрь				
	декабрь				
2015 год	январь				
	февраль				
	март				
	апрель				
	май				
	июнь				
	июль				
	август				
	сентябрь				
	октябрь				
	ноябрь				
	декабрь				

2. Метод долгосрочной средней.

**Данные для расчета прогноза спроса на крем для лица «Люкс»  
методом долгосрочной средней**

Период	Крем для лица «Люкс»				
	месяц	фактические продажи, ед.	прогноз, ед.	формула	погрешность, %
2014 год	ноябрь				
	декабрь				
2015 год	январь				
	февраль				
	март				
	апрель				
	май				
	июнь				
	июль				
	август				
	сентябрь				
	октябрь				
	ноябрь				
	декабрь				

3. Метод скользящей средней

**Данные для расчета прогноза спроса на крем для лица «Люкс»  
методом скользящей средней**

Пе-риод	Крем для лица «Люкс»						
	месяц	фактические продажи, ед.	скользящая средняя (3 месяца)	формула	погрешность, %	скользящая средняя (5 месяцев)	погрешность, %
2011 год	ноябрь						
	декабрь						
2012 год	январь						
	февраль						
	март						
	апрель						
	май						
	июнь						
	июль						
	август						
	сентябрь						
	октябрь						
	ноябрь						
	декабрь						

4. Метод экспоненциальной средней взвешенной (ЭСВ)

**Данные для расчета прогноза спроса на крем для лица «Люкс»  
методом ЭСВ**

Пе-риод	Крем для лица «Люкс»						
	месяц	фактиче-ские про-дажи, ед.	весовой коэффициент	фор-мула	среднее зна-чение предыду-щего про-гноза, ед.	средняя экс-поненциаль-ная взвешен-ная, ед.	погреш-ность, %
2014 год	ноябрь		0,2		1230		
	декабрь		0,2		1245		
2015 год	январь		0,2		1354		
	февраль		0,2		1300		
	март		0,2		1298		
	апрель		0,2		1284		
	май		0,2		1280		
	июнь		0,2		1297		
	июль		0,2		1295		
	август		0,2		1287		
	сентябрь		0,2		1287		
	октябрь		0,2		1314		
	ноябрь		0,2		1257		
	декабрь		0,2		1300		

5. Сводные результаты прогноза спроса на крем для лица «Люкс»

**Сводные результаты прогноза**

Месяц	Фактиче-ские про-дажи, ед.	Прогноз, ед				Погрешность, %			
		«наив-ный»	дол-го-сроч-ной сред-ней	сколь-зящая сред-няя (3 мес.)	ЭСВ	«наив-ный»	дол-го-сроч-ной сред-ней	сколь-зящая сред-няя (3 мес.)	ЭСВ
ноябрь									
декабрь									
январь									
февраль									
март									
апрель									
май									
июнь									
июль									
август									
сентябрь									
октябрь									
ноябрь									
декабрь									

## *Методические рекомендации к выполнению практической работы*

Прогнозирование спроса необходимо для того, чтобы запланировать ввод новых продуктов, чтобы мотивировать персонал, чтобы предусмотреть период, когда руководству магазина придется вливать дополнительные ресурсы на поддержание деятельности, чтобы принимать стратегические решения.

Проблемы прогнозирования:

- ни один прогноз, даже математический, не гарантирует 100%-ной точности и не является гарантией того, что так оно и будет;
- даже негативный, пессимистичный прогноз - это все равно прогноз, и он позволяет предусмотреть «узкие» места в будущих продажах;
- руководство вносит существенный вклад в прогноз, мотивируя игры персонал на выполнение планов и видя стратегическую картину целиком;
- чем больше статистика, чем она точнее, тем точнее можно строить прогнозы, но использовать только в статистику нельзя;
- компьютерные программы не учитывают российскую специфику всплесков продажи товаров, в связи с праздниками и т.д.;
- существуют простые и сложные математические модели. Их преимущество в том, что математика хорошо учитывает все повторяющиеся тенденции. Для непредсказуемых факторов нужно использовать эмпирические и экспертные методы. Сложные математические модели стоит доверить компьютеру, а простые модели лучше всего сочетать с методом экспертной оценки;
- не рекомендуется использовать данные о продажах пятилетней давности и ориентироваться только на историю продаж одного продукта, скорее всего, факты дефицита никто не вспомнит и не учтет.

Методы прогнозирования:

**1. Экспертные методы.** Прогноз спроса строится профессионалами сбытовых и маркетинговых служб на основе личного опыта и знания рыночной ситуации. Недостаток - высокая степень субъективности оценки. Человек, даже эксперт, иногда ошибается. Также недостатком можно считать относительную трудоемкость и длительность таких методов для опроса потребителей необходимо подготовить анкеты, распечатать нанять девушек для заполнения анкет, провести собственно опрос, обработать данные...

**2. Статистические методы.** Они позволяют анализировать динамику продаж за ряд лет или месяцев, выявив основные тенденции изменения спроса в зависимости от сезонности, специальных акций (снижения цен) формальных признаков сочетаний товаров.

Преимущества статистические методы относительно малозатратны и быстры. Но эти методы прогнозирования спроса имеют общий недостаток, который вытекает из концепции, положенной в их основу. Суть этой концепции сводится к следующему: каждый временной ряд хранит внутри себя

скрытую информацию о закономерностях развития рассматриваемого процесса в будущем. Закономерности всегда инертны. А нам для принятия оперативных решений в современном бизнесе необходим прогноз, чувствительный к быстро изменяющейся окружающей среде. На рисунках 1-4 представлены примеры расчета прогноза продажи товара разными методами в программе Excel.

Несмотря на то, что статистические методы имеют множество ограничений и оговорок (они не учитывают динамику развития, внешние факторы и т. п.), все же ничего более универсального в прогнозировании спроса пока не придумано.

Проведя XYZ-анализ, можно вычислить стабильность продаж тех или иных товаров. Путем вычисления коэффициента вариации получают три группы: X стабильно продающиеся, Y с колебаниями в 10-25% и Z имеющие непредсказуемые или очень большие колебания.

В зависимости от того, с какой группой товаров осуществляется работа, выбирают вид прогноза.

1. Для X - статистические методы (скользящие средние, взвешенные экспоненциальные);
2. Для Y - показатель потребления и учет сезонного тренда;
3. Для Z - учет обращений или запросов, скорректированное среднее потребление и экспертный метод.

2.1. Метод «наивного прогноза» в Excel. Можно предполагать, что продажи в последующем периоде будут соответствовать продажам в предыдущем периоде.

Преимущества метода: моментальная реакция на изменение спроса, хорошо работает в условиях тренда. Недостаток – слишком большая чувствительность к случайным колебаниям. Подходит для товаров группы VX и CX, так как продажи по этим группам стабильны и имеют устойчивый тренд, а цена ошибки в прогнозе невелика. Для AX тоже можно использовать, но необходимо быть уверенным, что дело идет о надежных поставщиках и колебаний спроса по такому товару не предвидится.

2.2. Метод долгосрочной средней. Можно использовать, если продажи товара в последующем периоде будут равны среднему объему продаж за все предшествующие периоды.

Преимущества метода: сглаживает случайные колебания спроса.

Недостаток: не отражает истинных изменений в тенденциях, всегда реагирует с запозданием на существенные изменения спроса. Можно использовать для групп VX, VY, CX, CY - колебания имеются, но цена ошибки невелика, и по группе VY можно позволить себе несколько увеличить запас, так как это не сильно скажется на общем запасе.

2.3. Метод скользящей средней. Используют метод если продажи в следующем периоде будут равны средней арифметической от объема продаж за последние  $n$  периодов (за пять-шесть месяцев, недель). Точного пра-

вила, сколько периодов нужно брать, нет. Можно брать 3, 5, 6 10,12 периодов - основное, что нужно учесть, - оптимально брать периоды между взлетами и падениями продаж. Этот метод - компромисс между двумя предыдущими. Недостаток - как и все статистические модели, не может учитывать сезонного колебания. Вполне может использоваться с товарами групп АХ и ВХ.

Если товар имеет значительные колебания спроса, то примененные методы скользящей средней дают значительные погрешности - от 3 до 55%, чем меньше период скользящей средней, тем ближе к точным будут результаты (точными они не будут, так как это не товар группы Х).

2.4. Метод экспоненциальной средней взвешенной (ЭСВ). Метод очень похож на предыдущий, но к числу периодов прибавляется взвешивание периодов. Преимущество метода в том, что при наличии тренда или тенденции он имеет явное преимущество - акцент может быть сделан гибко и на недавние данные. Недостаток - требует большого числа вычислений; все данные имеют один вес, хотя на практике они могут иметь разный вес; конечный прогноз нельзя сделать, пока не пройдет заданное число периодов; при значительных колебаниях спроса не успевает реагировать и не учитывает сезонность. Весовой коэффициент ( $k$ ) - постоянная величина, имеющая значение от 0 до 1.

Чаще всего  $k = 0,1$  и  $0,2$  - он означает, что тренд имеет плавное развитие. При высоком значении  $k = 0,5$  возникают слишком сильное реагирование, «нервозность», скачки. Формула вычисления взвешенной экспоненциальной средней (ЭСВ):  $k \times$  (фактический спрос) +  $(1 - k) \times$  ср. значение предыдущего прогноза. Как и метод скользящей средней, ЭСВ может использоваться для товаров группы Х и Y. Для группы Y он подходит лучше, чем и предыдущие методы. Если составлять прогноз на товары стабильного спроса, группы Х, то разница в результате невелика - погрешность составляет в среднем 2-3%. Наилучший прогноз дает метод ЭСВ. Если продажи товаров, имеют колебания спроса более 25%, то метод «наивного» прогноза и долгосрочной средней дает слишком большие погрешности, а скользящая средняя и ЭСВ дают более или менее приемлемые результаты.

**3. Совместное прогнозирование.** Лучше всего сочетать оба указанных выше способа качество прогноза повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов. Точность прогноза считается оптимальной, если результаты, полученные с помощью различных методов, отличаются друг от друга не более чем на 10%. В противном случае возникает необходимость еще раз пересмотреть исходные данные, оценить их полноту и достоверность.

**4. Горизонт прогноза.** Это примерный остаток времени, на который следует строить прогноз спроса. Если для пополнения запаса товара не требуется много времени (например, поставка приходит за две недели), то го-



ризонт прогноза можно ограничить ближайшим будущим. Если же мы импортируем изделие и его надо ждать три месяца, то горизонт составит 90 дней с даты построения прогноза.

### Задание 2. Ситуационная задача

Рассчитайте индекс сезонности реализации продукции для каждого месяца по данным, предложенным в таблице:

#### Объемы реализации продукции в 2013-2015 гг.

Месяц	Год				Средний оборот одноименных месяцев	Индекс сезонности
	2013	2014	2015	Всего		
Январь	315	654	814			
Февраль	411	541	621			
Март	528	354	425			
Апрель	245	551	951			
Май	605	845	1542			
Июнь	362	906	1984			
Июль	358	894	1059			
Август	484	854	954			
Сентябрь	582	1025	1254			
Октябрь	266	684	1099			
Ноябрь	325	651	954			
Декабрь	439	215	713			
Итого						

План реализации на 2015 г. для магазина установлен на уровне 85790 единиц, среднемесячный объем реализации составит – \_\_\_\_\_ единиц, рассчитайте план реализации продукции для каждого месяца на 2016 г., результаты расчетов оформите в таблице:

#### Результаты расчета плана товарооборота по магазину на 2016 г

Месяц	Индекс сезонности	Плановый показатель реализации, ед.
Январь		
Февраль		
Март		
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
Итого		

При прогнозировании спроса по кварталам и месяцам большое значение имеют измерения сезонных колебаний показателя за предшествующие годы и расчет на этой основе индекса сезонности к среднему месячному (квартальному) обороту за весь период. Индекс сезонности показывает степень отклонения объема реализации какого-либо месяца от среднегодового значения показателя. Объем спроса на плановый год по месяцам определяется умножением среднемесячного плана объема реализации на индекс сезонности.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятия: спрос, прогнозирование, моделирование, емкость рынка
2. Представьте основные формулы расчета рыночного спроса, емкости рынка, рыночной доли игроков
3. С какой целью исследуют сезонные колебания спроса?
4. Как рассчитать индекс сезонности?

#### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Проведите анализ емкости конкретного товарного рынка
2. Оцените сезонность спроса на конкретный товар

#### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Прогнозирование рыночного спроса
2. Экономико-математическое моделирование колебаний спроса
3. Нейросетевая парадигма программного обеспечения аналитической работы в области исследования рыночного спроса

## **9 ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ ТОВАРОВ**

**Цель работы:** приобрести практические навыки выбора оптимального поставщика товаров

#### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

**Задание 1. Проведите оценку и выбор оптимального поставщика для конкретного предприятия.**

Результаты полученных расчетов оформить в табличной форме (каждому обучающемуся предлагается индивидуальное задание).

#### **Методические рекомендации по выполнению практической работы**

Для оценки и выбора поставщиков используются преимущественно два метода: балльный метод и метод попарных сравнений. Их отличие в сложности и степени субъективности оценки.

Последовательность действий при определении оптимального поставщика:

1. Определение коэффициента значимости

Значимость фактора оценивается величиной, которая называется коэффициентом значимости. Определение коэффициентов значимости является важной частью метода экспертных оценок, т.к. от этого в конечном итоге зависит достоверность полученных результатов. Сделать это можно двумя способами:

А) Метод балльных оценок.

Для вычисления коэффициентов значимости каждому фактору присваивают оценку в баллах в соответствии с заранее выбранной шкалой оценки. Наиболее популярными являются трех-, пяти- и десятибалльная шкала. Можно также производить оценку в процентах. Коэффициент значимости принимается равным этой оценке.

Б) Метод попарных сравнений.

Этот метод используется в том случае, когда значительное количество факторов кажется экспертам равнозначными или близкими по значимости. В основу метода положено сравнение всего лишь двух факторов, повторяемое много раз для каждой пары факторов с использованием некоторой шкалы предпочтений. Опыт показывает, что наиболее рациональной является пятизначная шкала предпочтений следующего вида (табл. 28).

**Шкала предпочтений**

Количественная оценка	Качественная оценка
1	Факторы равнозначны
2	Незначительное предпочтение
3	Существенное предпочтение
4	Очевидное предпочтение
5	Абсолютное предпочтение

На основе шкалы предпочтений определяют величины  $b_{i,j}$ , которые характеризуют предпочтения фактора с номером «i» по отношению к фактору с номером «j». При этом принимается, что

$$b_{i,j} = 1; \quad b_{i,j} = \frac{1}{b_{i,j}}, \quad (5)$$

тогда коэффициент значимости фактора с номером «i» определяется

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^1 b_{i,j}}{\sum_{i=1}^1 \sum_{j=1}^1 b_{i,j}}, \quad (6)$$

Процесс вычисления коэффициентов значимости методом попарных сравнений удобно представлять в виде таблицы.

2. Каждому поставщику по каждому фактору присваивается оценка в баллах. На усмотрение экспертов может использоваться трех-, пяти- или десятибалльная шкала, причем оценки могут выражаться как целыми, так и дробными числами. Для тех факторов, которые имеют численное значение,

например оптовая цена или величина скидок, оценка может быть вычислена. Для этого существуют различные способы, но наиболее удобен следующий:

$$B_k = B_{\max} \times \frac{W_k}{W_{\max}}, \quad (7)$$

или

$$B_k = B_{\max} \times \frac{W_{\min}}{W_k}, \quad (8)$$

где  $B_k$  - оценка к-го поставщика;

$B_{\max}$  - максимальная величина оценки в соответствии с принятой шкалой;

$W_k$  - численное значение рассматриваемого фактора для к-го поставщика;

$W_{\min}$  и  $W_{\max}$  - наименьшее и наибольшее значение рассматриваемого фактора.

Первая из приведенных формул используется в том случае, когда желательно увеличение показателя  $W$ , например, размера скидок, а вторая формула используется, когда желательно снижение значения показателя, например, оптовой цены.

Оценка факторов, не имеющих численного значения, осуществляется экспертами.

3. Выбор поставщика. Выбор поставщика осуществляется на основе расчета обобщенных показателей по формуле 23:

$$ОП_k = \sum_{i=1}^I a_i B_{ki} \quad (9)$$

где  $ОП_k$  - обобщенный показатель к-го поставщика;

$B_{ki}$  - оценка к-го поставщика по  $i$ -му фактору;

$a_i$  - коэффициент значимости  $i$ -го фактора;

$I$  - общее количество рассматриваемых факторов.

Поставщик, имеющий наибольшее значение обобщенного показателя, и может быть рекомендован как наилучший по совокупности факторов.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятия: каналы сбыта, поставка, договор, закупка
2. Представьте основные критерии выбора оптимального поставщика
3. Какие методы необходимо использовать для выбора оптимального поставщика?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Выбрать оптимального поставщика для оптового предприятия на основе фактических данных
2. Провести сравнительный анализ методов оценки и выбора оптимального поставщика;

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Методология оценки прибыльности поставщика
2. Методология выбора поставщика для оптового (розничного) торгового предприятия

## **10 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ЗАКУПКАХ ТОВАРОВ**

**Цель работы:** приобрести практические навыки использования современных методов товарного менеджмента при закупках товаров

### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 4, 5, 6

### **Задание 1. Ситуационная задача**

Компания ООО «Канцторг» в 2019 году столкнулась с рядом проблем, которые раньше у предприятия не возникали. Остатки товаров на начало текущего года были завышены более чем в два раза, продажи по отдельным категориям товаров сократились на 10, а то и на 15%, финансовых средств не хватало на закупку товаров. Директор общества на очередном собрании коллектива поставил вопрос о разработке плана мероприятий по повышению эффективности работы торговой сети и выявлении виновных в названных выше проблемах.

Менеджер отдела маркетинга обвинил отдел логистики в том, что сотрудники этого подразделения не эффективно работают с поставщиками товаров, привел пример того, что закупки недорогих канцтоваров у нескольких поставщиков экономически не выгодны, анализ товарных запасов отдел не осуществляет, не проводит работу по планированию ресурсов, необходимых для закупки товаров. Отдел логистики назвал виновником сложившейся ситуации отдел маркетинга, мотивируя тем, что маркетинговые мероприятия в местах продажи товаров проводятся, но не являются эффективными, одновременно предложив полностью пересмотреть имеющийся в магазине ассортимент товаров и сократить количество ассортиментных позиций с 2000 до 1500. Генеральный директор компании, выслушав все сказанное на собрании, поставил перед работниками отдела логистики следующие задачи: выбрать оптимальную систему планирования ресурсов, минимизировать издержки на содержание запасов, определить рациональные методы выбора поставщика и схемы контроля поставок.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Прав ли директор ООО «Канцторг» в том, что разбираться в сложившейся ситуации он поручил отделу логистики? Ответ обоснуйте.

2. Позволит ли использование совмещенного ABC- XYZ анализа оптимизировать закупочную политику предприятия?

3. Можно ли на основе данных совмещенного ABC- XYZ анализа распределить усилия персонала по наблюдению за разными группами товаров?

4. Проведите ABC- XYZ анализ для магазина «Глобус», результаты оформите в табличной и графической форме. Данные для расчетов приведены в таблице.

**Объемы реализации отдельных ассортиментных позиций за три квартала 2019 года в магазине «Глобус» ООО «Канцторг»**

Ассортиментная позиция	1 кв.	2 кв.	3 кв.
1	4535	5410	6590
2	7470	7890	7390
3	7845	13252	6873
4	7915	9150	10133
5	8326	10380	11544
6	9080	12300	14970
7	8341	15082	15720
8	8960	10150	10510
9	6531	10090	9110
10	8160	9091	7999
11	7000	8189	7880
12	5990	5411	6631
13	90153	116395	115350
14	4535	5410	6590
15	7470	7890	7390
16	7845	13252	6873

5. Дайте рекомендации по матрице совмещенного анализа для каждой ассортиментной позиции.

6. Разработайте мероприятия, которые позволят решить проблемы с закупками продукции на предприятия ООО «Канцторг».

7. Перечислите ассортиментные позиции (см. табл.), по которым:

- необходимо держать высокий уровень запасов, чтобы свести к минимуму вероятность его отсутствия на складе;

- нет смысла держать высокий запас, но оперативный товарный запас может быть достаточно велик, в силу малого объема;

- не только страховой, но и оперативный запас следует назначить по минимуму, чтобы не занимать дефицитные складские площади.

***Методические рекомендации для выполнения практической работы***

Совмещенный ABC и XYZ анализ можно рассматривать в качестве примера инструмента расчета закупок. Анализ основан, как было сказано ранее, на разбиении всего ассортимента на несколько групп по наиболее важным на данном этапе показателям товарооборота - это могут быть, например, прибыльность, капиталоемкость и объемность, и проведении

дальнейшего расчета заказа по показателям, назначаемым по группам в целом. Рекомендации по матрице совмещенного анализа представлена на рисунке 11.

<p><b>AX</b> (невысокий страховой запас, возможно наличие резервного поставщика, теоретически можно работать по системе JIT)</p>	<p><b>AY</b> (запас с небольшим избытком, резервный поставщик, тщательный контроль остатков)</p>	<p><b>AZ</b> (иметь резервных поставщиков, отдать самому опытному менеджеру, постоянный контроль)</p>
<p><b>BX</b> (невысокий запас, поставки JIT, партии с увеличенным интервалом)</p>	<p><b>BY</b> (запас с очень небольшим избытком, резервный поставщик, контроль остатков)</p>	<p><b>BZ</b> (частичная работа под заказ, контроль остатков, опытный менеджер, важно – резервный поставщик)</p>
<p><b>CX</b> (фиксированный заказ, система JIT, партии с увеличенным интервалом)</p>	<p><b>CY</b> (отдать новичку, поставка фиксированными, но чуть более частыми партиями, чуть больший страховой запас)</p>	<p><b>CZ</b> (за новыми товарами наблюдать, старые – выводить, поставка под заказ)</p>

Рис. 11. Рекомендации по матрице совмещенного анализа

После этого для каждой группы в целом назначается режим закупок. Режим закупок определяется двумя показателями - минимальным и оперативным товарным запасом, выраженными в днях продаж.

Минимальный товарный запас, МТЗ, играет роль страхового товарного запаса и определяется относительной прибыльностью данного товара для предприятия. То есть этот тот уровень запаса, который предприятие готово постоянно поддерживать, сознательно идя на "замораживание" оборотных средств, чтобы застраховаться от отсутствия на складе данного наименования и, как следствие, упущенной прибыли. Очевидно, этот запас должен быть тем больше, чем выше прибыльность данного наименования.

Второй показатель - оперативный товарный запас, ОТЗ - задает объем запаса сверх страхового и, тем самым, определяет периодичность закупок данного товара. Этот запас зависит от капиталоемкости и (или) объемности данного наименования - в большей мере от того из этих параметров, который в данной ситуации более критичен для предприятия.

Если товар относится к числу наиболее прибыльных (то есть попадает в группу А по прибыльности) - то по нему имеет смысл держать высокий уровень МТЗ - чтобы свести к минимуму вероятность его отсутствия на складе. Если у предприятия в настоящее время достаточно оборотных средств (или, например, продукция принимается на реализацию), и более критичным является объем (или площадь) складских помещений. Тогда, если рассмотренный выше товар малообъемен, то по нему можно назначить также и высокий уровень ОТЗ. Помимо прочего, это позволит сэкономить и

на транспортных расходах, поскольку определит большие объемы закупаемых партий и менее частую периодичность закупок. Таким образом, получим оптимальную динамику запаса, изображенную на рисунке 12.

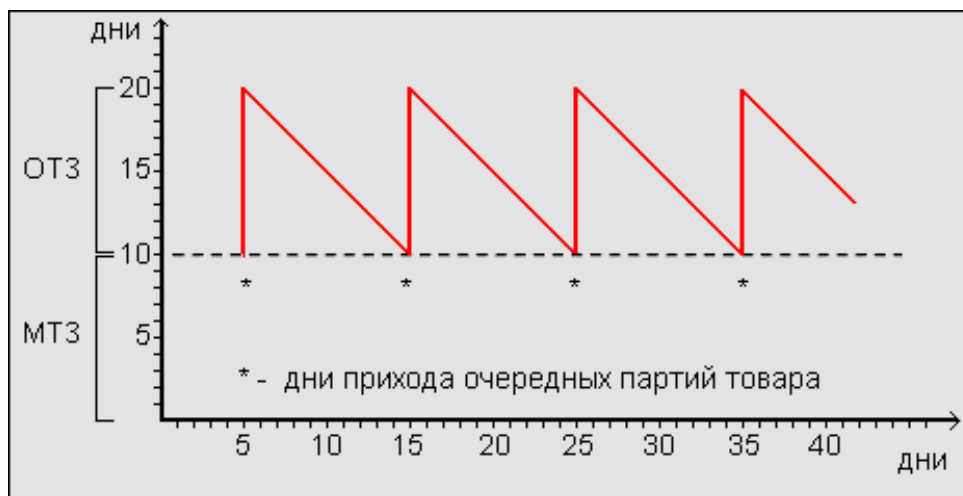


Рис. 12. Динамика запаса по прибыльному и малообъемному товару

Если товар столь же мало объемный, но менее прибыльный, но с худшими показателями сбыта, то нет смысла держать по нему высокий МТЗ, но оперативный товарный запас может быть достаточно велик, в силу малого объема. Поэтому идеальная динамика будет выглядеть так, как это показано на рисунке 13.

Если товар малоприбыльный и занимает относительно большой объем (то есть входит в группу А по объемности) - то не только страховой, но и оперативный запас следует назначить по минимуму, чтобы не занимать дефицитные складские площади (рис. 14).

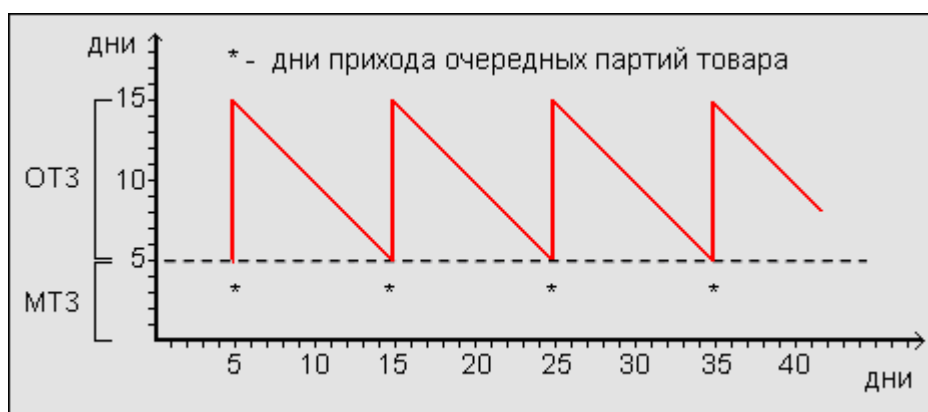


Рис. 13. Оптимальная динамика запаса по малоприбыльному и малообъемному товару.



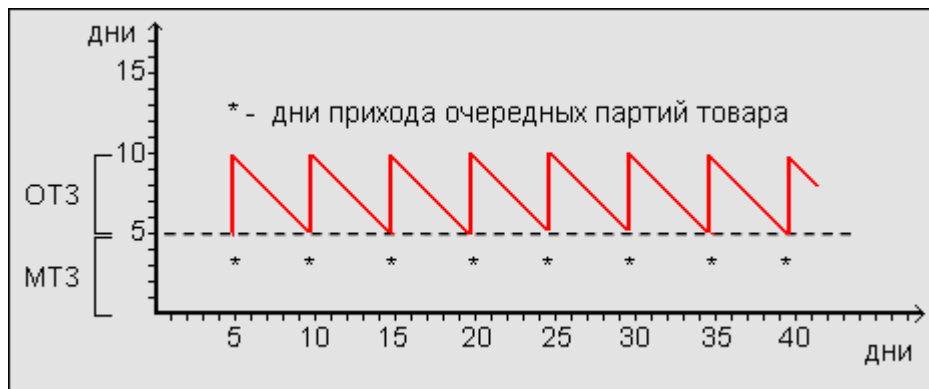


Рис. 14. Динамика запаса по малоприбыльному и относительно объемному товару при дефиците складских площадей

Частота проведения расчетов и, соответственно, изменения режима закупок, определяется техническими возможностями (уровнем автоматизации контроля и управления товарным потоком предприятия) и текущей рыночной ситуацией.

Формула необходимого объема заказа по конкретной номенклатурной позиции в данный момент времени может быть выражена следующим образом (10):

$$Z = (MTZ + OTZ) * CD - TZ' - TвП, \quad (10)$$

где  $Z$  - объем заказа в штуках;

$MTZ$  - минимальный (постоянный, страховой) товарный запас в днях продаж;

$OTZ$  - оперативный товарный запас в днях продаж;

$CD$  - сбыт в день - показатель, полученный по накопленной статистике или (для новых товаров) по прогнозам маркетинговых служб, штуки;

$TZ'$  - товарный запас на день прихода заказываемой партии в штуках;

$TвП$  - товар в пути (ранее заказанный, но еще не оприходованный), штуки;

Товарный запас на день прихода заказываемой партии можно выразить следующим образом (11):

$$TZ' = (TTZ - СП * CD), \quad (11)$$

где  $TTZ$  - текущий товарный запас в штуках;

$СП$  - срок ожидания прихода заказываемой партии в днях.

Выражение (10) следует проверить на "неотрицательность". После его подстановки в формулу (11) получим(12):

$$Z = (MTZ + OTZ) * CD - (TTZ - СП * CD) - TвП, \quad (12)$$

Для учета маркетинговых прогнозов изменения объемов сбыта по сравнению с периодом, за который был рассчитан показатель  $CD$ , можно

сопроводить его дополнительными множителем - соответствующим маркетинговым коэффициентом. Если изменения ожидаются еще до прихода заказываемой партии, либо только в первой части формулы (3).

Если доставка товара на склад осуществляется самой торговой организацией, то важным фактором, влияющим на расчет заказываемой партии является объем (или грузоподъемность) транспортного средства. Очевидно, что имеет смысл заполнить его максимально с целью снижения транспортных издержек, приходящихся на единицу заказываемой партии.

Далее, бывают ситуации, когда общую стоимость заказа необходимо подогнать под определенную величину, например, под минимальный объем с которого поставщик предоставляет скидки. Одним словом, необходимо рассмотреть ситуации, когда рассчитанную по методу ABC партию надо подогнать под некоторые стоимостные или физические (объем, масса) величины.

Расчетные количества по всем наименованиям не надо пропорционально увеличить (или уменьшить). Если применять простое пропорциональное увеличение - то наименования, расчетное значение заказа по которым оказалось изначально нулевым (то есть по ним не было необходимости в заказе, их наличное количество на складе достаточно велико), останутся вне заказа и при его пропорциональном увеличении, а это не всегда справедливо.

Для выбора методики подгонки следует помнить, что необходимо брать в качестве цели заказа. Целью является такое состояние товарного запаса после оприходования заказываемой партии, при котором каждое наименование присутствует в количестве, в идеале равном сумме назначенного для него МТЗ и ОТЗ. Например, товар, который присутствовал на складе в избытке и не попал в заказ может и на момент прихода партии оставаться в количестве, большем чем МТЗ+ОТЗ и с этим ничего не поделать. Это следствие либо ошибки при прошлых заказах, либо непредвиденных негативных изменений в сбыте. Но это в случае, если заказывается столько, сколько получили расчетно.

А если необходимо увеличить заказываемую партию, то надо пропорционально увечить именно идеальную расчетную планку, то есть уровень МТЗ+ОТЗ по каждому наименованию. И после этого в заказе могут оказаться и те наименования, которые в изначальном расчетном варианте остались вне заказа. Таким образом, подгонку следует проводить, последовательно увеличивая (или снижая) уровень МТЗ+ОТЗ. Если при этом учесть, что подгонка может вестись одновременно по нескольким параметрам (по объему, массе и общей стоимости заказа) и при этом следует еще учитывать условие целостности коробок или паллет - то задача становится достаточно нетривиальной, и решаемой лишь с применением компьютерной программы.

### **Вопросы для самопроверки:**

4. Дайте понятия: каналы сбыта, поставка, договор, закупка
5. Представьте основные критерии выбора оптимального поставщика

6. Какие методы необходимо использовать для выбора оптимального поставщика?

**Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

3. Выбрать оптимального поставщика для оптового предприятия на основе фактических данных
4. Провести сравнительный анализ методов оценки и выбора оптимального поставщика;

**Тематика рефератов с презентацией:**

3. Методология оценки прибыльности поставщика
4. Методология выбора поставщика для оптового (розничного) торгового предприятия

## **11 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ**

**Цель работы:** приобрести практические навыки оценки эффективности товарных запасов

**Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 1, 3, 6, 7

**Задачи работы:**

- составить классификацию товарных запасов, дать характеристику различным видам товарных запасов и определить их значение в торговле;
- изучить методику расчета показателей товарооборачиваемости;
- провести анализ эффективности использования товарных запасов;
- рассчитать плановые показатели товарных запасов и товарооборачиваемости;
- разработать мероприятия по оптимизации использования товарных запасов;
- определить уровень страхового запаса.

**Задание 1.** Составить схему классификации товарных запасов, охарактеризовать представленные в схеме виды товарных запасов и используя раздаточный материал сформулировать роль товарных запасов в эффективном осуществлении торговой деятельности.

**Задание 2.** Изучить абсолютные и относительные показатели товарных запасов. Методика определения показателей товарных запасов, их динамики и планирования представлена в методических рекомендациях к данной практической работе.

### **Задание 3.**

#### ***Ситуационная задача***

ООО «Орион» осуществляет торговую деятельность в сфере оптовых продаж хозяйственных и бытовых товаров. Компания успешно развивается более 5 лет, завоевала репутацию надежного делового партнера. Сегодня ООО «Орион» – достаточно крупная оптовая база. В активе предприятия собственная охраняемая территория площадью 5 000 м<sup>2</sup>, на которой располагаются современные складские помещения (два склада хозтоваров, склад бытовой химии, склад посуды, склад пластика, склад парфюмерии) общей площадью 1500 м<sup>2</sup>, офисные помещения и зал ожидания для клиентов. В выставочном зале, площадью 350 м<sup>2</sup>, представлен весь ассортимент предлагаемых товаров.

Управление товарными запасами на складах ООО «Орион» включает в себя планирование определенного объема и структуры запасов в соответствии с целями организации, реализацию поставленных задач и контроль за товарными запасами. На предприятии определяют объем страхового запаса для каждого товара как процентную долю потребления за период ожидания пополнения, или как разницу между потреблением и прогнозом спроса, или оценочно на основе опыта.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Нужно ли знать величину текущих товарных запасов в стоимостном и натуральном выражении, или предприятие может проводить только стоимостной учет товарных запасов? Ответ обоснуйте.

2. Выполняются ли плановые значения показателей товарных запасов и товарооборачиваемости по предприятию? Проведите анализ текущих товарных запасов ООО «Орион» путем сопоставления фактических их размеров с установленными нормативами. Результаты проверки соблюдения нормативов товарных запасов за 2019 г. оформите в таблицах. Сделайте соответствующие выводы по результатам проведенных расчетов. Представьте результаты проведенных расчетов в графической форме.

3. Можно ли утверждать, что из-за невыполнения плана товарных запасов и товарооборачиваемости происходит снижение темпов роста товарооборота за анализируемый период?

4. Корректно ли установлены плановые показатели товарных запасов и товарооборачиваемости для товарных групп? Ответ обоснуйте.

### Товарные запасы и товарооборачиваемость ООО «Орион» за 2019 г

Месяцы	Товарооборот, тыс. р.	Остатки ТЗ, тыс. р.			Оборачиваемость					
		На начало пе- риода	На конец пери- ода	ТЗ сред- ние	План		Факт		Отклонение (+, -)	
					дней	оборо- тов	дней	обо- ротов	дней	оборо- тов
Январь	61426	34398,6	41088		18	1,67				
Февраль	61632	41088	50899,1		18	1,67				
Март	71022	50899,1	38982		18	1,67				
Апрель	75939	38982	49053,6		18	1,67				
Май	81756	49053,6	49371		20	1,50				
Июнь	82285	49371	55906,7		20	1,50				
Июль	83860	55906,7	65532,6		20	1,50				
Август	93618	65532,6	52669,3		20	1,50				
Сентябрь	83162	52669,3	42409		18	1,67				
Октябрь	80017	42409	37277,7		18	1,67				
Ноябрь	75563	37277,7	50796		18	1,67				
Декабрь	84660	50796	38975		20	1,50				
Всего										

**Товарные запасы в ассортиментном разрезе ООО «Орион» за 2019 г.**

Товарные группы / товары	На начало года						На конец года					
	план		факт		отклонение		план		факт		отклонение	
	сумма, тыс.р.	в днях	сумма, тыс.р.	в днях	сумма, тыс.р.	в днях	сумма, тыс.р.	в днях	сумма, тыс.р.	в днях	сумма, тыс.р.	в днях
бытовая химия	7168,2	18,5	7583,4	20,0			7831,2	20,2	5924,2	15,6		
хозяйственные товары	3767,9	20,5	3496,7	18,7			4116,4	22,4	3010,5	16,1		
посуда	5257,8	20,1	3942,3	22,0			3965,8	15,2	6197,0	34,6		
товары для сада и огорода	5146,4	17,6	6342,0	18,5			5622,4	19,2	6993,4	20,4		
парфюмерно-косметические товары	7903,4	18,7	9075,2	19,2			8634,4	20,4	8933,4	18,9		
средства гигиены	4227,4	18,1	4752,6	18,3			4618,4	19,8	3196,0	12,3		
подарки и сувениры	4135,5	16,0	4515,8	18,9			4518,0	17,5	4716,0	19,7		
электрика	3446,3	18,7	3404,7	19,0			3765,0	20,5	3637,7	20,3		
краски-лаки	4732,9	19,2	4733,9	18,6			5170,6	21,0	6515,5	25,6		
прочие товары	1792,1	20,8	1651,7	15,9			1957,8	22,7	1921,8	18,5		

**Средние товарные запасы и товарооборот  
по предприятию ООО «Орион» за 2019 г.**

Товарные группы	Розничный товароборот			Сумма среднегодовых товарных запасов (ТЗ ср.г.)			Товарооборот, в днях			Сумма ТЗ ср.г. при факт. объеме т/оборота и плановой т/оборот.	Отклонение от плана по средним товарным запасам			
	план	факт	% выполнения	план	факт	% выполнения	по плану	по факту	отклонение от плана		всего	В том числе за счет изменения		
									ускорение			замедление	т/о	т/оборот
бытовая химия	139259	136501		7499	6753									
хозяйственные товары	66255	67315		3942	3253									
посуда	94168	64510		4611	5069									
товары для сада и огорода	105518	123412		5384	6667									
парфюмерно-косметические товары	152142	170159		8268	9004									
средства гигиены	84046	93494		4422	3974									
подарки и сувениры	92941	86014		4326	4615									
электрика	66255	64510		3605	3521									
краски-лаки	88647	91624		4951	5624									
прочие товары	30980	37397		1875	1786									

5. Проведите расчет плановых показателей товарных запасов для предприятия ООО «Орион». План товарооборота на 2020 г. для ООО «Орион» установлен в размере 950650 тыс. р. Данные для расчета представлены в таблице:

**Данные для прогноза товарных запасов на 2020 г.**

Годы	Условные обозначения	Удельный вес товарных запасов в объеме товарооборота, %	Скользящие средние
2006	K <sub>1</sub>	11,21	
2007	K <sub>2</sub>	15,54	
2008	K <sub>3</sub>	8,65	
2009	K <sub>4</sub>	7,65	
2010	K <sub>5</sub>	5,12	
2011	K <sub>6</sub>	7,98	

6. Сделайте заключения по проведенным расчетам. Разработайте мероприятия по оптимизации товарных запасов на предприятии.

#### ***Методические рекомендации по выполнению практической работы***

Большое значение в области анализа товарных запасов имеет их правильная классификация. Основой классификации товарных запасов, без которой нельзя обойтись при их изучении, является товарная классификация, или классификация по товарному составу. Товарная классификация дает возможность выявить объем и структуру запасов по отдельным товарным группам. Данная классификация дает возможность установить размеры товарных запасов на каждом этапе своего движения. Классификация товарных запасов по местонахождению связана с их товарной классификацией и классификацией по назначению. Это объясняется физико-химическими свойствами самих товаров. Так, скоропортящиеся товары в основном размещаются в розничной торговле, а товары сезонного хранения, резервы могут накапливаться в оптовой торговле.

При составлении схемы классификации товарных запасов также необходимо учесть следующие признаки классификации: местонахождение, назначение, источник образования, отношение к периоду и порядок исчисления.

Управление запасами успешно, если в каждый момент предприятие располагает необходимым для реализации количеством нужного товара.

Товарные запасы анализируются, планируются и учитываются в абсолютных и относительных показателях. Анализ товарных запасов начинается с сопоставления фактических их размеров с установленным нормативом (если он рассчитывается) как в объемных, так и удельных показателях на конкретную дату (по кварталам, месяцам). Объемные показатели это сумма



или количество товаров данного вида, сумма всех товаров; удельные показатели - это товарные запасы, выраженные в днях оборота или числом оборотов. Все эти показатели - моментные, так как характеризуют состояние запасов на определенную дату: на начало и конец отчетного периода или на какую-либо промежуточную дату.

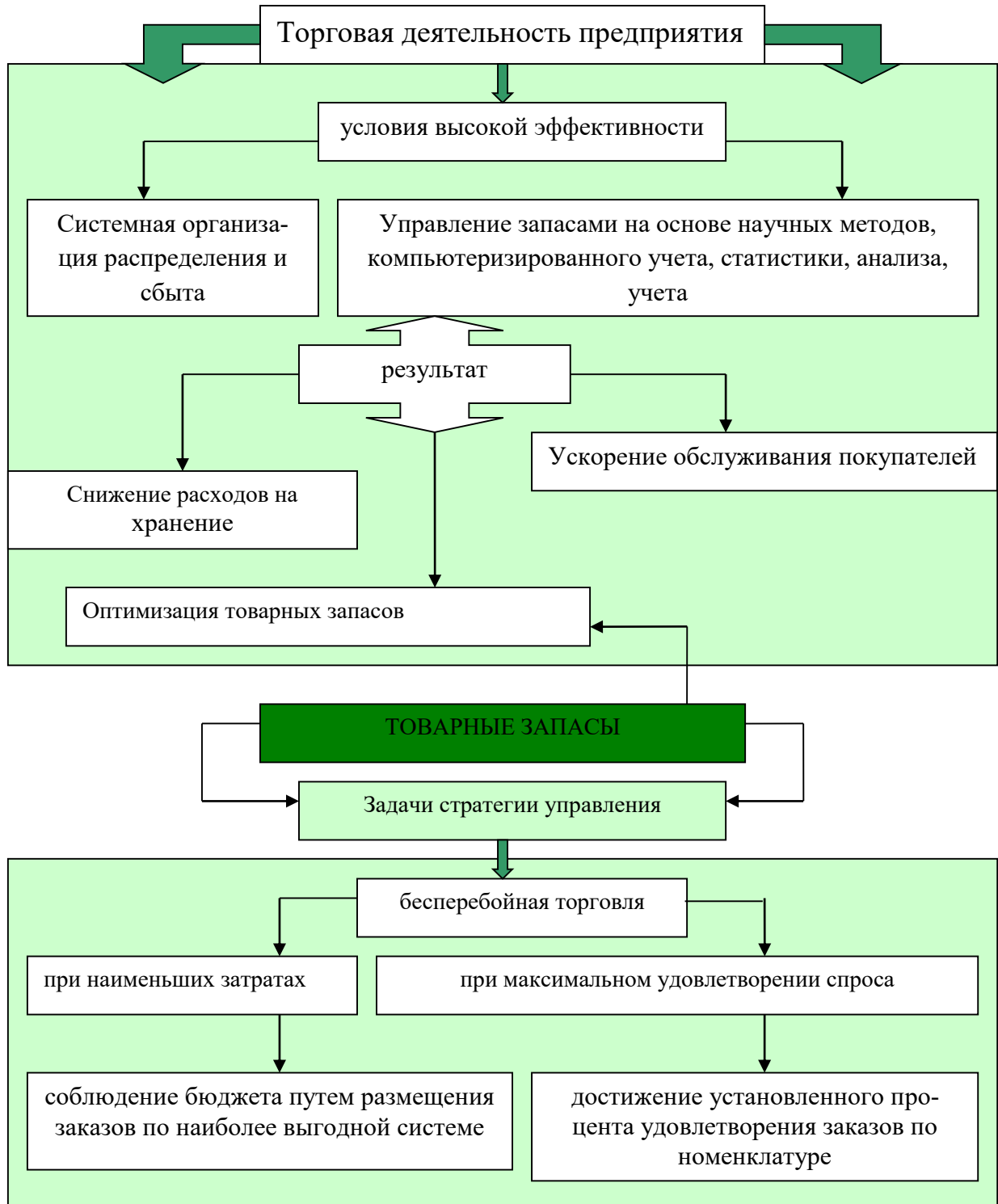


Рис. 15. Роль управления товарными запасами в эффективном осуществлении торговой деятельности предприятия

При анализе товарооборачиваемости и скорости товарооборота рассчитываются средние товарные запасы за тот или иной период. Товарные запасы в днях оборота определяются по следующей формуле (13):

$$У_{ТЗ} = \frac{TЗ}{P_{одн.}} = \frac{TЗ \times Д}{P}, \quad (13)$$

где  $У_{ТЗ}$  – товарные запасы в днях товарооборота;  
 $TЗ$  – размер товарных запасов на определенную дату;  
 $P$  – объем товарооборота за период;  
 $P_{одн.}$  – однодневный товарооборот;  
 $Д$  – количество дней в периоде.

Сравнение фактических запасов с нормативом позволяет выявить отклонение размера товарных запасов в ту или иную сторону от норматива и на этой основе изучить степень влияния отдельных товаров на эти отклонения. Сравнение с нормативом необходимо и по товарооборачиваемости, которая рассчитывается в днях оборота и в его скорости.

Непрерывная цепь актов купли-продажи предполагает постоянное восполнение проданных товаров новыми, систематическое обновление товарных запасов. Время, необходимое для полного обновления запаса, характеризуется скоростью обращения товаров. Продолжительность пребывания товара в сфере обращения до его перехода в руки потребителя образует время обращения товара. Чем дольше товары задерживаются на различных стадиях своего движения, тем больше времени занимает процесс их обращения, а поскольку воспроизводство включает в себя стадию обращения, то время обращения непосредственно влияет и на него. В условиях деятельности конкретной торговой организации ускорение оборачиваемости товаров способствует уменьшению потребности в оборотных средствах, находящихся в товарных запасах, сокращению затрат на хранение товаров, а следовательно, и укреплению его финансового состояния.

Товарооборачиваемость или время обращения выражается числом дней и показывает продолжительность пребывания товаров в виде товарного запаса, или обеспечение товарооборота товарными запасами.

Товарооборачиваемость определяется по формуле (14):

$$Об_{дн} = \frac{Д \times \overline{TЗ}}{P}, \quad (14)$$

где  $Об_{дн}$  - товарооборачиваемость в днях товарооборота;  
 $\overline{TЗ}$  - средняя величина товарных запасов за рассматриваемый период.

Товарные запасы в днях дают характеристику их величины на определенную дату, а для расчета показателя времени обращения нужно исчислить средние товарные запасы. Правильное определение суммы среднего товарного запаса оказывает большое влияние на исчисление товарооборачиваемости.

Для исчисления средних запасов используются средняя арифметическая и средняя хронологическая в зависимости от периода, за который рассматриваются запасы. Исчисление среднего запаса по формуле средней арифметической осуществляется из расчета остатка товаров на две конкретные даты. Если же определяются средне-квартальные или среднегодовые товарные запасы из расчета данных о запасах на начало месяца, то применяется средняя хронологическая, поскольку остатки на начало и конец анализируемого периода могут отличаться от остатков на промежуточные даты (15):

$$\overline{TЗ} = \frac{TЗ_1 : 2 + TЗ_2 + TЗ_3 + \dots + TЗ_n : 2}{n - 1}, \quad (15)$$

где  $\overline{TЗ}$  - средняя величина товарного запаса за определенный период (руб.);  $TЗ_1, TЗ_2, TЗ_3, \dots, TЗ_n$  - величина товарных запасов на отдельные даты анализируемого периода (руб.);  $n$  - количество дат, за которые берется величина запасов.

Товарооборачиваемость в днях товарооборота показывает время, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, т.е. число дней, за которое оборачивается средний товарный запас.

Товарооборачиваемость в числе оборотов, или скорость товарного обращения, рассчитывается по формуле (16):

$$Обр = \frac{P}{TЗ} \text{ или } Обр = \frac{Д}{Об_{дн}}, \quad (16)$$

Скорость товарооборота указывает, сколько раз в течение данного отчетного периода возобновлялся товарный запас. Наличие сверхнормативных товарных запасов отрицательно сказывается на финансовых результатах и финансовом состоянии организации, так как приводит к росту прямых расходов (по их хранению и реализации) и косвенных затрат в виде отвлечения собственных и заемных средств на их приобретение.

Далее анализируются товарные запасы в разрезе структурных подразделений, входящих в состав торговой организации. При этом выявляются подразделения, имеющие сверхнормативные запасы и запасы ниже норматива, составляются группировки подразделений по размеру товарных запасов. Неправильное распределение товаров между подразделениями торговой организации может привести к замедлению товарооборачиваемости в целом по организации. После чего анализируются товарные запасы с подразделением на текущие, сезонного хранения, досрочного завоза и резервные (если они имеются).

При анализе ассортимента товарных запасов необходимо исчислить их структуру (удельный вес) и сравнить со структурой товарооборота. Сравнение структуры товарооборота со структурой товарных запасов имеет большое значение, так как структура товарооборота в какой-то степени от-

ражает структуру спроса, а структура товарных запасов - структуру предложения. При этом не должно быть резких отклонений структуры товарных запасов от структуры товарооборота.

Анализируя товарные запасы и товарооборот, важно выявить их динамику. Такой анализ помогает установить тенденцию изменения этих показателей. При этом следует исчислить цепные и базисные темпы роста и прироста, абсолютный прирост, абсолютное значение одного процента прироста и среднегодовой темп роста ( $\bar{T}$ ) по средней геометрической (17):

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_K}{Y_H}}, \quad (17)$$

где  $Y_K$  – конечное значение товарных запасов;

$Y_H$  – начальное значение товарных запасов;

$n-1$  – количество лет (периодов) без 1.

Или по формуле (18):

$$\bar{T} = \sqrt[n]{\Pi_1 \cdot \Pi_2 \cdot \Pi_3 \cdot \dots \cdot \Pi_n}, \quad (18)$$

где  $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$  – цепные темпы роста товарных запасов, процент.

Анализировать динамику товарных запасов в отрыве от динамики товарооборота не имеет смысла, так как товарные запасы неразрывно связаны с товарооборотом.

Изучение развития товарооборота позволит установить тенденцию изменения товарных запасов. Если товарооборот растет в той же мере, что и рост товарных запасов (при оптимальном их первоначальном уровне), или в большей степени, то это свидетельствует о нормальной работе организации. Если рост товарооборота отстает от роста товарных запасов, то это говорит о фактах затоваривания. Товарные запасы будут расти до известного предела, после которого рост товарооборота должен значительно обогнать рост товарных запасов. Если в абсолютном выражении товарные запасы растут, то в днях товарооборота они должны снижаться, так как товарооборот должен расти быстрее, чем товарные запасы.

Изучая динамику товарных запасов и товарооборота можно рассчитать прогноз их в суммовом выражении на ряд предстоящих периодов, а затем спрогнозировать товарные запасы в днях оборота. Такой расчет прогноза называется экстраполяцией. Прежде чем прогнозировать товарные запасы необходимо выразить тенденцию их развития через какое-либо уравнение. Если они растут равномерно, то можно использовать уравнение прямого типа (19):

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t, \quad (19)$$

где  $a_0, a_1$  – параметры уравнения;  $t$  – порядковый номер периодов года;

$\bar{y}$  – выравненный объем товарооборота за период  $t$ .

Для нахождения параметров уравнения прямой ( $a_0$  и  $a_1$ ) решается система уравнений:

$$\begin{aligned} a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n t &= \sum_{i=1}^n y; \\ a_0 \sum_{i=1}^n t + a_1 \sum_{i=1}^n t^2 &= \sum_{i=1}^n y_i, \end{aligned}$$

Степень отклонения фактических значений показателя ( $y$ ) от теоретического ( $\bar{y}_t$ ) определяется через среднеквадратическое отклонение ( $\delta$ ) и коэффициент вариации ( $v$ ), исчисляемым по формулам (20, 21):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (y - y_t)^2}{n}}, \quad v = \frac{\delta}{x} \cdot 100, \quad (20)$$

Если прогноз осуществляется по параболе второго порядка:

$$\bar{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (21)$$

где  $a_1$  – постоянный рост товарооборота;

$a_2$  – ускорение товарооборота.

Параметры  $a_0, a_1, a_2$  определяется путем решения следующих уравнений:

$$\begin{aligned} a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n t + a_2 \sum_{i=1}^n t^2 &= \sum_{i=1}^n y; \\ a_0 \sum_{i=1}^n t + a_1 \sum_{i=1}^n t^2 + a_2 \sum_{i=1}^n t^3 &= \sum_{i=1}^n y t, \\ a_0 \sum_{i=1}^n t^2 + a_1 \sum_{i=1}^n t^3 + a_2 \sum_{i=1}^n t^4 &= \sum_{i=1}^n y t^2 \end{aligned}$$

Упрощая уравнение параболы для расчета его параметров, получим уравнение:

$$\begin{aligned} a_0 n + a_2 \sum_{i=1}^n t^2 &= \sum_{i=1}^n y \\ a_0 \sum_{i=1}^n t^2 &= \sum_{i=1}^n y t \\ a_0 \sum_{i=1}^n t^2 + a_2 \sum_{i=1}^n t^4 &= \sum_{i=1}^n y t^2 \end{aligned}$$

При прогнозировании товарных запасов по гиперболе ( $y_t = a_0 + a_1 \frac{1}{t}$ ) параметры уравнения определяют из системы (22):

$$a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n \frac{1}{t} = \sum_{i=1}^n y; \quad (22)$$

$$a_0 \sum_{i=1}^n \frac{1}{t} + a_2 \sum_{i=1}^n \frac{1}{t^2} = \frac{\sum_{i=1}^n y}{t}.$$

Для расчета параметров полулогарифмической функции ( $\bar{y}_t = a_0 + a_1 \log \cdot t$ ) решается система уравнений (23):

$$a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n \log \cdot t = \sum_{i=1}^n y; \quad (23)$$

$$a_0 \sum_{i=1}^n \log \cdot t + a_1 \sum_{i=1}^n \log \cdot t^2 = \sum_{i=1}^n y \cdot \log \cdot t$$

Прогнозирование товарных запасов можно производить по методу выравнивания с помощью скользящей. Этот метод можно применить для определения норматива товарных запасов по удельному весу в общем объеме товарооборота. Полученный ряд скользящих средних дает возможность определить среднегодовое значение ( $\bar{\Delta}$ ) (24):

$$\bar{\Delta} = \frac{\bar{K}_n - \bar{K}_1}{n - 1}, \quad (24)$$

где  $\bar{K}_n$  - завершающий показатель в ряду выравнивания средних;

$\bar{K}_1$  - первый показатель в ряду выравненных средних;

$n$  - количество показателей выравненного ряда.

Прогнозируемые товарные запасы в днях оборота ( $Z_{Д}^{np}$ ) определяют по формуле (25):

$$Z_{Д}^{np} = \frac{N_3^{np} \cdot Д}{N_p^{np}}, \quad (25)$$

где  $Z_p^{np}$  - прогнозируемый товарооборот.

Используя различные методы расчета прогноза товарных запасов (по среднегодовым темпам, методу скользящей средней, выравниванию по уравнениям и т.д.), исчисляют среднеквадратическое отклонение, определяют, при каких способах результаты идентичны или близки друг к другу и применяют их для прогноза.

Изучая динамику товарных запасов и товарооборота, следует проанализировать их сезонность, так как анализ закономерности изменения товарных запасов и товарооборота необходим для принятия управленческих ре-

шений. Анализ сезонных волн дает возможность установить сроки наступления и продолжительность сезонных периодов, а в связи с этим обеспечить равномерное снабжение населения путем создания запасов товаров. Сезонность нельзя не учитывать при расчете норматива товарных запасов по месяцам и кварталам.

На основе составленных моментных рядов динамики можно определить внутригодовые колебания товарных запасов. Для характеристики динамики товарных запасов приводятся данные о средних товарных запасах за месяц, которые определяются как средние из моментного ряда динамики товарных запасов на каждое первое число месяца.

Ряды динамики по данным о товарообороте являются интервальными, так как они характеризуют товарооборот за определенный период. Сезонные колебания товарных запасов и товарооборота изучаются обычно из расчета трех лет, поскольку данные о них за один год не могут отразить закономерность их изменения. Индексы сезонности определяются как отношение помесечных средних из расчета трех лет (среднемесячный товарооборот рассчитывается по средней арифметической, а среднемесячные товарные запасы - по средней хронологической) к общей месячной средней за весь период.

Для измерения степени сезонной колеблемости продаж и запасов исчисляется коэффициент вариации как отношение процентных отклонений среднемесячных данных от общей средней за весь период, которая принимается за сто процентов. Расчет внутригодовых колебаний волн запасов и товарооборота можно осуществить как по данным торговой организации, так и по стране в целом. Анализ сезонности по товарным группам имеет менее выраженные сезонные колебания в сравнении с анализом сезонности по отдельным товарам, так как в каждую группу входит большое количество разновидностей товаров, сезоны продажи которых наступают в разные периоды года.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятия: товарный запас, управление товарными запасами, товарооборот, товарооборачиваемость
2. Представьте основные методики оценки эффективности управления запасами в торговле
3. Какие методы необходимо использовать для выбора оптимального размера товарного запаса?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Рассчитайте товарооборачиваемость по отдельной товарной категории на конкретном торговом предприятии на основе фактических данных.
2. Составьте прогноз товарных запасов по отдельной товарной категории на конкретном торговом предприятии на основе фактических данных.

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Методология оценки товарооборачиваемости товарной категории
2. Методология прогнозирования товарных запасов в торговле

## **12ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ: ПЛАНИРОВАНИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ (программа MASTER-тренинга на базе розничной торговой сети)**

**Цель работы:** освоение процессов организации и проведения трейд-маркетинговых мероприятий, обеспечивающих дополнительную прибыль торговому предприятию

### **Литература:**

- а) основная литература: 1
- б) дополнительная литература: 2, 5, 6, 7

### **Задачи:**

- изучение методологии маркетингового планирования трейд-маркетинговых мероприятий;
- анализ бизнес-процессов реализации и контроля трейд-маркетинговых мероприятий в розничной торговой сети);
- приобретение навыков разработки, презентации и защиты трейд-маркетинговых проектов.

### **Задание 1. Анализ, постановка целей и задач, утверждение годового трейд – маркетингового плана.**

Этапы выполнения задания:

- Определение достаточной глубины анализа, необходимой для своевременного использования трейд-маркетинговых инструментов.
- Методы сбора информации силами компании.
- Годовое планирование трейд – маркетинговых активностей. Приведение плана в соответствие с маркетинговой стратегией, производственной и финансовой возможностями компании.
- Расчет стоимости одного контакта. Утверждение бюджета.
- Определение степени гибкости годового плана.
- Формирование плана продаж в разрезе каналов сбыта и SKU с учетом трейд-маркетингового коэффициента роста.
- Постановка задач, утверждение тайминга, степени ответственности и мотивации сотрудников, реализующих трейд-маркетинг в компании.



## **Задание 2. Разработка, реализация и контроль трейд-маркетинговых мероприятий в рамках утвержденного плана**

Изучение видов служебной документации, необходимой для утверждения и реализации трейд-маркетинговых акций.

Изучение методологии работы с подрядчиками: составление брифа, организация и проведение тендера, определение критериев успешности сотрудничества.

Организация и применение схемы контроля на этапе ввода, реализации и завершении трейд-маркетинговых акций.

Анализ полученных результатов, определение критериев успешности проекта.

## **Задание 3. Разработка трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на:**

1. Внедрение стандартов выкладки продукции, размещения торгового оборудования и POS-материалов.
2. Информирование и обучение торговой команды (формирование лояльных потребителей среди сотрудников компании).
3. Формирование лояльных потребителей, «адвокатов» компании/брендов среди партнеров розничной торговли.
4. Увеличение количественной дистрибуции продуктовых категорий, отдельных SKU.
5. Увеличение выручки из торговой точки.
6. Уменьшение дебиторской задолженности.
7. Увеличение продаж через нетрадиционные каналы сбыта.
8. Увеличение процента информированных конечных потребителей о продукте компании.
9. Стимулирования закупок товара крупным оптом.
10. Стимулирования продаж наиболее маржинального товара.
11. Быстрое вытеснение товара «в» и «из» розничной торговли.
12. Уменьшение расходов на логистику.
13. Соблюдение допустимого процента OOS в сетевой рознице.
14. Увеличение среднего чека покупателя по конкретной SKU.
15. Замещение продаж конкурента собственным продуктом.
16. Ввод нового продукта/новой категории.
17. Снижение возврата.
18. Фиксирование цены в розничных торговых точках

## **Задание 4. Презентация и защита трейд-маркетинговых проектов.**

- Вычленение в разрезе одной акции разных заинтересованностей (торговая команда, руководители подразделений, собственники компании).
- Создание и защита презентаций.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите цели, задачи, представьте алгоритм утверждения годового трейд – маркетингового плана.
2. Перечислите трейд-маркетинговые инструменты для использования в категорийном менеджменте.
3. Какие методы используют для сбора информации силами компании?
4. Методы разработки, утверждения и контроля бюджета трейд-маркетинговых мероприятий.
5. Какие подходы используют для увеличения среднего чека покупателя по конкретной SKU?

### **Групповые дискуссии:**

1. Какие методы наиболее эффективны для увеличения продаж через нетрадиционные каналы сбыта?
2. Какие технологии необходимо использовать для быстрого выталкивания товара «в» и «из» розничной торговли?
3. Как увеличить дистрибуцию продуктовых категорий или отдельных SKU?

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Формирование плана продаж в разрезе каналов сбыта и SKU с учетом трейд-маркетингового коэффициента роста.
2. Предложите мероприятия по замещению продаж конкурента собственным продуктом.

### **Письменное домашнее задание:**

3. Разработайте алгоритм внедрения стандартов выкладки для новой продукции, размещения торгового оборудования и POS-материалов.
4. Разработайте план формирования аудитории лояльных потребителей для конкретного торгового предприятия.

### **Тематика рефератов с презентацией:**

1. Управление развитием торгового ассортимента компании как важная стратегическая задача.
2. Разработка, реализация и контроль трейд-маркетинговых мероприятий в ритейле.
3. Годовое планирование трейд – маркетинговых активностей.
4. Стимулирования продаж маржинального товара.
5. Презентация и защита трейд-маркетинговых проектов.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Таблица 6 - Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

№ п/п	Этапы формирования компетенций (наименование раздела дисциплины)	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
1.	Тема 1. Стратегия и тактика управления ассортиментом торговой организации	УО по теме 1, ПДЗ по теме 1, РПР по теме 1, ГД по теме 1
2.	Тема 2. Анализ результатов управления ассортиментом	УО по теме 2, ПДЗ по теме 2, РПР по теме 2, ГД по теме 2,
3.	Тема 3. Методология категорийного менеджмента	УО по теме 3, ПДЗ по теме 3, РПР по теме 3, ГД по теме 3
4.	Тема 4. Повышение товарооборота и доходности категории	УО по теме 4, ПДЗ по теме 4, РПР по теме 4, ГД по теме 4
5.	Тема 5. Управление развитием ассортимента	УО по теме 5, ПДЗ по теме 5, РПР по теме 5, ГД по теме 5
6.	Тема 6.Трейд-маркетинговые проекты: планирование, реализация, контроль	УО по теме 6, ПДЗ по теме 6, РПР по теме 6, ГД по теме 6 Тестирование по темам 1-6

Сокращения: УО – устный опрос, ГД – групповая дискуссия, РПР – реферат с презентацией, ПДЗ – письменное домашнее задание.

### Вопросы к зачету

1. Понятие и сущность, цели и задачи управления ассортиментом торговой организации.
2. Стратегическое управление ассортиментом розничного торгового предприятия.
3. Формирование ассортиментной стратегии.
4. Позиционирование товарной категории на основе выделения конкурентных преимуществ.
5. Конкурентная стратегия как основа для формирования ассортимента товаров.
6. Разработка положения об ассортиментной политике розничного торгового предприятия.
7. Распределение ресурсов между категориями.
8. Система финансовых показателей в оценке эффективности ассортиментной стратегии.
9. Методы управления ассортиментом в торговле.

10. Типовые сложности в управлении ассортиментом розничного торгового предприятия.
11. Особенности управления укрупненным ассортиментом товаров.
12. Методология анализа результатов управления ассортиментом.
13. Выделение параметров товарных потоков ассортиментных позиций.
14. Методика изучения и прогнозирования спроса потребителей.
15. Традиционный и математический анализ ассортимента.
16. ABC-анализ продаж и доходности.
17. XYZ-анализ и прогноз стабильности продаж.
18. Матрица совмещенного ABC/ XYZ-анализа.
19. Оценка выполнения плана продаж.
20. Оценка рисков отклонения от графика поставок.
21. Оценка оборачиваемости товарных запасов.
22. Определение уровня страхового запаса.
23. Прогноз продаж новых товаров (анализ ассортимента по параметрам влияния).
24. Отличия управления ассортиментом по товарным категориям от традиционной системы закупок.
25. Основные этапы при переходе торговой организации (предприятия) на категорийный менеджмент.
26. Адаптация бизнес-процессов организации к практике категорийного менеджмента.
27. Стандарты работы с поставщиками.
28. Категорийный менеджер: решаемые задачи, функциональные обязанности, зона ответственности.
29. Формирование номенклатуры товарных категорий.
30. Товарный классификатор: понятие, уровни, примеры.
31. Ассортиментная матрица: понятие, формирование.
32. Модель оптимального размера заказа товаров.
33. Роль категории в магазине определенного формата и тактика в отношении ассортиментного наполнения, выкладки.
34. Категорийный мерчандайзинг.
35. Основные финансовые показатели результативности категории.
36. Альтернативные модели получения прибыли в ритейле.
37. Формирование сбалансированного ассортимента категории.
38. Оптимизация структуры категории на основе анализа рентабельности ассортимента и использования матричных методов.
39. Балансировка ассортимента по ширине, по глубине.
40. Корректировка цен на товары внутри категорий.
41. Распределение торговых площадей между категориями.
42. Управление развитием торгового ассортимента компании как важная стратегическая задача.
43. Формирование условий для развития ассортимента торговой организации.
44. Проектирование организационной структуры управления ассортиментом розничной организации при переходе на категорийный менеджмент.
45. Квалификационные требования, предъявляемые к должности категорийного менеджера.
46. Технологии управления развитием ассортимента.
47. Методы дифференциации от ассортимента конкурентов.
48. Процессы оптимизации ассортимента.
49. Формирование плана закупок на основе плана продаж товарной категории.
50. Правила ввода-вывода товаров из ассортимента.

51. Подготовка предложений по повышению доходности категории.
52. Подготовка предложений по реализации нового ассортимента.
53. Основные направления разработки маркетинговых мероприятий, направленных на поддержание продаж и развитие категорий.
54. Формирование плана продаж в разрезе каналов сбыта и SKU с учетом трейд-маркетингового коэффициента роста.
55. Разработка, реализация и контроль трейд-маркетинговых мероприятий в рамках утвержденного плана.
56. Внедрение стандартов выкладки продукции, размещения торгового оборудования и POS-материалов.
57. Разработка трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение выручки из торговой точки.
58. Разработка трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение количественной дистрибуции продуктовых категорий, отдельных SKU.
59. Разработка трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование продаж наиболее маржинального товара.
60. Разработка трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на ввод нового продукта/новой категории.

**Задания к зачету:**

1. Подготовьте обоснование для корректировки товарной матрицы по результатам аналитической работы, если по матрице совмещенного ABC- XYZ- анализа категория заняла позицию AZ. Обоснуйте предлагаемое управленческое решение.
2. Предложите ценовую корректировку товарной категории при снижении доходов ЦА
3. Предложите ценовую корректировку товарной категории при росте доходов ЦА
4. Предложите ценовую корректировку товарной категории при проведении промо-акции
5. Предложите ценовую корректировку товарной категории при сезонной распродаже
6. Предложите комплекс трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на ввод нового продукта/новой категории
7. Предложите комплекс трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на ввод нового продукта/новой категории
8. Предложите комплекс трейд-маркетинговых мероприятий при открытии магазина
9. Предложите комплекс трейд-маркетинговых мероприятий при вводе в матрицу новой товарной категории
10. Предложите комплекс трейд-маркетинговых мероприятий для предновогодней распродажи
11. Укажите условия, при которых необходимо сужение ассортимента
12. Укажите условия, при которых необходимо расширение ассортимента
13. Укажите условия, при которых необходимо расширение глубины ассортимента
14. Выделите и охарактеризуйте типовые сложности в управлении ассортиментом специализированного магазина
15. Выделите и охарактеризуйте типовые сложности в управлении ассортиментом узкоспециализированного магазина
16. Выделите и охарактеризуйте типовые сложности в управлении ассортиментом молла
17. Выделите и охарактеризуйте типовые сложности в управлении ассортиментом магазина формата «Продукты»

18. Выделите и охарактеризуйте типовые сложности в управлении ассортиментом винного бутика
19. Предложите действия по повышению эффективности управления ассортиментом для конкретного магазина
20. Представьте алгоритм разработки ассортиментной политики магазина
21. Представьте алгоритм действий по развитию ассортимента
22. В каких случаях из категории выводят SKU? Обоснуйте ответ.
23. В каких случаях в категорию выводят SKU? Обоснуйте ответ.
24. Предложите решение по поддержанию оптимального соотношения в матрице товаров с различной длительностью жизненного цикла
25. Охарактеризуйте действия категорийного менеджера по вводу в матрицу новых товарных позиций
26. Укажите позиции товаров по ABC-матрице, наиболее выгодные для роста продаж в магазине
27. Укажите действия категорийного менеджера по структурированию ассортимента
28. Перечислите показатели, характеризующие результативность категории
29. Перечислите принципы и правила распределения торговых площадей между категориями
30. Предложите модель повышения доходности товарной категории для выбранного формата магазина

## Тестовые материалы для итогового контроля знаний обучающихся

1. Для какой категории товаров необходимо усилить работу продавцов, плавно повысить цену?
  - a) СВ – низкий оборот, но средняя прибыльность
  - b) СС – низкий оборот и малая прибыльность
  - c) ВС – малоприбыльные, со средним оборотом
  - d) АА – высокий оборот и высокая прибыльность
2. В какую категорию, скорее всего, попадут новинки?
  - a) АА – высокий оборот и высокая прибыльность
  - b) СА – низкий оборот, высокая прибыльность
  - c) АС – высокий оборот, низкая прибыль
  - d) С – низкий оборот и малая прибыльность
3. Что из перечисленного является свойством ABC-анализа?
  - a) При ABC-анализе учитываются сезонные колебания и нестабильные продажи
  - b) Неточность исходной информации не влияет на результат
  - c) Применяется при частом (ежемесячном) обновлении ассортимента
  - d) Применяется лишь при наличии значительного числа данных (для статистики)
4. Укажите первый шаг проведения ABC-анализа:
  - a) Выбрать параметр анализа
  - b) Выбрать объект анализа
  - c) Определить цель анализа
  - d) Назначить ответственных и распределить полномочия
5. При анализе по 2-м параметрам выделена группа АС – низкая прибыль, высокий оборот. Какие действия стоит предпринять с этими товарами?
  - a) Анализ роли в ассортименте, при необходимости – изъятие из оборота
  - b) Попробовать привлечь внимание с помощью рекламных компаний
  - c) Не допустить снижения потока
  - d) Повысить цену
6. При анализе по 2-м параметрам (оборот и прибыль) выделена группа ВВ. Какие действия стоит предпринять с этими товарами?
  - a) Оставить все как есть
  - b) Постараться привлечь клиентов
  - c) Плавно повысить цену
7. Какое соотношение обычно используется при эмпирическом способе анализа?
  - a) 75/20/5
  - b) 80/15/5
  - c) 80/19/1
  - d) 60/30/10
8. Для какой группы используются упрощенные методы планирования и учета?
  - a) А
  - b) В
  - c) С
9. В какую категорию, скорее всего, попадут эксклюзивные или коллекционные товары?
  - a) СВ – невысокий оборот, средняя прибыльность
  - b) СА – низкий оборот, высокая прибыльность

- c) AC – низкая прибыль, высокий оборот
  - d) CC – низкий оборот и малая прибыльность
10. Выберите из перечисленных шагов проведения ABC-анализа тот, который должен выполняться ранее остальных:
- a) Выбрать способ проведения анализа
  - b) Определить действия по итогам анализа
  - c) Уточнить объект анализа
  - d) Выделить группы А, В и С
11. Новый товар, скорее всего, сначала попадет в категорию ...
- a) AX
  - b) AZ
  - c) BY
  - d) BZ
  - e) CZ
  - f) CX
12. Закупка каких товаров происходит синхронно процессу потребления?
- a) Категории X
  - b) Категории Y
  - c) Категории Z
13. Рассматривая последовательно товары категорий CX-CY-CZ, можно отметить для такой последовательности....
- a) Рост точности прогнозирования
  - b) Снижение точности прогнозирования
  - c) Рост потребности в контроле
  - d) Снижение потребности в контроле
14. XYZ-анализ позволяет...
- a) Оптимизировать работу склада за счет размещения товаров X ближе, а товаров Z – дальше
  - b) Оптимизировать логистику за счет создания запасов по категории Z
  - c) Оптимизировать работу с персоналом за счет передачи товаров категорий AY и BY новичкам
  - d) Оптимизировать работу бухгалтерии за счет 100% предоплаты по товарам категории X
15. Для категории AZ особенно важно...
- a) Выстроить работу по системе Just-in-time
  - b) Снизить издержки за счет снижения контроля
  - c) Использовать поставку меньшими, но частыми партиями
  - d) Договориться с поставщиками об оперативности доставки
16. Особенностью XYZ-анализа является то, что....
- a) его имеет смысл проводить не чаще, чем раз в полугодие
  - b) какой-то категории товаров может не быть в Вашем ассортименте
  - c) товары примерно одинаково (поровну) распределяются между категориями
  - d) при XYZ-анализе не учитываются товары в пути
17. Для категории AY страховой запас можно рассчитать по формуле:
- a) Страховой запас = минимальный запас + 3-5%
  - b) Страховой запас = минимальный запас + 5-10%
  - c) Страховой запас = минимальный запас + 10-25%
  - d) Страховой запас = минимальный запас + 25-45%
18. Товары какой категории можно перевести на работу «под заказ»?



- a) CX
  - b) AY
  - c) BZ
19. Коэффициент вариации 10-25% характерен для....
- a) Категории X
  - b) Категории Y
  - c) Категории Z
20. Использование системы поставок Just-in-time допустимо для категории ....
- a) AY
  - b) BX
  - c) CZ
  - d) CY
21. Продажи товара T составили: 12 штук в первом периоде 18 штук во втором. 15 штук в третьем периоде Каков коэффициент сезонности у 3-го периода?
- a) 0,9
  - b) 1,0
  - c) 1,3
  - d) 1,5
22. В течение 6 дней было продано 40 единиц товара. На складе магазина хранится 60 единиц. Каков уровень товарных запасов?
- a) 6,8 дней
  - b) 9 дней
  - c) 12 дней
  - d) 15 дней
23. Средний запас товара составляет 60 шт. За период было продано 12 единиц товара. Какова оборачиваемость товара в размах?
- a) 5 раз
  - b) 2 раза
  - c) 0,5 раза
  - d) 0,2 раза
24. Средний запас товара составляет 30 шт. За 4 дня было продано 12 единиц товара. Какова оборачиваемость товара в днях?
- a) 7,5 дней
  - b) 10 дней
  - c) 12 дней
  - d) 48 дней
25. При расчете оборачиваемости товары, находящиеся в дебиторской задолженности (Ваше право собственности)...
- a) учитываются
  - b) не учитываются
  - c) учитываются, если отгрузка планируется в течение суток
26. В каком случае при стабильном среднем товарном запасе происходит затоваривание склада?
- a) Оборачиваемость растет
  - b) Оборачиваемость падает
  - c) Оборачиваемость постоянна
27. При расчете оборачиваемости учитываются только запасы на складе?
- a) Да
  - b) Нет

28. Товар Т продавался в течение 6 периодов следующим образом: 1 период: 50 2 период: 40 3 период: 30 4 период: 30 5 период: 40 6 период: 50 Каково будет прогнозируемое значение на следующий период, полученное методом «наивного прогноза»?

- a) 30
- b) 40
- c) 50
- d) 60

29. Какой из перечисленных методов наиболее чувствителен к случайным колебаниям спроса?

- a) Метод «наивного прогноза»
- b) Метод долгосрочной средней
- c) Метод среднесрочной средней

30. Для товара Т в течение 4 периодов были определены товарные запасы: 1 период: 10 2 период: 18 3 период: 16 4 период: 12 Каков средний товарный запас за период?

- a) 11 штук
- b) 12 штук
- c) 13 штук
- d) 14 штук
- e) 15 штук

40. Каким может быть ассортимент товаров в зависимости от характера потребностей?

- a) специфическим;
- b) недостаточным;
- c) количественным;
- d) реальным, прогнозируемым и учебным;
- e) сформированным.

41. Как называется количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп?

- a) реальный ассортимент;
- b) широта ассортимента;
- c) ассортимент видов товаров;
- d) ассортимент разновидностей товаров;
- e) суммарное количество товаров.

42. Как называется способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности?

- a) полнота ассортимента;
- b) реальный ассортимент;
- c) широта ассортимента;
- d) удовлетворительный ассортимент;
- e) действительный ассортимент.

43. Как следует определить способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары?

- a) полнота ассортимента;
- b) реальный ассортимент;
- c) удовлетворительный ассортимент;
- d) широта ассортимента;
- e) устойчивый ассортимент.

44. Как могут быть охарактеризованы потребители товаров устойчивого ассортимента?

- a) постоянные потребители;

- b) устойчивый сегмент рынка;
- c) «консерваторы во вкусах и привычках»;
- d) потребители с постоянными предпочтениями;
- e) надежные покупатели.

45. Назовите одно из направлений ассортиментной политики организации, проводимой в условиях насыщенного рынка:

- a) насыщение;
- b) новизна;
- c) обновление;
- d) устойчивость;
- e) рациональность.

46. Как называется минимально допустимое количество видов товаров повседневного спроса, определяющих профиль розничной торговли организации?

- a) ассортимент;
- b) ассортиментный минимум (перечень);
- c) товары повседневного спроса;
- d) реальный рациональный ассортимент;
- e) структура ассортимента.

47. Как определяется способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей?

- a) реальный ассортимент;
- b) ассортиментный минимум;
- c) оптимальный минимум;
- d) ассортиментный перечень;
- e) рациональность ассортимента.

48. Назовите свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения, реализации или использования:

- a) гармоничность ассортимента;
- b) оптимальность ассортимента;
- c) реальность ассортимента;
- d) рациональность ассортимента;
- e) качественность ассортимента.

49. Какой ассортимент товаров отличается наибольшей гармоничностью?

- a) смешанный;
- b) качественный;
- c) групповой;
- d) реальный;
- e) оптимальный.

50. ABC-анализ это:

- a) Анализ позволяющий определить лучший товар в категории
- b) Анализ, позволяющий определить худший товар в категории
- c) Анализ, позволяющий определить лучший и худший товар в категории

51. Аббревиатура КАМ происходит от:

- a) Category Manager
- b) Key Account Manager
- c) Товар, стоящий рядом на полке
- d) Товар с максимально похожим набором потребительских свойств и наиболее близкий по цене

- e) Товар, выстроенный в линейку

52. Какой пример соответствует понятию "Глубокий ассортимент"
- а) Пылесос с мешком для пыли>Моющий Пылесос>Пылесос с емкостью для сбора пыли
- б) Пылесос моющий>Набор насадок и щеток для моющего пылесоса>Шампунь для моющего пылесоса
53. Широта товарного ассортимента это:
- а) Количество фейсингов
- б) Площадь, занимаемая товаром на полке
- с) Количество товарных категорий
54. Глубина ассортимента это:
- а) Количество товара на полке в глубину
- б) Заполняемость полки
- с) Количество позиций в каждой товарной категории

Таблица 5 - Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

№ п/п	Оценочное средство	Процедура оценивания (методические рекомендации)
1	<b>Зачет</b>	Форма проверки качества выполнения обучающимися практических занятий и всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой. Проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса. При оценивании учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практикоориентированными заданиями. Аудиторное время, отведенное обучающемуся на подготовку - 20 мин.
2	<b>Устный опрос</b>	Позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Устный опрос по основным терминам может проводиться в начале/конце лекционного или практического занятия в течение 15-20 мин. Либо устный опрос проводится в течение всего практического занятия по заранее выданной тематике. Выбранный преподавателем обучающийся может отвечать с места либо у доски. Сущность устного опроса заключается в том, что преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.
3	<b>Тест</b>	Простейшая форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Проводится на практических занятиях в завершении определенной темы (раздела). Позволяет оценить уровень сформированности теоретических знаний по каждой теме. Тестирование проводится на бумажных носителях по вариантам или в автоматизированном режиме путем случайного отбора вопросов из банка по теме. Отведенное время на подготовку – 60 мин.
5	<b>Письменные домашние задания</b>	Проверка письменных домашних заданий позволяет преподавателю изучать отношение обучающихся к учебной работе, качество усвоения изучаемого материала, наличие пробелов в знаниях, а также степень самостоятельности при выполнении домашних заданий.

7	<b>Групповая дискуссия</b>	Способ организации совместной деятельности обучающихся под руководством преподавателя с целью решить групповые задачи или воздействовать на мнения участников в процессе общения. Использование этого метода позволяет: дать обучающимся возможность увидеть проблему с разных сторон, уточнить личные точки зрения, выработать общее решение группы, повысить интерес обучающихся к проблеме.
8	<b>Реферат с презентацией</b>	<p>Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.</p> <p>Информации представляется как с помощью разнообразных технических средств, так и без них. В целом задача презентации – сделать так, чтобы ее объект заинтересовал аудиторию. Для этого составляется сценарий презентации, в соответствии с которым подбираются: компьютерная графика, видеоряд, раздаточный материал, цветовое и звуковое оформление и другие средства. Чем ярче, интереснее и необычнее презентация, тем лучше</p> <p>Тематика рефератов выдается на первом занятии, выбор темы осуществляется обучающимся самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. На подготовку дается одна неделя. Результаты озвучиваются на втором практическом занятии, регламент – 7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.</p>

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература:**

1. Управление продажами: учебник / под общ. ред. С.В. Земляк. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 300 с. - ISBN 978-5-16-105499-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1019525/>

### **Дополнительная литература:**

2. Маркетинг торговых центров: учебник: Пер с англ.- М.: МОЛЛ, 2014.- 323 с. – Текст: непосредственный.
3. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице.- СПб.: Питер, 2015.- 400 с. ISBN 978-5-496-01228-7. – Текст: непосредственный.
4. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент (+CD).- СПб.: Питер, 2013.- 288 с. ISBN 978-5-459-00774-9. – Текст: непосредственный.
5. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие для студентов /под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2010.- 416 с. ISBN 978-5-406-00547-7. – Текст: непосредственный.
6. Халевинская, Е. Д. Торговая политика: Учебное пособие/Е.Д.Халевинская - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - ISBN 978-5-16-102731-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1010025>

7. Подборка журнала «Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике» (2015-2019)  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=razdel\\_journal&sel\\_node=7145603&ibl](http://biblioclub.ru/index.php?page=razdel_journal&sel_node=7145603&ibl)

**Перечень используемых информационно-справочных систем:**

1. КОНСУЛЬТАНТ +: <http://www.consultant.ru>
2. ГАРАНТ: <http://www.aero.garant.ru>

**Перечень электронно-образовательных ресурсов:**

1. ЭИОС Воронежского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова - <https://eios.vfreu.ru>
2. ЭБС «Znanium.com» - <https://znanium.com>
3. ЭБС «Юрайт» - <https://urait.ru>
4. ЭБС «Университетская библиотека online» - <http://biblioclub.ru>
5. НЭБ «eLIBRARY» - <http://elibrary.ru>

**Перечень профессиональных баз данных:**

1. Базы данных официальной статистики: Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gks.ru/>
2. Единая межведомственная информационно – статистическая система (ЕМИСС): <https://fedstat.ru/>
3. Портал для ритейлеров и поставщиков: <https://www.retail.ru>
4. Маркетинговое агентство рыночных исследований «Маркет»: <http://www.market-agency.ru>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины**

1. Российская Государственная Библиотека: <http://www.rsl.ru>
2. Образовательный проект POWERBRANDING: <http://powerbranding.ru/> (видеокурсы, теоретический материал, шаблоны, обзоры, статьи, деловые ситуации).