

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический универси-
тет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра менеджмента

К защите допускаю

Зав. кафедрой менеджмента

_____ В.А. Шапошников

« ____ » _____ 2017г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
Формирование ассортиментной политики компании на рынке
спортивных товаров

Исполнитель:

студент группы МР-411п

А.Ю. Саблина

подпись

Руководитель:

д-р. экон. наук, профессор

В.А. Шапошников

подпись

Нормоконтролер:

канд. экон. наук, доцент

М.М. Микушина

подпись

Екатеринбург 2017

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 78 страницах, содержит 26 рисунков, 17 таблиц, 35 используемых источников литературы, а также 3 приложения на 7 страницах.

Ключевые слова: АССОРТИМЕНТ, РЫНОК СПОРТИВНОЙ ОДЕЖДЫ, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА, ТЕХНОЛОГИИ.

Объектом исследования выступает маркетинговая деятельность компании ООО «Спортмастер».

Предметом исследования является ассортиментная политика компании.

Целью работы явился анализ деятельности компании ООО «Спортмастер» и разработка мероприятий по формированию ассортиментной политики компании.

В работе описаны современные представления об организации маркетинговой деятельности компании. Также проведен анализ ассортиментной политики, финансово-экономической и маркетинговой деятельности ООО «Спортмастер» и разработана программа маркетинговых мероприятий, способствующих улучшению ассортиментной политики компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ	8
1.1 Динамика развития мирового рынка спортивных товаров	8
1.2 Проблемы и специфика российского рынка спортивных товаров	13
1.3 Современные технологии в производстве спортивных товаров	20
2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»	28
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Спортмастер»	28
2.2 Анализ финансово-экономической деятельности компании	35
2.3 Исследование маркетинговой деятельности компании	42
2.4 Анализ ассортиментной политики компании	53
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»	65
3.1 План мероприятий по формированию ассортиментной политики компании	65
3.2 Характеристика отдельных мероприятий и их социально-экономическое обоснование	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Во всем мире на рынке спортивных товаров существуют множество конкурирующих между собой компаний. Спрос за товар меняется в зависимости от погоды, моды и пропаганды здорового образа жизни. Одним из важнейших показателей, с помощью которого компаниям удается маневрировать на рынке, является ассортимент.

Товарный ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Формирование ассортимента - это процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью его полного удовлетворения.

Ассортимент товара подбирается таким способом, чтобы он был напрямую ориентирован на спрос покупателя, а главное – на сезонность. Компании должны знать все параметры и потребительские свойства своих товаров, а также обладать знаниями о запросах и предпочтениях

Высокий уровень конкуренции на рынке спортивных товаров определяет необходимый уровень ассортимента, поэтому главной задачей компании – удовлетворить спрос потребителей эффективней, чем конкуренты. При неоптимальном формировании ассортимента происходит снижение реальной прибыли компании и потеря конкурентных позиций на рынке спортивных товаров. Поэтому формирование нужного ассортимента, способствует оптимизации прибыли на длительный срок и увеличивает конкурентоспособность компании на рынке.

Одной из важнейших проблем, которые возникают при управлении запасами и продажами спортивных товаров, является необходимость формирования ассортиментной политики, обеспечивающей компании необходимую прибыль. Покупательский спрос не стабилен вследствие этого экономические показатели деятельности компании имеют случайный характер. негативное

влияние на перспективы деятельности компании влияет кризис, столь характерный для России.

Ассортиментная политика предопределяет осуществление таких мероприятий, как:

- модификация продаваемого ассортимента;
- внедрение новых видов ассортимента;
- снятие с продаж устаревшего ассортимента;
- обеспечение наилучшего ассортимента выпускаемых товаров;
- установление оптимальной номенклатуры ассортимента.

Данная тема актуальна для компании на рынке так как при правильном формировании ассортиментной политики она наиболее полно удовлетворяет спрос покупателей, что напрямую влияет на ее рентабельность. Из этого следует что фундаментом всего маркетинга является ассортиментная политика компании.

Объектом исследования выступает маркетинговая деятельность компании ООО «Спортмастер».

Предметом исследования является ассортиментная политика компании.

Целью работы явился анализ деятельности компании ООО «Спортмастер» и разработка мероприятий по формированию ассортиментной политики компании.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Анализ основных направлений деятельности предприятия.
2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия.
3. Анализ экономической деятельности предприятия.
4. Анализ ассортиментной политики предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы выглядит следующим образом:

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрываются тенденции развития мирового и российского рынка спортивных товаров, а

также технологии, которые используют при производстве спортивного товара.

Во второй главе работы проводится анализ: ассортиментной политики, финансово-экономической и маркетинговой деятельности компании ООО «Спортмастер». Здесь также проводится исследование предпочтений покупателя и выявление недостатков в ассортиментной политике компании. Следовательно, вторая глава носит практический характер.

Третья глава посвящена разработке маркетинговой программы по усовершенствованию ассортиментной политики компании ООО «Спортмастер» и предоставляется расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Следовательно, третья глава носит аналитический характер.

Особенности ассортиментной политики компании и ее влияние на эффективность работы предприятия в целом рассматривались в публикациях следующих авторов: Акулич И.Л., Аршба Л.Н., Беляев В.И., Бунеева Р.И., Голубков Е.В., Зотов В.В., Ильин А.И., Каюмова Р.Ф., Ковалев А.П., Котлер Ф., Макаров С.Р., Одинцова Е.В., Орлов А.В., Полонская Л.А., Прудников А.А., Романов А.Н., Фатхутдинов Р.А., Шварц П.

1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ

1.1 Динамика развития мирового рынка спортивных товаров

Рынок спортивных товаров в последние года стремительно набирает темпы роста за счет моды на здоровый образ жизни. Во многих странах мира ритейлеры получают выручку от продаж спортивных товаров, которые в свою очередь используются не по прямому назначению, а лишь потому, чтобы просто одеваться в спортивном стиле. В мире растет популяризация здорового образа жизни, а вместе с тем растет и спрос на услуги спортивных секций, клубов и спортивных школ для детей и взрослых.

Мировой рынок спортивных товаров, по мнению большинства экспертов, относится к числу наиболее крупных, его объем приблизился к 200 млрд.долл. в год (из других источников – 67 млрд.долл. в год) [26]. Образуют мировой рынок крупные международные организации и сотни тысяч компаний среднего и малого бизнеса, которые обеспечивают миллионы рабочих мест и вносят значительный вклад в ВВП своих государств. На рисунке 1 показано, что большая часть мирового рынка приходится на спортивный инвентарь – 40 млрд. долл., спортивную обувь – около 20 млрд. долл. и спортивную одежду – 38 млрд. долл.

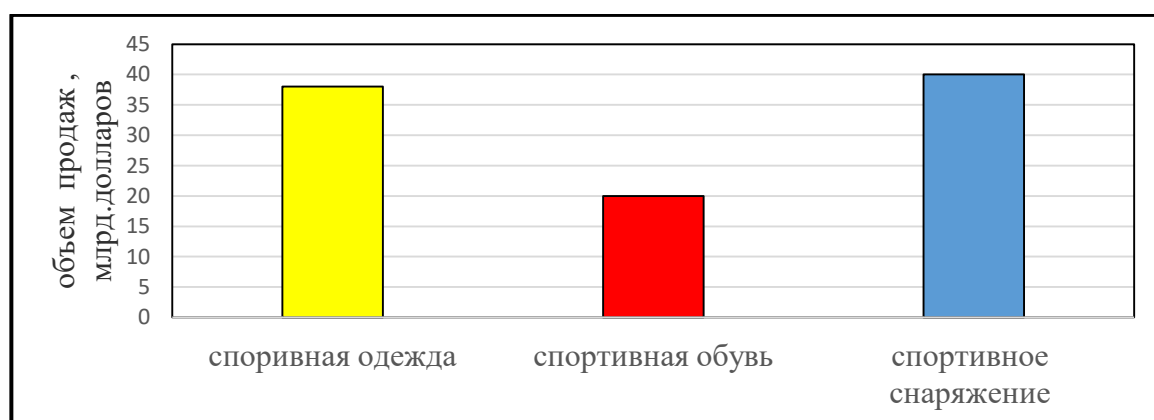


Рисунок 1 – Объем продаж на мировом рынке спортивного снаряжения, спор-

тивной обуви и одежды, млрд. долларов США, млрд. долл., 2016 г.

На протяжении последних трех лет мировой рынок спортивных товаров развивался умеренными темпами (4-5%) в большей степени за счет стран с формирующейся экономикой. Проанализировав мировой рынок спортивных товаров можно увидеть, что 70% предложений на мировом рынке составляет продукция, произведенная в Юго-восточной Азии под марками мировых брендов. Продукция спортивных товаров, выпущенная в европейских странах, составляет 15%, а в России около 10-15%. (См. рис. 2)

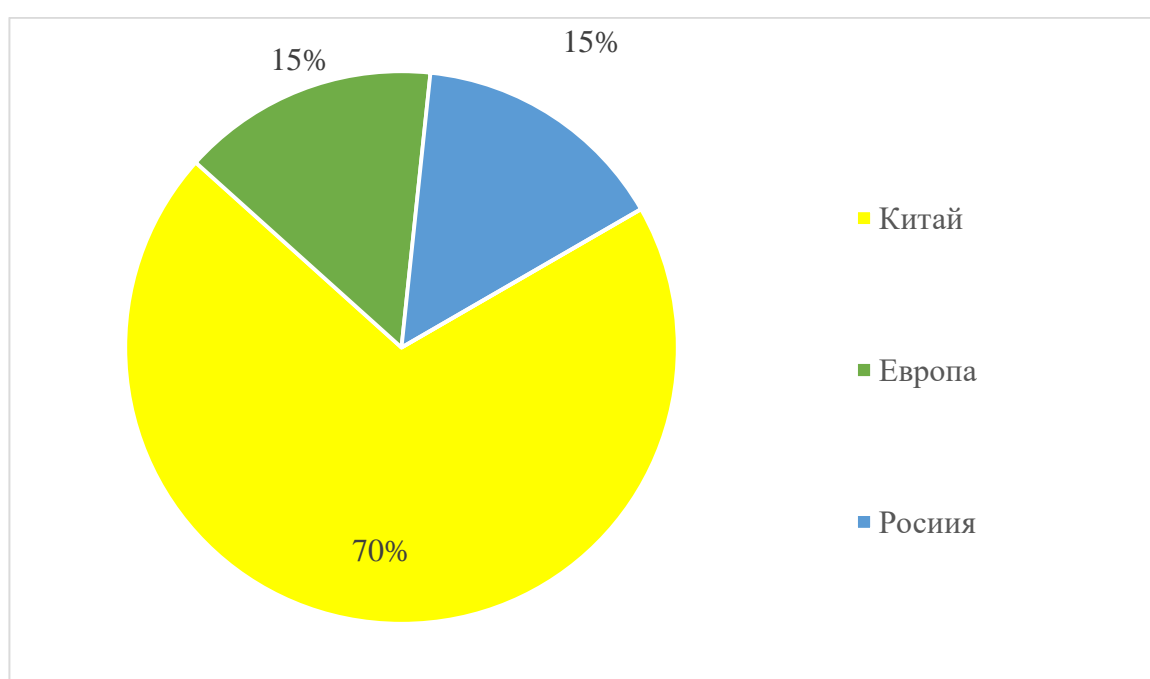


Рисунок 2 – Доли производителей спортивных товаров различных стран на мировом рынке спортивных товаров в 2016 году, %

В настоящее время большая часть потребителей спортивных товаров проживает в развитых странах, а именно в США и Европе. Несмотря на то, что подавляющий процент (65%) всего мирового производства спортивных товаров приходится на Китайскую Народную Республику, в этом государстве нет ни одного собственного популярного спортивного бренда. Это можно объяснить тем, что в Китае присутствует дешевая рабочая сила, что делает продукцию более рентабельной и доступной в ценовом сегменте. А также, учитывая наибольшие выгоды, известные компании переносят свое произ-

водство именно в эту страну. Стагнируют рынки спортивной продукции стран Восточной Европы, в то время как российский рынок растет на 20% в год [22].

С каждым годом увеличивается количество потенциальных покупателей (более 1,5 миллиона человек), что делает рынок спортивных товаров все более привлекательным. Так, по информации действующей группы комиссии Международного олимпийского собрания «Спорт для всех», в Швеции, Финляндии, Исландии, Японии, Франции, Колумбии, Бразилии процентное отношение людей, регулярно занимающихся активным образом жизни, составляет около 65%, в Австралии и Израиле – 45%. В США для 85% населения физическое развитие человека является одним из важнейших личностных показателей, в то время как в России этой позиции придерживаются только 30% мужчин и не более 40% женщин. (См. рис. 3)

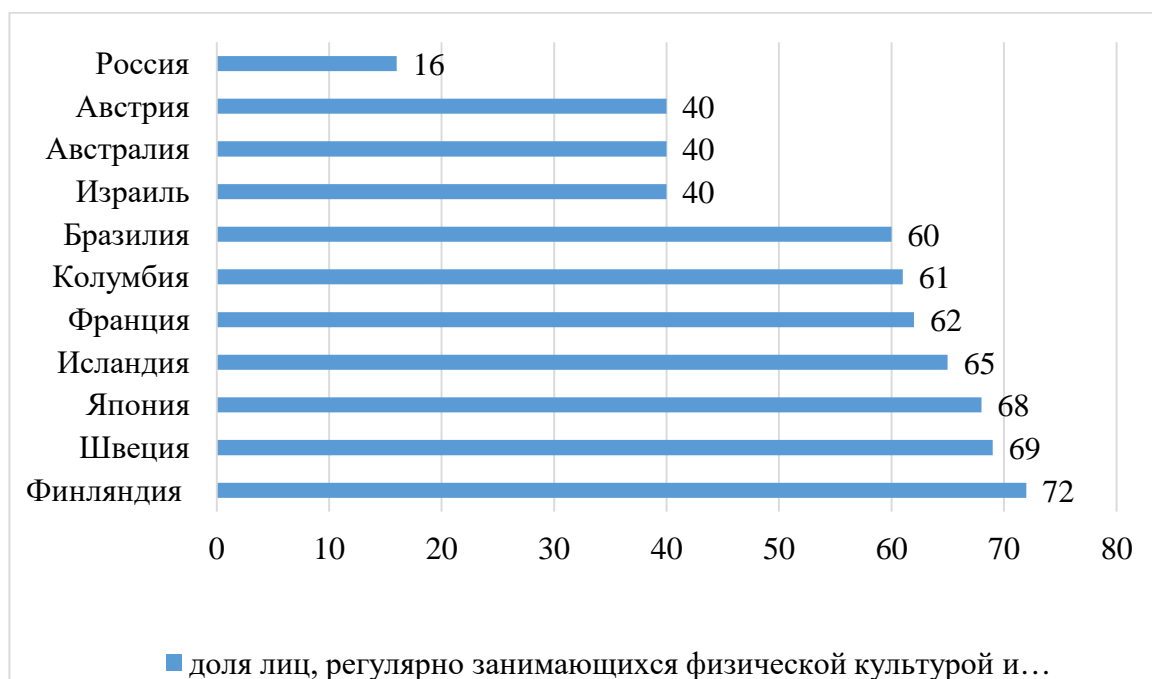


Рисунок 3 – Доля лиц, регулярно занимающихся физической культурой и спортом в странах, %, 2016 г.

Эксперты Всемирной федерации индустрии спортивных товаров отмечают, что в ближайшие 10 лет наибольший рост покажут рынки России (30%) и Китай (29%), в США за этот период продажи вырастут только на 14%, в Японии на 10%, а в странах ЕС-на 20% [23].

Одной из важных особенностей рынка спортивных товаров в 2015 году, по оценке исследовательской компании Euromonitor, стал 20-30% рост продаж спортивной одежды и обуви через интернет-магазины на всех ключевых рынках, что сделало интернет одной из основных площадок для приобретения необходимых товаров [12].

На положительную динамику спроса также влияют спортивные события, происходящие в мире, такие как зимняя и летняя Олимпиада, чемпионат мира по футболу, хоккею и т.д. С другой стороны, на снижение спроса на спортивный товар оказывает кризис, способствующий снижению покупательской способности и ярко отражающийся на бизнесе [17].

В настоящее время на мировом рынке спортивных товаров существуют сотни производителей одежды, обуви, инвентаря и аксессуаров, но среди них есть признанные лидеры, которым доверяют миллионы покупателей.

Топ-10 лучших брендов на мировом рынке спортивных товаров представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Производители-лидеры на мировом рынке спортивных товаров

Рейтинг	Название бренда	Страна производитель	Характеристика
1	2	3	4
1.	Nike	США	У компании самый популярный слоган: «Just Do It». По оценке аналитиков, бренд Nike является самым продаваемым на рынке. Товар компании Nike отличается от других наилучшим качеством.
2.	Adidas	Германия	Бренд Reebok является дочерней компанией Adidas. Компания выпускает экипировку для всех видов спорта. Одежда для профессионалов сшита из высокотехнологичной ткани, позволяющая совмещать несколько функций изделия.
3.	Reebok	Китай	В компании хорошо развита рекламная деятельность, что свидетельствуют контракты с популярными спортсменами.
4.	Puma	Германия	Оригинальный стиль с правильно подобранными цветовыми гаммами и логотип бренда сделали компанию узнаваемой по всей стране.
5.	Fila	Корея	Компания выпускает женскую и мужскую одежду для популярных видов спорта, таких

			как теннис, плавание, бег и гольф.
--	--	--	------------------------------------

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
6.	Converse	США	Занимает больше четвертой части рынка Америки. Является дочерним сегментом компании Nike.
7.	New Balance	США	Популярность компания получила из -за использование в производстве обуви специального супинатора. Специализируется на одежде и обуви для тенниса, бега, йоги и др.
8.	Asics	Япония	Считается одним из лучших брендов в Японии по производству одежды для бадминтона, бега, тенниса.
9.	K-Swiss	Швейцария	Является популярным производителем элитной спортивной обуви для бега.
10.	Umbo	США	Является дочерней компанией Nike и пользуется большим спросом в Англии. Производит товары для футбола и сотрудничает с многими популярными английскими футболистами.

Источник: компании лидеры на рынке спортивных товаров [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.expertcen.ru>

Вывод: рынок спортивных товаров считается одним из самых больших в мире. За последние годы спрос на спортивные товары вырос в несколько раз из-за популяризации активного образа жизни и спорта. Все больше людей стали следить за физическим состоянием своего организма и тем самым увеличивать прибыль организаций, занимающихся продажей спортивного товара. На мировом рынке большую часть (70%) занимают товары, произведенные в Китае. Большинство мировых брендов переносят свое производство именно в Юго-Восточную Азию из-за дешевой рабочей силы, что делает производство спортивных товаров более экономичным и выгодным. Наиболее популярными марками спортивной одежды и обуви являются «Nike», «Adidas», «Reebok» и «Puma», на них приходится более 80% выручки.

1.2 Проблемы и специфика российского рынка спортивного товара

На данный момент наблюдаются несколько тенденций становления российского рынка спортивных товаров – быстрые темпы роста, усиление позиций крупных международных компаний, изменения в системе дистрибуции, увеличение заинтересованности потребителей в активном образе жизни, обострение конкурентной борьбы.

По мнению, исполняющего директора Ассоциации организации спортивной индустрии России, Александра Березникова: «В перспективе рынок спортивных товаров в России может составить 9 млрд долларов», что означает к концу 2018 году Российский рынок будет полностью насыщен. Но даже при таких больших темпах роста российский рынок спорттоваров будет в 13 раз меньше, чем рынок США в 2015 году [21].

Многие аналитики, анализируя динамику роста российского рынка спортивных товаров, замечают стабильный рост (кроме 2009 года), примерно 15-17% в год, что свидетельствует об увеличении заинтересованности населения в спорте. (См. рис. 4)

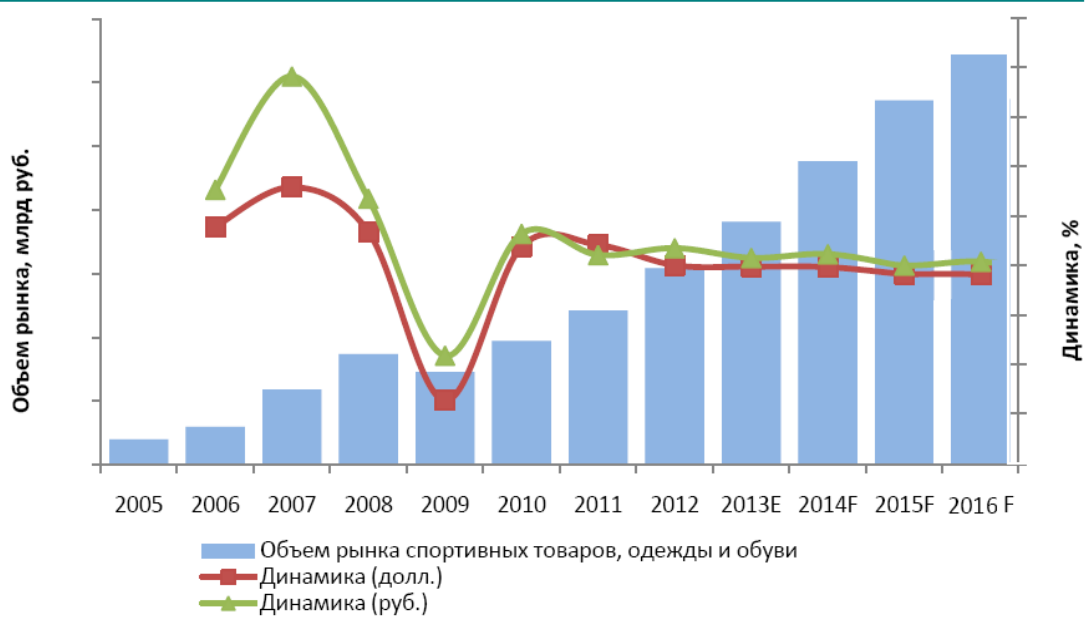


Рисунок 4 - Объем розничного рынка спортивных товаров в РФ, млрд. руб.

Анализируя данные диаграммы, можно сделать вывод что к концу 2016 года объем рынка увеличился в 16 раз по сравнению с 2005 годом. Нужно заметить, что скорость развития рынка в денежном отношении значительно больше, чем в натуральном, что напрямую говорит об увеличении общей доли рынка среднего и верхнего сегментов [11].

Можно выделить следующие факторы, объясняющие положительную динамику на российском рынке спорттоваров:

1. Более 100 миллионов жителей России являются потенциальными покупателями.
2. В России представлена только треть всего ассортимента спортивного товара, а значит является одной из главных стран для поставщиков.
3. Малая часть, а именно 10 %, жителей России занимаются спортом. Емкость отечественного рынка спортивной продукции может возрасти, но это все зависит от популяризации активного образа жизни.
4. Основными потребителями спортивного товара являются представители «среднего класса».

5. Большой вклад в развитие рынка спорттоваров оказывают регулярно открывающиеся торговые центры со спортивными отделами.

6. Мода на спортивные стили (casual, life style, sport fashion) [22].

Рынок спортивной одежды можно сегментировать по странам-производителям. Значительную часть спортивных товаров в Россию привозят из азиатских стран, так как большинство популярных производителей переносят свое производство именно в КНДР из-за дешевой рабочей силы. Товары из Европы занимают 15% от общего количества и 10-15% товаров представляют изделия отечественного производства.

Одной из отечественных компаний производящая одежду и снаряжения для активного отдыха и занятием спорта, которой удалось активно развивать свой бизнес не только в России, но и в 12 странах мира является – «Баск». Лидирующее место в России по производству велосипедов занимает предприятие «Веломоторс». Больше 70% российского рынка лыж обеспечивает компания «Центр спортивных технологий» в городе Балабаново. В России также налажено производство спортивной одежды. Компании в Санкт-Петербурге такие как «Айсберг», Baltic Bridge, «Спарта» и Твери «Мустанг-2» производят качественную одежду для спорта и некоторые из них являются техническими спонсорами Федерации Фристайла России. Развивается отечественное производство хоккейной экипировки, а компаниями лидерами на рынке являются предприятия «Луч» и «ЭФСИ» [21].

Спортивную одежду тоже можно разделить на два сегмента:

1. Одежда, предназначенная для занятия спортом и активным образом жизни.

2. Модная спортивная одежда, созданная популярными компаниями в сотрудничестве с модными дизайнерами или с марками, занимающие большую часть ниши.

Проанализировав результаты исследования компании Euromonitor, можно сделать вывод, что российский рынок спортивных товаров в текущих

ценах вырос на 12%, а суммарный объем продаж составил 353 миллиарда рублей. Все это результат популяризации спортивного стиля одежды в повседневной жизни. Популярное направления athleisure дает возможность сочетать недорогие спортивные марки с менее доступными, в то же время выглядеть стильно и не чувствовать себя не комфортно.

На рисунке 5 показано, что в структуру продаж спортивной одежды на рынке в тройку лидеров входят –футболки и майки 37%, спортивные костюмы 33% и спортивная обувь 22%.

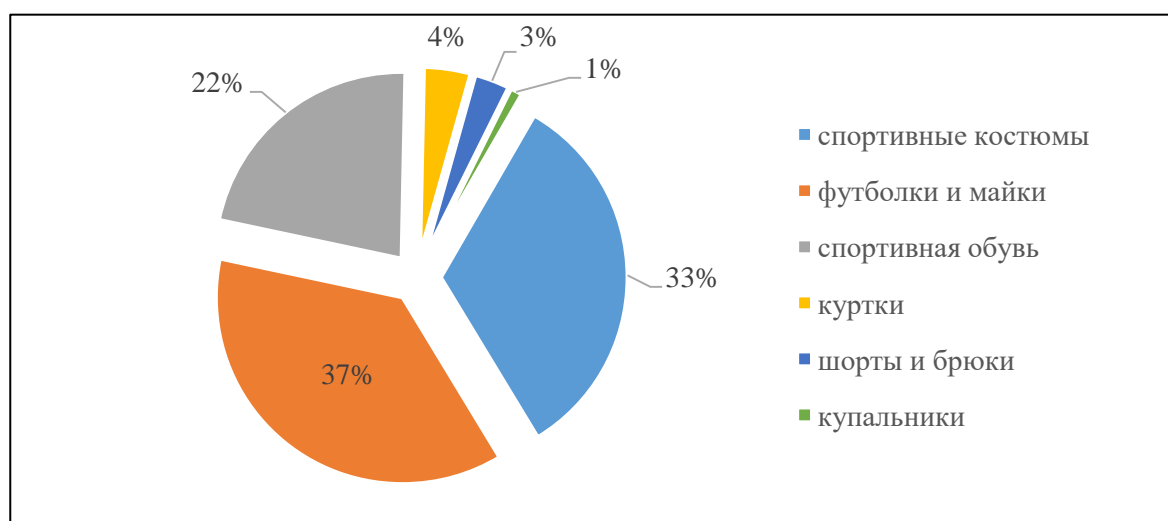


Рисунок 5 - Структура российского рынка спортивной одежды и обуви, % от объема продаж, 2016г.

На рынке спортивного инвентаря большую долю занимают так же зарубежные производители. Инвентарь отечественного производителя во многом уступает иностранному в качестве и может составлять конкуренцию только в отношении цены. Существуют две причины отсутствия ведущих позиций отечественного производителя на рынке инвентаря: агрессивная политика зарубежных фирм на российском рынке и пассивная политика государства в области спорта.

Главные задачи государственной политики в сфере спорта заключаются в росте благосостояния населения, создание условий для занятий спортом и стремление поменять взгляды населения к своему здоровью. К сожалению, на данный момент государство не активно пропагандирует здоровый образ жизни. Сегодня пропаганда здорового образа жизни прослеживается только

лишь в рекламах спортивных брендов.

В законе не четко прописана возможность финансирования и механизмы развития массовой физической культуры и спорта, что требует серьезного пересмотра нормативов финансирования, учитывая местные социально-экономические особенности. нужно модернизировать воспитание спортивного образа жизни в образовательных учреждениях, корпорациях.

Главным «локомотивом» в развитии активного образа жизни у населения является спорт высших достижений. Так же проблемой государства является малая заработная плата тренерско-преподавательского состава, а также средний возраст тренеров сборных команд составляет 45 лет. Эти данные наглядно показывают на дальнейшую угрозу неквалифицированного тренерского состава в нашей стране. Единый подход органов исполнительной власти всех уровней к развитию спорта в стране также мог бы показать положительные результаты.

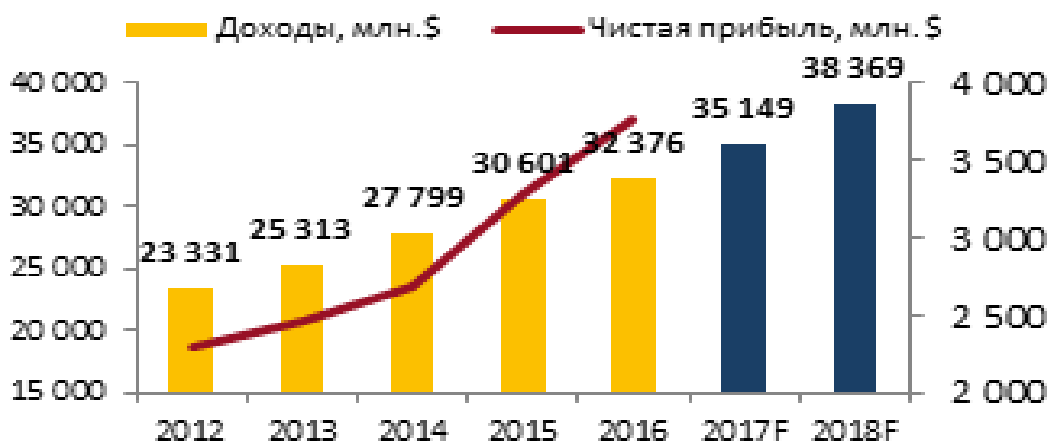
Наиболее популярными марками спортивной одежды и обуви в России являются «Nike», «Adidas», «Reebok» и «Puma». На рынке также представлены производители товаров, пользующиеся не высоким спросом: Columbia, Finn Flair, Kappa, Rebel, Fila, Denis Uomo, Max Mara Technology, Roncato, Адмирал Маркет Марин, Юнион и другие. Спортивная одежда и обувь известных западных марок позиционируется в среднем и высоком ценовых сегментах и доступна потребителям с доходом от 20 тыс. рублей в месяц [21].

Лидерами на российском рынке спортивного товара являются иностранные производители, и именно на них приходится 80% всей выручки. Самым главным лидером на рынке спортивной одежды, обуви и инвентаря является американская компания Nike (ежегодный объем продаж составляет 32 млрд. долларов). (См. рис. 6)

Компания выпускает продукцию под такими известными брендами как Nike, Nike Golf, Total 90, Air Jordan и др. На конец 2016 года рыночная капитализация Nike превысила 92 млрд. долларов, а это вдвое больше чем у компании Adidas, занимающей второе место в рейтинге лидирующих торговых

марок.

Компания выпускает продукцию под такими известными брендами как Nike, Nike Golf, Total 90, Air Jordan и др. На конец 2016 года рыночная капитализация Nike превысила 92 млрд. долларов, а это вдвое больше чем у компании Adidas, занимающей второе место в рейтинге лидирующих торговых марок.



Источник: Отчеты компании Nike [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://ru.investing.com/>

Рисунок 6 - Объем доходов и чистой прибыли компании Nike, млн. долл.

Adidas-Salomon AG является германской компанией и ее годовой объем превышает 44 млрд. долларов. Одной из главных отличительных особенностей марки является деление бренда на три подразделения – Adidas Sport Performance, Adidas Sport Heritage и Adidas Sport Style. В 2011 году торговые марки, такие как «Adidas» и «Reebok», вошли в TOP-10 fashion-ритейлеров рейтинга INFOline&Retailer Russia TOP-100 и заняли второе место [24].

Среди жителей России все больше можно заметить приверженность к дорогим и популярным зарубежным маркам. Именно это становится причиной большого количества контрафактной одежды и обуви известных брендов на территории. В РФ рынок подделок составляет более 6 млрд. долларов и это является главной болезнью экономики, которая опасна для здоровья и жизни потребителей.

До недавнего времени большинство розничных сетевых компаний были ориентированы на продажу дорогих спортивных товаров популярных брендов. Но не смотря на высокие показатели рентабельности, сетевые фирмы начали обслуживать покупателей со средним достатком. С развитием среднего ценового сегмента спровоцировала расширение ассортиментной линейки товаров, что послужило развитием и сотрудничеством с отечественными производителями. С увеличением доходов, потребители стали более требовательны к сервису покупки, что спровоцировало перемещение спроса с открытых рынков с большим количеством контрафактного товара в магазины.

Главными рынками сбыта спортивной продукции являются Москва и Санкт-Петербург. Как считает директор компании «Спортмастер»: емкость рынков в столицах РФ до 2020 года будет окончательно заполнена, усилится конкурентная борьба и компании будут вынуждены искать более выгодные и еще не освоенные рынки сбыта своей продукции. По прогнозам ими могут стать города с населением более 100 тыс. жителей. Факторы, которые могут отрицательно повлиять на рост рынка спортивных товаров, могут быть следующие: демографический кризис, низкие доходы потребителей, неблагоприятный климат в некоторых регионах страны. А также основными рисками компаний на рынке спортивных товаров в России могут быть связаны с некачественным изучением потребительского спроса, со сложностью поиска партнеров, нечеткими законодательными нормами в отношении различных видов спортивного маркетинга [23].

Столь малая доля отечественного товара в объеме мирового рынка спортивных товаров обуславливается начальным уровнем развития рынка спортивного ритейла в РФ и низким уровнем вовлеченности россиян в занятия спортом и активным отдыхом. С каждым годом все больше жителей России стали уделять спорту больше времени за счет целенаправленной политики государства в области популяризации спорта. Положительная динамика позволяет говорить о долгосрочной перспективе российского рынка спортив-

ного ритейла.

Вывод: российский рынок спортивных товаров с каждым годом набирает быстрые темпы роста. На российском рынке представлена малая часть товаров отечественных производителей из-за жесткой политики лидирующих зарубежных компаний и слабой политики государства. Центрами сбыта спортивных товаров в России являются Москва и Санкт-Петербург. Целевой аудиторией спортивного товара являются потребители со средним достатком в возрасте от 18 до 35 лет.

1.3 Современные технологии в производстве спортивных товаров

С каждым годом современная жизнь человека в мире спорта постоянно меняется. Производители спортивной одежды стремятся все больше усовершенствовать товары, используя в производстве современные материалы и высокие технологии. Новейшие изобретения последних десятков лет превратили спорт в точную науку, тем самым сделали спорт более зрелищным, где миллиметры и миллисекунды решают все [9].

Высокие достижения в спорте стали результатом использования высоких технологий в спортивной одежде спортсменов. Миллиарды долларов вкладывают разработчики в исследования спортивной одежды, чтобы законно увеличивать скорость, силу и выносливость у спортсменов. Одежда должна отвечать всем требованиям, которые к ней предъявляет потребитель, а самое главное соответствовать антропометрическим особенностям тела человека. Ведь в зависимости в какой степени одежда соответствует физиолого-гигиеническим показателям текстильных материалов, в такой степени она и будет соответствовать комфорту и сроку эксплуатации изделия. В таблице 2 перечислены топ самых технологичных тканей, созданных за последние 5 лет.

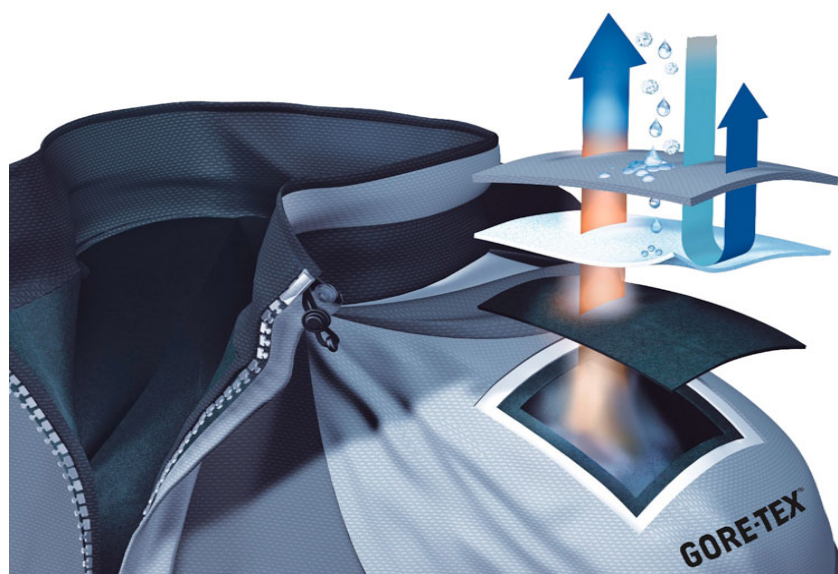
Таблица 2- Список технологичных тканей, созданных за последние 5 лет

Материал	Характеристика	Состав
Noniara - современная, эластичная и легкая ткань	имеет хорошие изоляционные качества и регулирует температуру тела, выводя наружу излишки влаги. Уровень защиты от ультрафиолета 50+.	96% Polyamide, 4% Elastane.
Alaska - это синтетическая «шерсть» из микроволокон полиэстера.	Изделия из этого полотна очень прочные, удобные и прекрасно держат тепло. Ткань очень легкая, эластичная и не требует специального ухода. Одежда из такого материала изолируют тело не только от холода, но и от чрезмерного тепла.	100% Polyester.

1	2	3
Meryl (nair) - «дышащая», легкая ткань	<p>Главная особенность данной ткани-повышенная прочность и хорошие изоляционные качества, которые позволяют телу спортсмена удерживать естественную температуру тела. Прочность данной ткани превышает в несколько раз прочность шелка из-за мельчайших волокон в своем составе.</p> <p>Из различных вариантов нитей Meryl создаются ткани, на ощупь и по внешнему виду не отличающиеся от хлопка и шелка, но превосходящие их по качеству. Материал Meryl является быстросохнущим, сохраняет форму, не требует глажки и устойчив к световому воздействию.</p>	90% Polyamide, 10% Elastane
Cotton - материал из натуральных волокон	<p>Данный материал быстро впитывает и отводит влагу от тела спортсмена и не раздражает кожу.</p> <p>Хлопок гигиеничен, обладает устойчивостью к истиранию и разрыву, помогает балансировать температуру для избегания перегрева.</p>	92% Cotoon, 8% Elastane
Dakota - мягкая, бархатистая ткань из микро-волокна.	Одежда, сшитая из ткани Dakota, является очень теплой и удобной в носке. Одежда из ткани Dakota не холодит тело.	84% Polyamide, 16% Elastane
Colorado - мягкая ткань из микроволокон с ощущением «пуха персика» на теле.	<p>Данная ткань отлично держит форму, не стесняет движений при носке и чрезвычайно мягкая.</p> <p>Ткань идеальная для производства удобных предметов одежды для досуга и спорта. Она стойкая к ультрафиолетовым лучам (UPF 50 +) и может быть использована для производства пляжной одежды.</p>	80% Polyamide, 20% Elastane.
Revolutional - инновационная технологичная ткань нового поколения	Ткань Revolutionary устойчива к хлору, сверхтонкая, ультралёгкая, упругая, непрозрачная, износостойчива, дышащая, с высоким сопротивлением ультрафиолету (50+). Ткань отлично подходит для шитья одежды для плавания, езды на велосипеде, бега, лыжного спорта, мотоспорта, катания на коньках, альпинизма.	71% Polyamide micro, 29% Elastane.
Spider - современный материал с множеством мельчайших отверстий	Данная ткань напоминает сетчатую поверхность и обладает высоким уровнем воздухопроницаемости и гигроскопическими свойствами.	80% Polyester, 20% Elastane.
Cooyote - дышащая ткань, отличается значительной упругостью	Это полотно имеет высокую прочность и плотность, но при этом не затрудняет движений. Ткань абсолютно безвредна и подходит для людей с чувствительной кожей.	48% Polyamide, 44% Polyester 8%, Elastane.

1	2	3
Jerse - полотно, имеющее особое переплетение нитей	Эта инновационная трикотажная ткань обладает прекрасной воздухопроницаемостью, суперпрочностью и шелковистостью	41% Polyamide, 31% Polyester 28%, Elastane.

Источник: Описание тканей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.argoclassic.ru/>



Источник: Описание тканей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://lifehacker.ru/>

Рисунок 7 – Технологии GORE-TEX

При создании спортивной одежды компания W. L.Gore & Associates произвела настоящую революцию, которая в 1970 году выпустила на рынок ткань, названную GORE-TEX. В основе этой ткани содержится мембрана, состоящая из 1,4 миллиона пор на кв.см. поры этой ткани настолько маленьких размеров, что через них не могут пройти осадки, а вот пар наоборот. Таким образом, компании W. L.Gore & Associates удалось создать одежду одновременно душащую и не пропускающую осадки окружающей среды, а также сохраняющую тепло человека [17]. (См. рис. 7)

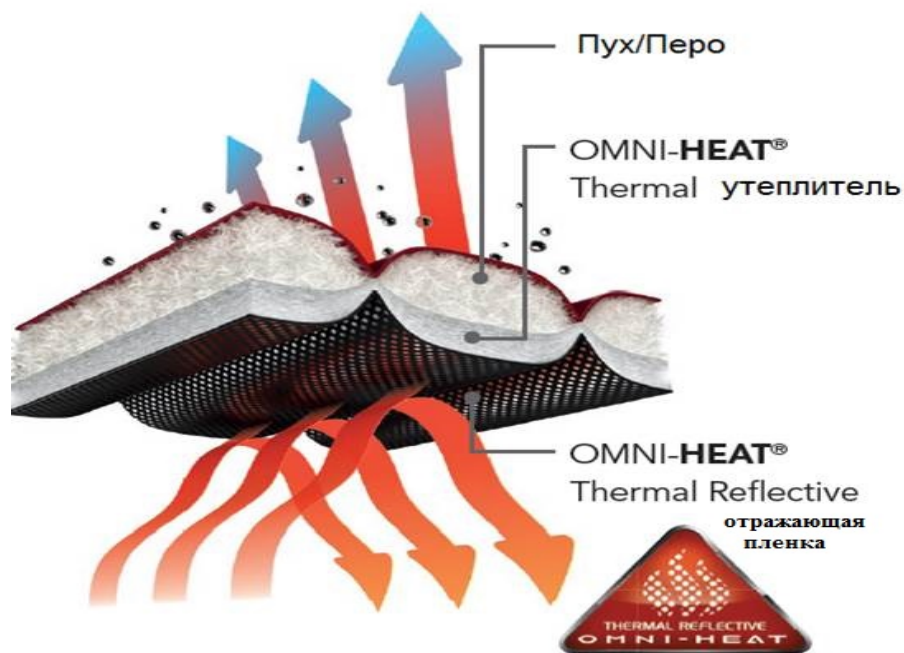
Компания Adidas создала линию одежды Climachill. В ткань этой одежды были включены частицы титана и алюминиевые 3D-сферы с помощью

которых одежда поддерживает оптимальную температуру тела даже при интенсивных тренировках.

С помощью новых технологий в одежде можно не только защищать тело от неблагоприятных воздействий окружающей среды и повышать свои показатели, но также можно и контролировать состояние своего организма. Компания Radiate Athletics на протяжении нескольких лет разрабатывала такую технологию, и уже в этом году она поступила в продажу. Суть технологии в том, что, когда спортсмен надевает майку и начинает выполнять упражнения, тело вырабатывает тепло, и особенно загруженные части мышц выделяются на майке яркими цветными пятнами. Главная цель производства тепловизионной технологии в том, что она позволяет грамотно распределить нагрузки и не поддаваясь на обманные ощущения организма [24].

Так же современный спорт требует особенного внимания и к обуви спортсмена. Разработка новых технологичных моделей для разных видов спорта ведется под тщательным контролем в специальных оборудованных лабораториях, где каждый изгиб платформы имеет значение. Сегодня, производители обращают внимание не только на ортопедические свойства обуви, но и на системы учета индивидуальных показателей. Так в 1970 годах знаменитые на весь мир компании Nike и Adidas выпустили обувь с сенсорами, которые фиксировали индивидуальные показатели спортсмена, подстраивались под стиль ношения и имели возможность персональной настройки [28].

Коньки для хоккея Nordway с особой формой материала и конструкцией ShockRebound, позволяющая рассеивать и поглощать силу удара. С помощью пирамидальной формы поверхности конька, сила удара рассеивается по всем граням и тем самым снижает ее силу на 70% [19]. Популярная компания Columbia создала легкий пуховик TurboDawn. В состав утеплителя входит пух и синтетический утеплитель OmniHeat, который способствует сохранять тепло даже если пуховик намокнет. Технология OmniHeat отражает тепло человека и отводит лишнюю влагу тела, что позволяет человеку чувствовать себя комфортно [20]. (См. рис. 8)



Источник: Описание тканей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.columbia.ru/about/technology/>

Рисунок 8 - технологии пуховика TurboDawn

Компания Puma несколько лет разрабатывала компрессионную ткань, которая из-за своего свойства помогала бы воздействовать на мышцы спортсмена и добиваться лучших успехов. Разработка концепции концепции Puma PowerCELL имела несколько преимуществ: контролируемая компрессия, микромассаж, улучшение кровотока и эффективный вывод влаги. Так же специалисты бренда разработали специальную ленту, проходящую на внутренней стороне одежды, которая помогает сконцентрировать все усилия спортсмена на более долгое время [27].

Самой скандальной технологией в истории спорта являются костюмы для плавания LZR Racer. Из-за костюмов, изобретенных компанией Speedo в сотрудничестве с NASA, спортсмены ссорились с тренерами, разрывали контракты с другими поставщиками экипировки, а все для того, чтобы быстрее приобрести плавательные костюмы LZR Racer. Благодаря смеси нейлона и эластана, также содержащие водоотталкивающие панели, костюмы имели

наименьшее сопротивление в воде. В 2008 году костюм поступил в продажу, и уже в этом году пловцы установили более 100 мировых рекордов. Но уже через два года костюм для плавания LZR Racer был признан «допингом», не дающий спортсменам в обычных костюмах претендовать на победу [9]. (См. рис. 9)



Источник: Описание тканей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://www.swim-sport.ru/>

Рисунок 9 - Костюм для плавания LZR Racer

Существуют также специальные тренажеры, на которых оттачивают свое мастерство горнолыжники и автогонщики. Сегодня на рынке появились так называемые «умные тренажеры», которые сами воздействуют на разные группы мышц, не требуют от человека никаких усилий. А также появились новые технологии, позволяющие изменять скольжение и жесткость лыж, учитывать изменение температуры снега и воздуха [31].

Несколько лет назад ученые создали трекер для пловцов «Instabeat», который крепится к очкам для плавания. Этот гаджет имеет обтекаемую форму и создан он для того, чтобы измерять ритм сердца, количество расходуемых калорий и число кругов, которые проплыл спортсмен. Вся информа-

ция с трекера передается на компьютер где в последующем можно будет изучить. А с помощью световых датчиков на гаджете можно оценить эффективность тренировки [32]. (См. рис. 10)



Источник: Описание тканей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://www.swim-sport.ru/>

Рисунок 10- Трекер «Instabeat»

Компания Adidas создала для футболистов мяч Adidas MiCoach, который будет помогать спортсменам в отработке техники ударов и мощности, а также в эффективности изгибов подачи. С помощью датчиков, установленных внутри мяча, вся информация будет передаваться через Bluetooth на смартфон.

Вывод: Наиболее популярными марками спортивной одежды и обуви являются «Nike», «Adidas», «Reebok» и «Puma», на них приходится более 80% выручки в России. Главными рынками сбыта спортивной продукции в России являются Москва и Санкт-Петербург. С каждым годом современная жизнь человека в мире спорта постоянно меняется и потребности покупателя постоянно растут. Чтобы соответствовать потребностям и всегда быть в лидерах знаменитые ритейлеры вкладывают огромные суммы денег в разработ-

ки новых технологий.

Вывод по 1 главе: одним из самых больших рынков в мире является рынок спортивных товаров. С популяризацией спортивного образа жизни все больше людей стали заниматься спортом, что повлияло на увеличение прибыли у компаний, занимающихся продажей спортивного товара. Более 70% спортивного товара производят в Юго-Восточной Азии, а наиболее популярными марками являются «Nike», «Adidas», «Reebok» и «Puma». Из-за слабой политики Российского государства и жесткой политики зарубежных лидирующих компаний на российском рынке представлена малая часть отечественного спортивного товара, но несмотря на это, рынок набирает быстрые темпы роста. Центрами сбыта спортивных товаров в России являются Москва и Санкт-Петербург. Целевой аудиторией спортивного товара являются потребители со средним достатком в возрасте от 18 до 35 лет. Чтобы соответствовать быстроменяющимся потребностям покупателей и всегда быть в лидерах знаменитые ритейлеры вкладывают огромные суммы денег в разработки новых технологий, которые в последующем приносят колоссальную прибыль.

2. АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Спортмастер» - это одна из крупнейших сетей магазинов спорттоваров в городе Екатеринбурге. Общество с ограниченной ответственностью является коммерческой организацией и имеет в собственности обособленное имущество: два офиса, склад, мебель, организационная техника и прочее оборудование, которое состоит на самостоятельном балансе предприятия. У компании имеется круглая печать с полным наименованием фирмы на русском языке с указанием координат места нахождения магазина.

История компании ООО «Спортмастер» начиналась с июля 1992 года и основателями компании были четыре выпускника физтеха: Андрей Фартушняк, Фартушняк Владимир и Дойхен Дмитрий и генеральный директор — Страхов Леонид Борисович, которые образовали торгово-закупочную фирму ПИОН по продаже спортивных товаров. Ими было принято решение напрямую сотрудничать с всемирным лидером импортных тренажеров KETTLER и уже в 1993 году были произведены первые закупки. Уже к концу 1994 года фирма добилась успехов, а именно вышла на масштабные обороты и образовала региональную сеть дилеров, состоящая из более 20 городов России, что послужило подписанию эксклюзивного договора с KETTLER [8].

14 декабря 1995 года основатели компании открывают магазин KETTLER-СПОРТ на Ленинском проспекте в Москве, что стало началом будущей розничной сети. Магазин KETTLER до сих пор остается лидером продаж торговой сети «Спортмастер» и самым известным магазином в России.

1997 год открытие группы магазинов Спортмастер, а также открытие двух новых магазинов в Москве и Минске. Подписание эксклюзивных дого-

воров с ведущими поставщиками и расширение дилерской сети в городах России, Украине и Белоруссии.

В 1998 году была завершена разработка программно-информационного сопровождения электронного учета товара и введена собственная дисконтная система [25].

В 2000 году «Спортмастер» входит в десятку лидеров спортивных сетей по России и СНГ. Компания начинает агрессивно завоевывать рынок спорттоваров и уже через год признается лучшей сетевой компанией.

Индивидуальный подход к ассортиментной политике на начале развития компании «Спортмастер» сыграло важную роль в становлении лидерами на рынке. Разработка максимально широкого ассортимента товаров с учетом особенностей рынка помогло быстро достичь успеха в развитии. В 2000 году компания открыла более 60 магазинов «Спортмастер» в России и в Украине. В Казахстане открылись магазины «Спортландия»: она тоже принадлежит владельцам «Спортмастера», но является более экономичной по формату; там представлены более дешёвые товары, в основном собственные бренды «Спортмастера» [2].

В 2003 году компания решает запустить новый проект под названием Ostin – первых в России магазинов одежды стиля casual. В 2007 году количество магазинов «Спортмастер» превысило отметки 90.

Уже в 2007 году компания «Спортмастер» открывает первые двухэтажные гипермаркеты с широкой ассортиментной линейкой. Также в этом году компания запускает магазины с недорогими товарами из коллекции прошлых лет – «Спортмастер Дисконт».

На 2010 год общее количество магазинов «Спортмастер» составило 214, а магазинов OSTIN - 680. Сейчас «Спортмастер» считается крупнейшим оператором спортивного рынка в России с более 200 постоянных партнеров, с торговыми площадями более 7000 кв.м. и с 1,5 млн. посетителей в год, в том числе и в Екатеринбурге.

В 2013 году компания «Спортмастер» запускает еще один проект под

названием Fun Day. Эти магазины нацелены на молодые семьи со средним достатком. Одежда для женщин составляет -50%, для мужчин-20%, для детей-20% и 10 %-аксессуары [29].

В начале 2014 году Российская сеть «Спортмастер» открыла пять магазинов в Северном Китае под брендами «Спортмастер» и O'Stin.

Эксперты говорят, что таких успехов компания добилась благодаря следующим факторам:

- Стала первой, кто всерьёз занялся поставками спортивного инвентаря на российский рынок;
- Разработала грамотную и чёткую стратегию развития, в том числе — стратегию развития розничной сети;
- Сделала ставку на мультибрендовый широкий ассортимент и независимость от поставщиков;
- Разработала собственные бюджетные торговые марки.

Кроме одежды компания занимается поставкой и продажей отечественных и зарубежных тренажеров, спортивных снарядов, туристического оборудования, велосипедов, коньков и других товаров, которые напрямую связаны со спортом. Компания «Спортмастер» предлагает своему покупателю широкий ассортимент товара разных брендов и разных ценовых сегментов. Также компания реализует свой товар через интернет-магазины, где любой желающий может заказать товар с бесплатной доставкой при заказе от 3000 рублей.

ООО «Спортмастер» осуществляет хозяйственную деятельность в следующих направлениях:

1. Розничная и оптовая реализация, производство, приобретение, транспортировка, переработка, хранение одежды и обуви, товаров для спорта, туризма и отдыха, иных товаров народного потребления и продуктов питания.

2. Организация сети розничной и оптовой торговли одеждой и обувью, товарами для спорта, туризма и отдыха, а также иными товарами народного потребления и продуктами питания.

3. Совершение экспортно-импортных операций.

4. Оказание консультационных, посреднических, сервисных, и иных услуг.

5. Пропаганда здорового образа жизни путем проведения благотворительных и иных мероприятий.

6. Организация и/или участие в российских и международных соревнованиях, конкурсах, выставках, семинарах, конференциях.

7. Операции с недвижимостью, а именно-приобретение, строительство и аренда объектов торговой, офисной и складской недвижимости для торговых бизнесов Группы.

8. Дистрибутивный бизнес на рынке Sport, включая оптовые продажи, поставки в собственную розничную сеть и франчайзинговые сети СПОРТЛАНДИЯ и Columbia, а также ряд венчурных проектов.

Миссия и ценности лежат в основе общей философии развития бизнеса.

Миссия Компании отражает объединение бизнеса и общества, с целью развития успешного бизнеса, предлагая своим покупателям качественный товар по оптимальной цене, а также стремление к оздоровлению населения в странах присутствия.

Миссия реализуется:

- через абсолютное лидерство в продаже спортивных товаров в России и странах СНГ;
- через оптимальное и эффективное покрытие рынка собственными и франчайзинговыми торговыми сетями;
- через эффективную дистрибьюторскую сеть.

Компания должна работать с оптимальным ассортиментом в значительной доле рынка, понимая, что приоритетом являются торговые

марки собственного производства.

Основными ценностями компании «Спортмастер» являются командный дух, нацеленность на результат и инновативность.

Структура розничной сети всей компании «Спортмастер» представляет собой сложную цепочку подчинений. (См. рис. 11)

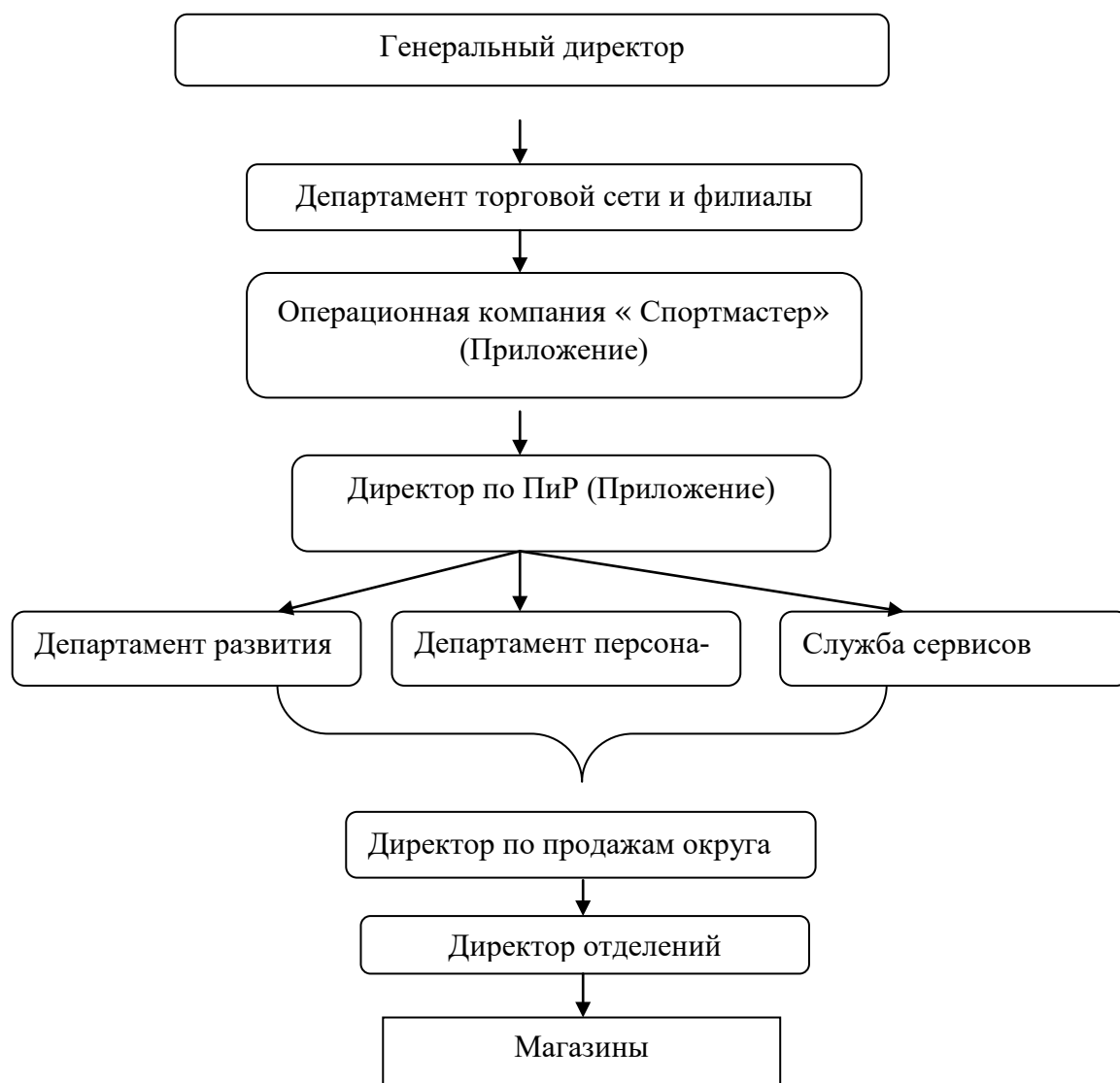


Рисунок 11 - Структура розничной сети ООО «Спортмастер»

Организационная структура в магазинах «Спортмастер» обусловлена такими факторами, как величина торговой площади (2000м₂) и ассортимент реализуемых товаров, это и обуславливает количество отделов магазина.

Организационная структура ООО «Спортмастер» напрямую зависит от величины торговой площади, количества отделов и ассортимента ре-

лизуемой продукции. На рисунке 8 представлена организационная структура филиала ООО «Спортмастер» по адресу: г. Екатеринбург ул. Проспект Космонавтов 98б (См. рис. 12)



Рисунок 12 - Организационная структура филиала ООО « Спортмастер» г. Екате-
ринбург ул. Проспект Космонавтов 98б

Данная организационная структура предприятия является несложной. Штат сотрудников магазина составляет 21 человек, что является достаточным для достижения предприятием стратегических целей. Во главе магазина «Спортмастер» находится директор, который руководит деятельностью магазина и ему подчиняются все сотрудники.

Начальник отдела несет ответственность за организацию процесса торговли и проведение регламентных работ в торговом зале. В непосредственном подчинении начальника отдела находятся весь торговый персонал. Он ведет непрерывный учет полного цикла товародвижения и корректного отражения его в учетной системе, используемой в компании; осуществляет контроль над своевременным и правильным оформлением первичных доку-

ментов, отражающих все этапы товародвижения; отвечает за правильность реализации стандартов презентации товаров, оформление витрин, скидочных компаний, контроль и обучение персонала, а также проводит работы в составе комиссии с некондиционным товаром.

Заведующий складом обязан организовать работу склада по приемке, хранению, учету, выдаче товара в магазине; контролирует соблюдение технологий на всех этапах работ, выполняемых кладовщиками и подсобными рабочими.

Начальник охраны (старший смены) отвечает за соблюдение регламента сохранности торгово-материальных ценностей. Он также организует охрану объекта в не рабочее время.

Старший кассир отвечает за организацию работы кассового узла, осуществляет учет движения денежных средств, подбор и обучение кассиров, ведет своевременное и правильное оформление первичных документов.

Продавцы, эффективно и качественно обслуживают покупателей; помогают покупателю в разрешении его сомнений и проблем при выборе товара; предоставляют покупателям необходимую информацию о товаре, клубной программе, сервисных услугах, проводимых мероприятиях и акциях, о работе магазина и компании «Спортмастер» в целом.

Заработная плата работников напрямую зависит от штатного расписания начисляется с помощью программы 1С. По результатам месяца сотрудникам за качественную работу и за высокую прибыль предприятия начисляется премирование.

Вывод: Сеть магазинов «Спортмастер» предлагает большой ассортимент товаров по доступным ценам для всей семьи. Компания существует на рынке 24 года и быстро достигла высоких результатов, став одним из лидеров Российского рынка спортивного товара. Индивидуальный подход к ассортиментной политике на начале развития компании «Спортмастер» сыграло важную роль в становлении лидерами на рынке. Разработка максимально широкого ассортимента товаров с учетом особенностей рынка помогло быст-

ро достичь успеха в развитии. Организационная структура компании представляет собой не сложную линейно-функциональную структуру управления.

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности компании

Анализ финансовой деятельности ООО «Спортмастер» выполнен за период с 2014 по 2016 гг. На таблице представлены показатели финансовой устойчивости и платёжеспособности компании. (См. табл. 3)

Таблица 3-Анализ финансового состояния предприятия

Показатель	Нормальное значение (ограничение)	2014 г. доля	2015 г. доля	2016 г. Доля
Автономии	>0,5	0,56	0,49	0,40
Соотношение заемных и собственных средств	<1	0,87	1,19	1,37
Маневренности	>0,2 – 0,3	0,75	0,85	0,85
Обеспеченность собственными источниками финансирования	>0,1	0,41	0,38	0,33
Соотношение собственных и привлеченных средств	>1	1,21	0,91	0,69
Финансовой зависимости	<1,25	1,79	2,22	2,45

По данным таблицы с 2014 по 2016 г. значения финансовых коэффициентов ниже нормы, что говорит о финансовой неустойчивости компании «Спортмастер» и зависимости от заемных средств [7, 30].

Чтобы оценить Финансовое состояние фирмы для начала нужно проанализировать бухгалтерскую отчетность ООО «Спортмастер» ИНН 7728551528 с 2014 по 2016гг. (См. табл. 4,5)

Таблица 4 - Бухгалтерская отчетность ООО «Спортмастер», 2014г.-2015г, руб.

Наименование показателя	Код строки	2014г. руб.	2015г. руб
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	82 899 000	66 551 000
Основные средства	1150	5 209 781 000	5 046 246 000
Доходные вложения в материальные ценности	1160	5 595 000	1 146 000
Финансовые вложения	1170	529 957 000	537 372 000
Прочие внеоборотные активы	1190	897 133 000	2 325 181 000
Итого по разделу I	1100	6 725 365 000	7 976 496 000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	25 292 440 000	28 113 993 000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	98 404 000	195 542 000
Дебиторская задолженность	1230	4 432 611 000	3 924 520 000
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	554 827 000	46 481 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 632 690 000	9 864 354 000
Прочие оборотные активы	1260	1 741 000	2 359 000
Итого по разделу II	1200	36 012 713 000	42 147 249 000
БАЛАНС	1600	42 738 078 000	50 123 745 000
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	251 000 000	251 000 000
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	214 000	214 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20 630 188 000	27 539 457 000
Итого по разделу III	1300	20 881 402 000	27 790 671 000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	2 122 737 000	6 341 494 000
Итого по разделу IV	1400	2 122 737 000	6 341 494 000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	6 989 557 000	1 060 525 000
Кредиторская задолженность	1520	12 743 726 000	14 918 999 000
Доходы будущих периодов	1530	94 000	21 000
Прочие обязательства	1550	562 000	12 035 000
Итого по разделу V	1500	19 733 939 000	15 991 580 000
БАЛАНС	1700	42 738 078 000	50 123 745 000

--	--	--	--

Наименование показателя	Код строки	2016г. Руб.
--------------------------------	-------------------	------------------------

Таблица 5 - Бухгалтерская отчетность ООО «Спортмастер», 2016г., руб.

АКТИВ		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	1110	68 123000
Основные средства	1150	4 843 256000
Доходные вложения в материальные ценности	1160	2 358000
Финансовые вложения	1170	489 657000
Прочие внеоборотные активы	1190	2 015 197000
Итого по разделу I	1100	7 418591000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	1210	27 333 794000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	187 552000
Дебиторская задолженность	1230	3 445 670000
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	48 554000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 564 414000
Прочие оборотные активы	1260	2 359000
Итого по разделу II	1200	40 582 343000
БАЛАНС	1600	48000934000
ПАССИВ		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	251 000000
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	214000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 539 457000
Итого по разделу III	1300	27 790 671000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1410	6 541 494000
Итого по разделу IV	1400	6 541 494000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	1510	1 060 525000
Кредиторская задолженность	1520	14 918 999000
Доходы будущих периодов	1530	431000
Прочие обязательства	1550	11 535000
Итого по разделу V	1500	15 991 490000
БАЛАНС	1700	50 123 655000

Таким образом, исходя из таблицы:

- внеоборотные активы в 2015г. увеличились на 15,7%. Данное изменение связано с увеличением прочих внеоборотных активов на 159%. В

2016г. по сравнению с предыдущим внеоборотные активы уменьшились на 7%, на что повлияло уменьшение основных средств и финансовых вложений [3];

- оборотные активы в 2015г. по сравнению с предыдущим увеличились на 19%. Данное изменение связано с увеличением всех строк баланса за исключение финансовых вложений. В 2016 внеоборотные активы уменьшились на 20%;

- капитал и резервы в пассиве баланса за 2015г. и 2016г. по сравнению с капиталом 2014 г. увеличился на 25%. На изменения в 0,25 доли повлияло увеличение на 25% суммы нераспределенной прибыли;

-долгосрочные обязательства фирмы увеличивались на протяжении 3х лет на 198% в 2015г. и на 4% в 2016г.;

-краткосрочные обязательства уменьшились по сравнению с 2014г. на 19%. На данное изменение повлияло сокращение заемных средств примерно в 5 раз;

Исходя из анализа, а именно, увеличения активов баланса, можно сделать вывод, что на предприятие ООО «Спортмастер» в значительной степени влияет конкуренция [29].

Таблица 5 - Отчет о финансовых результатах, 2014г.-2016г., руб.

№	Отчет о финансовых результатах	2014,руб.	2015, руб.	2016, руб.
1	Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
2	Выручка	81 141 872 000	86 879 244 000	84 465 784 110
3	Себестоимость продаж	39 269 720 000	33 379 262 000	34 013 468 000
4	Валовая прибыль (убыток)	41 872 152 000	41 592 072 000	41 001 700 000
5	Коммерческие расходы	35 957 724 000	30 158 556 000	30 100 886000
6	Управленческие расходы	-	-	-
7	Прибыль (убыток) от продаж	5 914 428 000	11 433 516 000	9 900 145 000
8	Прочие доходы и расходы			
9	Проценты к получению	143 471 000	484 491 000	366 500 000
10	Проценты к уплате	373 485 000	623 710 000	454 405 000
11	Доходы от участия в других организациях	-	-	-
12	Прочие доходы	4 867 155 000	9 767 023 000	7 880 125 000
13	Прочие расходы	7 627 176 000	11 649 825 000	8 750 750 000
14	Прибыль (убыток) до налогообложения	2 924 393 000	9 411 495 000	6 550 114 000
15	Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
16	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
17	Текущий налог на прибыль	584 879 000	1 882 299 000	1 020 850 000
18	Чистая прибыль (убыток)	1 796 174 000	6 909 269 000	5 421 268 000
19	Рентабельность продаж от чистой прибыли, %	2,2	8,0	6,4

Главными источником формирования прибыли фирмы является доход, полученный от эффективной реализации продукции и правильного управления привлеченных заемных средств. Из «Отчета о финансовых результаты» следует, что за 2014 г. компания получила прибыль от продаж в размере 5 914 428 000 рублей, что составило 7,3 % от выручки. По результатам деятельности компании ООО «Спортмастер» в 2015 г. была получена наибольшая прибыль в размере 11 433 516 000, что составило 13,16% от всей выручки и на 5,86% больше чем в предыдущем и на 1,44% больше чем в 2016г. (См. рис. 13)

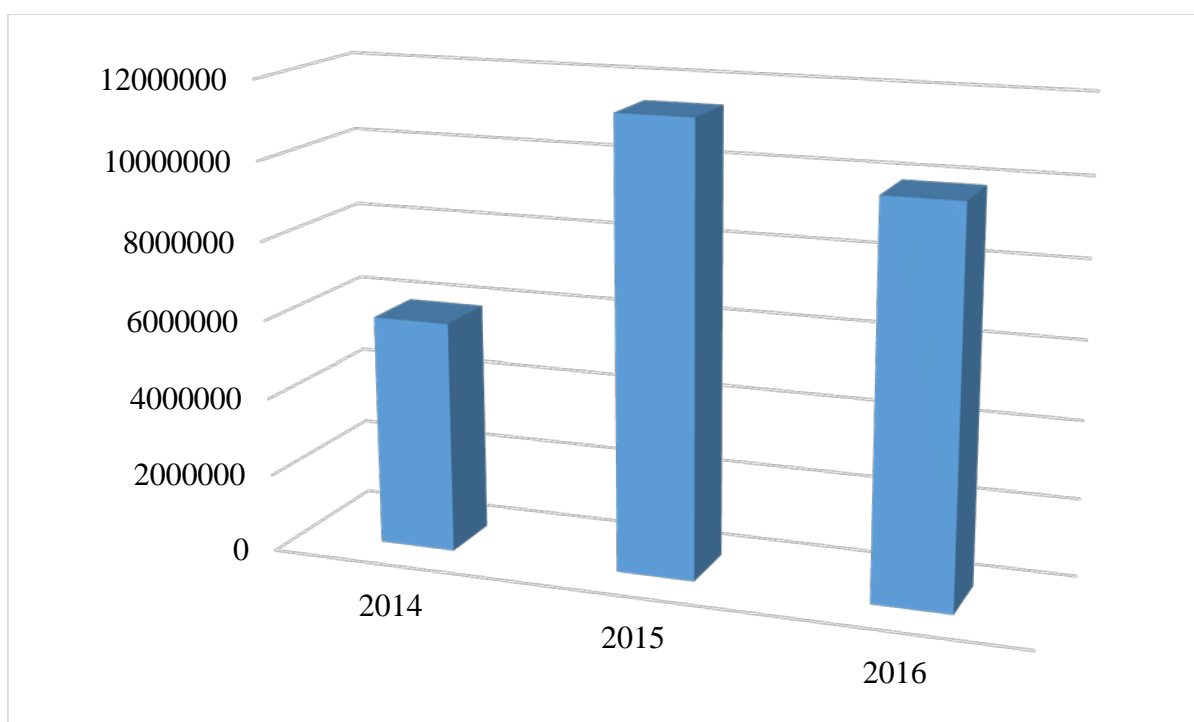


Рисунок 13 – Финансовые показатели прибыли от продаж компании ООО «Спортмастер» в тыс. руб., 2014г. - 2016г.

По сравнению с 2014г. в 2015г. и 2016г. наблюдалось увеличение прибыли от продаж при одновременном уменьшении расходов по обычной деятельности на 5 799 168 000 руб. и 57 670 000 руб. соответственно. Чистая прибыль имела аналогичную динамику роста что и прибыль от продаж в течение 3х лет. (См. рис. 14)

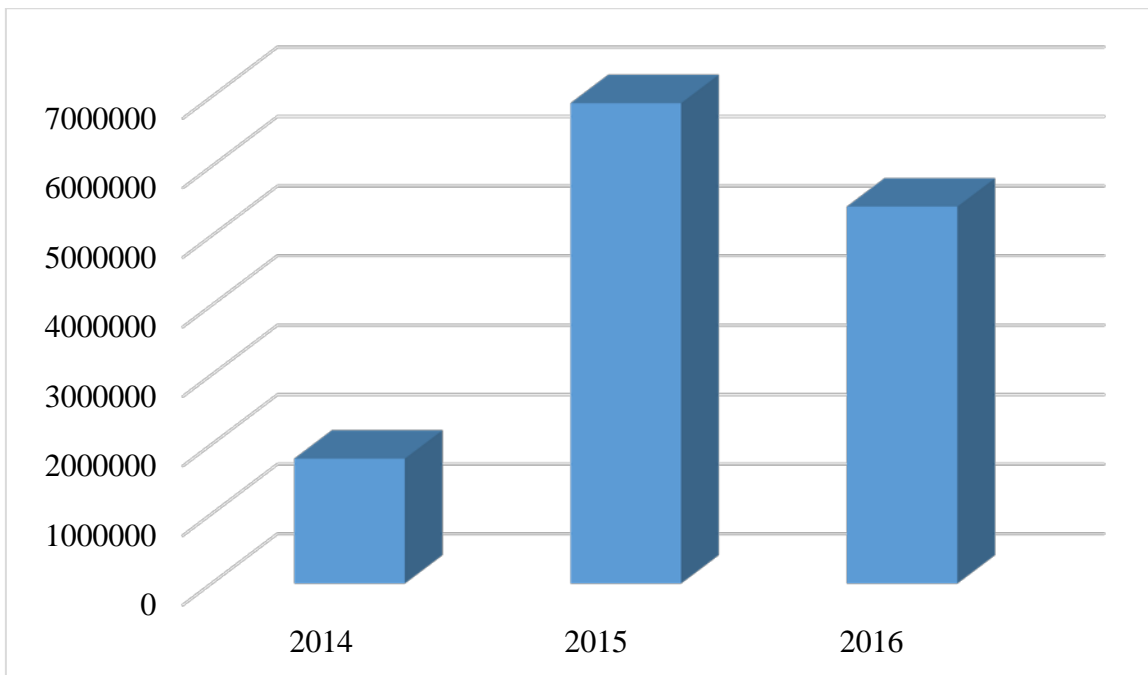


Рисунок 14. Финансовые показатели чистой прибыли компании ООО «Спортмастер» в тыс. руб., 2014г. - 2016г.

Себестоимость продаж за 2015 г. значительно уменьшилась на 15,3% по сравнению с 2014г. Уменьшение себестоимости продаж произошло из-за увеличения объёма производства, что значительной мере повлияло на выручку от продаж компании. А в 2016г. тенденции себестоимости продаж начали увеличиваться на 1,9%. (См. рис. 15)

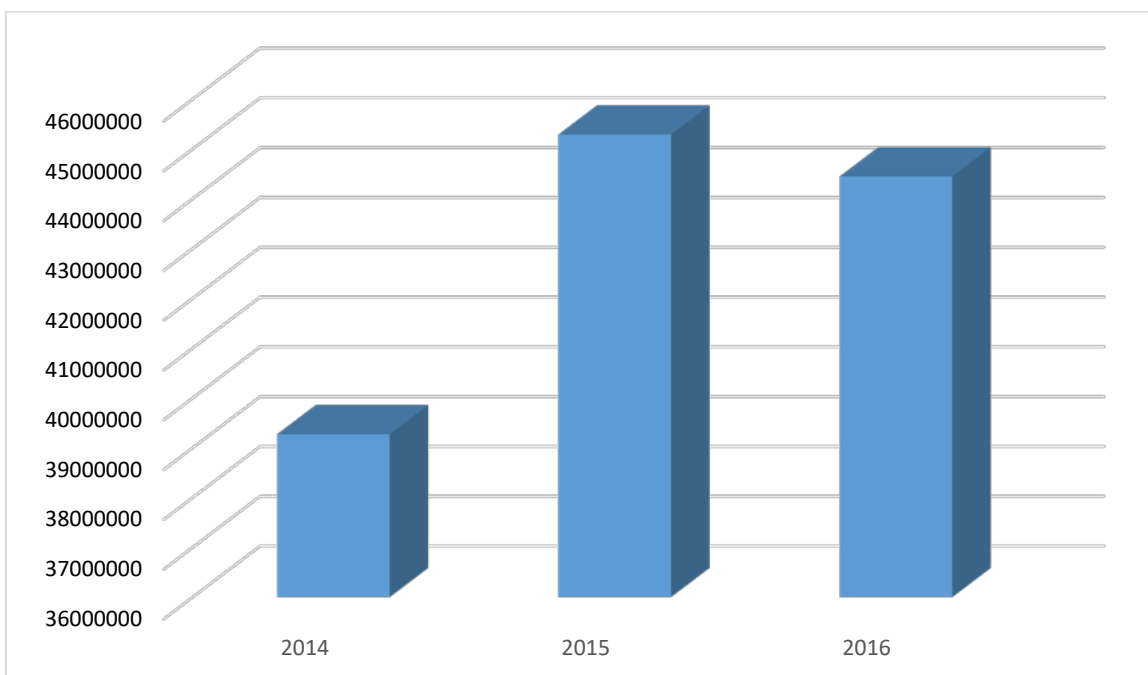


Рисунок 15 – Финансовые показатели себестоимости продаж компании ООО «Спортмастер» в тыс. руб., 2014г. - 2016г.

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что на 2015 год рентабельность компании выросла на 5,8%. По итогу на 2016 год заметно годовое снижение рыночной эффективности компании на 1,59%. (См. рис. 16)

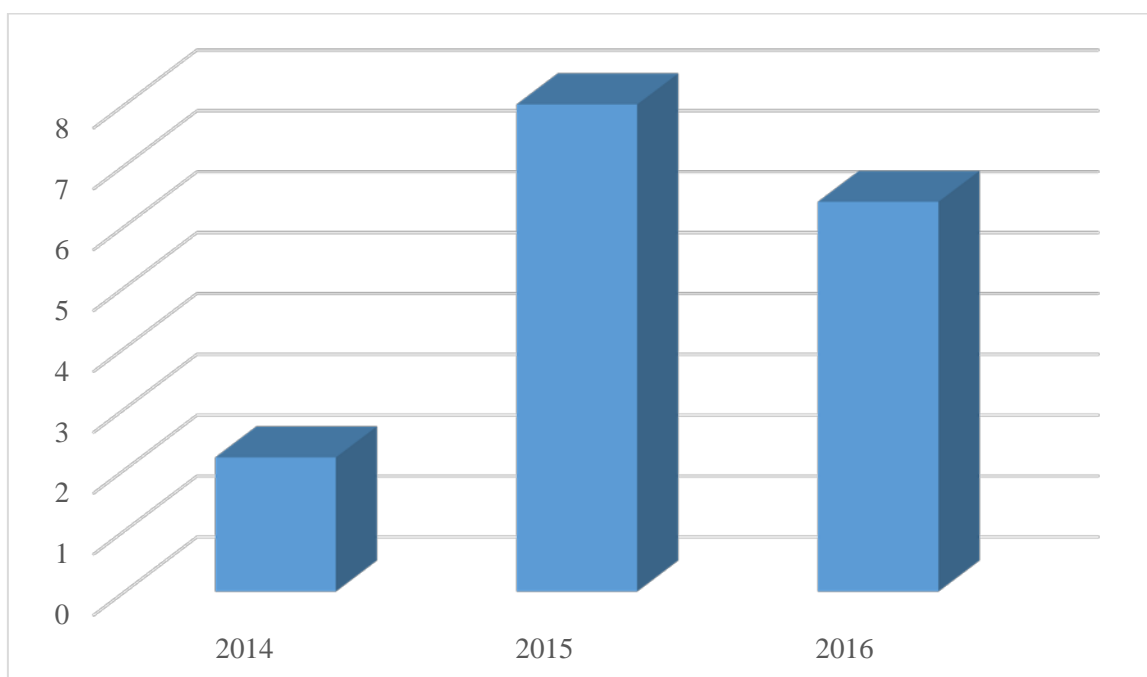


Рисунок 16 – Рентабельность продаж по чистой прибыли, %, 2014г.-2016г.

Вывод: у компании на данный момент недостаточно средств для выхода на новые рынки и имеются большие трудности в получении кредита, что свидетельствует о поддержании компанией стратегии выживания, чтобы не потерять позиции на мировом рынке. Для дальнейшего развития компании нужно погасить все долги перед кредиторами, пытаться уменьшить текучесть кадров и стремиться повышать качество своего товара.

2.3. Анализ маркетинговой деятельности компании

Маркетинговая деятельность предприятия преследует множество целей, но главная из них является обеспечить коммерческий успех предприятия и товаров на рынке с помощью повышения объемов продаж. Чтобы оставаться в лидерах компания должна всегда находиться в поисках взаимовыгодных компромиссов между производственными возможностями своего предприятия и непосредственными предпочтениями покупателями.

В настоящее время служба маркетинга компании представляет собой

самостоятельное структурное подразделение предприятия, которое содействует социально-экономическому и техническому развитию за счет повышения конкурентоспособности продукции и компании в целом [2].

Деятельность маркетингового отдела в компании «Спортмастер» заключается в непосредственном управлении системой маркетинга, создании эффективной системы сбыта, проведение гибкой ценовой политики и правильное управление продвижением товара. Все действия отдела направлены на то, чтобы дать нужную информацию потенциальным покупателям о новинках; создать различные средства стимулирования комплексности покупок; находить новые способы повышения имиджа ООО «Спортмастер». (См. рис. 17)

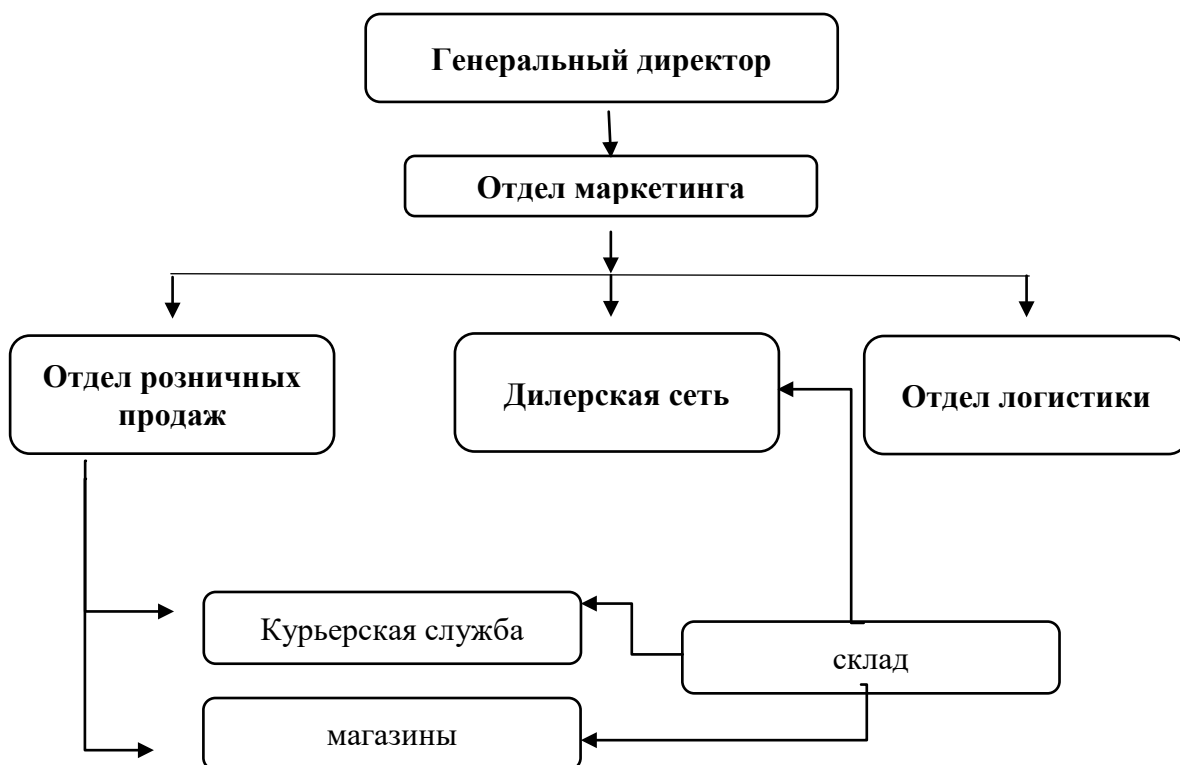


Рисунок 17 – Организационная структура отдела маркетинга в розничной сети компании ООО «Спортмастер»

Все маркетинговые затраты направлены на проведение исследований потенциала новых товаров, доли занимаемого рынка, выбора отделений и филиалов, имиджа фирмы, эффективности рекламы и предварительного тестирования предполагаемых проектов связи с общественностью. (См. табл.

б)

Таблица 6 - Затраты на маркетинговые мероприятия

№	Наименование	Расходы, руб.
1	Исследования по предварительному тестированию рекламы и эффективности рекламы	2 514 700
2	Оплата консультантов по маркетинговым исследованиям	3 216 800
3	Исследования, связанные с введением новых продуктов и услуг.	32 154 000
4	Исследования, связанные с имиджем фирмы; исследования общественного мнения.	3 152 500
5	Квартальные, полугодовые и годовые выборочные исследования рынка на предмет степени проникновения и восприятия.	19 231 000
6	Тестирование и оценка деятельности по продвижению продаж	12 345 000
7	Расходы на содержания отдела маркетинга	6 000 000
ИТОГО		107 566 000

Маркетинг сопровождает товар на всем пути его жизненного цикла. В основе производства продукции лежит товарная политика организации, именно она решает задачи производства и усовершенствования товара. Правильно продуманная товарная политика помогает предпринимателю не совершать множество ошибок, тем самым повышает эффективность компании [3].

Товарная политика основывается на принципе –качественный товар по приемлемым ценам. Этот принцип придерживается с помощью тщательного отбора поставщиков с разумными ценами и сотрудничает лишь с теми, кто разделяет его взгляды на ведение бизнеса. Компания сотрудничает с отечественными и зарубежными поставщиками. Многие партнеры предпочитают работать по толлингу, изготавливая продукция из сырья заказчика за

рубежом с последующей транспортировкой обратно в Россию, что позволяет выполнить большой заказ в срок и при этом сэкономить на производстве.

Компания сотрудничает со многими известными марками и большое внимание уделяет уровню технологичности закупаемого товара. «Спортмастер» рекламирует свою компанию с помощью брендинга, что позволяет повысить спрос и цены на товары известных марок. Сегодня покупатели очень требовательны к качеству приобретаемой покупки, а зачастую бренд и является показателем качества. На рынке компании разными способами пытаются завоевать покупателей и чем больше у компании будет брендов, тем выше будет спрос на ее продукцию. (См. Рис. № 18)



Рисунок 18 – Бренды с которыми сотрудничает компания «Спортмастер»

Компания «Спортмастер» уверена, что стимулом к приобретению покупки является также и сервисные услуги, поэтому большое внимание уделяет их расширению. Компания предлагает своему покупателю множество сервисных услуг: транспортировка приобретенного товара до машины, установ-

ку спортивного оборудования, доставку товара, сборка и тюнинг велосипедов, заточка лезвий коньков, доставка покупок на дом, индивидуальные настройки инвентаря и т.д.

«Спортмастер» стремится минимизировать время клиента, связанного с ожиданием выноса товара для примерки и последующее ожидание на кассе [11].

Ценовая политика. У компании есть три метода определения цены на товар.

1. Затратный метод. При этом методе учитываются затраты на производство и фиксированного процента прибыли. Этот метод в большей степени ориентирован на производителя, а не на потребителя.

2. Агрегатный метод. В этом методе цена складывается из суммы цен на отдельные элементы продукции, а также как цена общего блока и скидки или надбавки за наличие или отсутствия отдельных предметов продукции.

3. Параметрический метод. Цена на товар устанавливается в соответствии с уровнем цен на аналогичный товар у конкурентов.

Цены в «Спортмастер» зависят от рыночной ситуации, от цен конкурентов, а также от экономического положения в стране.

В связи с кризисом в стране компания «Спортмастер» вынуждена снижать цены на товар, чтобы повысить спрос. Чтобы товар не был невостребованным и не накапливался на стеллажах, компания проводит распродажи, устанавливает скидки и тем самым реализовывает его [4].

Компания придерживается трех стратегиями ценообразования:

1. Цены напрямую зависят от ситуации в стране, спроса, издержек производства и продаж самой компании. На разных рынках и разных сегментах компания устанавливает разные уровни цен.

2. Стратегия престижных цен. Компания устанавливает высокие цены на товар, ориентируясь на покупателей с достатком выше среднего, ценящие в товаре качество и бренд.

3. Стратегия психологических цен. Компания практикует в своей деятельности установление цен, которые немного ниже круглой суммы. Цена 2985 рублей принесет компании больше прибыли чем цена 3000 рублей. Так как такая цена создает покупателю иллюзию экономии [16].

Стоит отметить, что цены на брендовые товары компания может даже повысить, потому что если бренд известный, то небольшое повышение цены на него может расцениваться, как показатель качества. Торговые точки компании представлены в основном в крупных городах, помимо всего 2014 год связан с проведением зимней Олимпиады в Сочи в результате на сегодняшний день наблюдается возросший спрос на товары зимних видов спорта (компания занимается продажей товаров с символикой Олимпиады), так как это является модным и актуальным.

Политика сбыта. Компания пользуется только косвенными каналами сбыта товара, перемещая товар от производителя к розничному магазину, а затем от магазина к покупателю. Такие каналы сбыта позволяют компании расширять свои рынки сбыта.

У компании «Спортмастер» существуют три формата магазинов:

1. Магазины формата «СМ-Супер» могут находиться в крупных ТЦ, так в отдельно стоящих магазинах. В зависимости от местоположения магазинов и клиентской базы ассортимент товара может различаться. Магазины такого формата ориентированы на обслуживание с консультацией продавца с частичным самообслуживанием. Целевой аудиторией являются требовательные клиенты, разбирающиеся в качестве брендовых товаров.

2. Формат «Гипер» является самым перспективным. Магазины самообслуживания больших площадей (более 2000 м²) с приемлемыми ценами на товар. Целевой аудиторией магазина «Гипер» являются покупатели «Охотники за премией», «Чистая цена» и «Быстрое качество».

3. Формат «Дисконт» ориентирован на клиентов низкого достатка «Чистая цена» и «Охотники за премией». Магазины этого формата пред-

лагают своим покупателями по низким ценам товары прошлых коллекций.

На 2016 год компания «Спортмастер» открыла 477 магазина. (См. рис. 19, табл. 7)

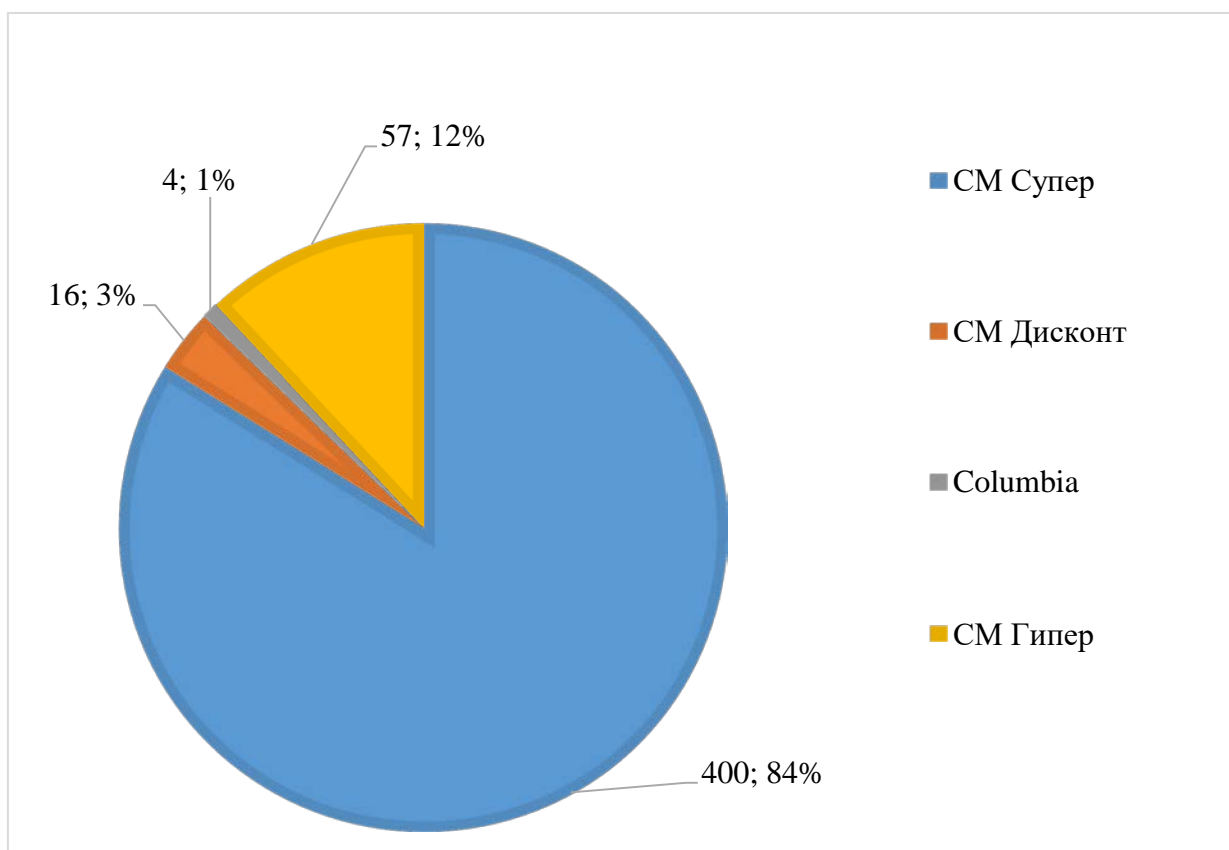


Рисунок 19 – Число магазинов «Спортмастер», %, 2016 год.

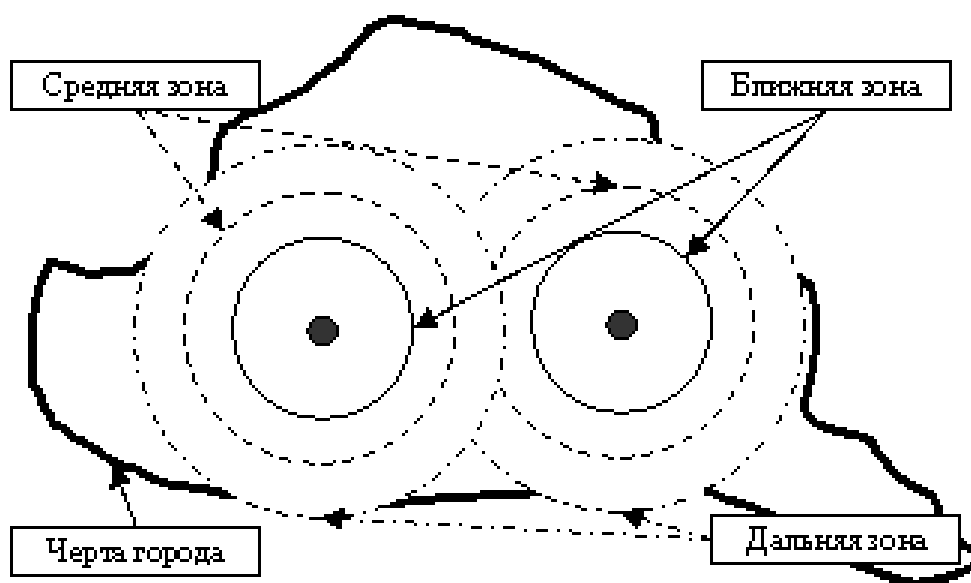
Страны	всего	Россия	Китай	Украина	Беларусь	Казахстан
Все форматы	477	412	11	26	6	22
SM Супер	400	341	11	22	6	20
SM Гипер	57	54	-	3	-	-
SM Дисконт	16	14	-	-	-	2
Columbia	4	3	-	1	-	-

Таблица 7 - Общее количество магазинов «Спортмастер» по миру

Выделяют три зоны охвата магазинов «Спортмастер»:

1. Ближняя зона охвата. Магазин находится в шаговой доступности от покупателей.
2. Средняя зона охвата. Покупателю нужно потратить около полу часа, чтобы добраться до магазина
3. Дальняя зона охвата. Когда покупателю нужно потратить более часа, чтобы добраться до магазина «Спортмастер»

Чтобы исключить взаимную конкуренцию при постройке нового филиала компания выбирает зону, где нет пересечения ближних зон охвата. (См. рис. 20)



Источник: – Главное условие при открытии нового филиала «Спортмастер» [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://studopedia.ru/>

Рисунок 20 – Главное условие при открытии нового филиала «Спортмастер»

Коммуникационная политика. Компания всегда уделяла большое внимание продвижению своего товара и бренда. «Спортмастер» занимается розничной торговлей и использует прямой маркетинг. Свой товар компания реализует также через интернет-сайт <http://www.sportmaster.ru> где с помощью

каталога покупатель может наглядно увидеть все параметры товара и сделать заказ. Прежде чем сделать заказ на официальном сайте «Спортмастер» покупатель должен вписать адрес своей электронной почты куда в последующем и будут приходить рекламные материалы, информации о скидках и бонусах от компании [18].

Большинство своих финансов компания тратит на обучение персонала, ведь именно от качества обслуживания зависит имидж компании и прибыль в целом. Именно при личном контакте продавца с покупателем возникает большое желание приобрести товар. Именно по этой причине компания «Спортмастер» около 40% финансирует в квалифицированный персонал и только 15% на рекламу и маркетинг.

Компания уделяет особое внимание повышению уровня узнаваемости торговой сети «Спортмастер». С помощью масштабных рекламных кампаний фирма зарекомендовала себя как профессионального оператора на рынке спортивных товаров.

В начале каждого сезона компания выпускает рекламные ролики на ТВ. К летнему сезону 2017 будут размещены 4 ролика с тематикой outdoor. Они ориентированы на массового потребителя и захватывают все города России.

На протяжении 5 лет компания «Спортмастер» запускает на ТВ интегрированную рекламную кампанию по поддержке акции «Снова в школу», чтобы зарекомендовать себя как сеть магазинов, где родители могут собрать ребенка в школу. В роликах акцентировалось на теме детства и на помощи родителям одеть ребенка для уроков физкультура, для занятия активным образом жизни, прогулок и т.д.

По городу Екатеринбург вдоль главных улиц города расположены биллборды «Спортмастер». С помощью рекламы компания хочет создать у населения представление о своих товарах и зарекомендовать себя как место где можно купить все для отдыха, туризма, спорта –активного образа жизни.

Все рекламы компании выделяются на фоне других яркость и мотивацией. В своих рекламах «Спортмастер» рекламирует свой товар на рынок и

продвигает ценности активного образа жизни у населения. Товарная реклама включает в себя – личные контакты с покупателями, рассылку по соц. сетям, СМИ, рекламные ролики на ТВ, рекламные биллборды на улицах городов, плакаты, реклама на транспорте [33].

К началу каждого сезона выпускается единый рекламно-информационный каталог продукции торговой сети, а также каталоги ведущих спортивных торговых марок – COLUMBIA, KETTLER, ASICS, HELLY HANSEN, ROCES, KONA и многих других. Еще одно средство продвижения бренда – участие в крупнейших спортивных выставках, которые проводятся в Москве и регионах. Об эффективности такой рекламно-маркетинговой политики можно судить по росту индексов спонтанной известности бренда и посещаемости магазинов торговой сети, которые значительно превышают аналогичные показатели конкурентов. Основа успешности бренда «СПОРТМАСТЕР» – гармоничное сочетание рациональных и эмоциональных выгод, предоставляемых клиенту. «Компания «СПОРТМАСТЕР» является постоянным партнером целого ряда общенациональных спортивных соревнований – таких, как «Лыжня России», «Кросс нации», юношеского «Фестиваля борьбы». В качестве генерального спонсора «СПОРТМАСТЕР» поддерживает Кубок России по волейболу, организованный при содействии ФСБ России. Вывод: На сегодня служба маркетинга компании «Спортмастер» представляет собой самостоятельное структурное подразделение предприятия, которое непосредственно занимается управлением системой маркетинга и продвижением товара, и проведением гибкой политики предприятия. Ассортимент товара разделен на 12 направлений. Компания тщательно выбирает поставщиков, особенно зарубежных производителей брендовых товаров и подписывает с ними договора сроком на 1-5 лет. «Спортмастер» рекламирует свою компанию с помощью брендинга, что позволяет повысить спрос и цены на товары известных марок. Компания придерживается трех методам определения цены на товар и трех способам ценообразования. Компания реализует свой товар через три формата магази-

нов: СМ-Гипер, СМ-Супер и СМ-Дисконт. Главным условием при расширении СМ является открытие новых магазинов на не пересечение ближних зон охвата, что напрямую влияет на конкуренцию своих филиалов.

В таблице 8 перечислены рекламные бюджеты компания «Спортмастер» на 2015 год. Данные взяты из официальной отчетности по МСФО.

Таблица 8 - Затраты, связанные с маркетинговой деятельностью, реализацией маркетингового плана

№	Наименование	Затраты, руб.
1	ТВ	1 501 000 000
2	Пресса	36 000 000
3	Радио	137 000 000
4	ООН	731 000 000
5	Баннерная реклама	59 000 000
6	Контекстная реклама	62 000 000
Итого		2 526 000 000

Характерной особенностью сети является наличие единых сетевых принципов, которым следуют все магазины «СПОРТМАСТЕР». К ним относятся: ценообразование; дисконтная система; ассортиментная политика (с возможностью настройки с учетом требований локальных рынков); стандарты визуального мерчендайзинга; стандарты обслуживания покупателей; дополнительный сервис; технологии (в т.ч. информационные); централизованное управление товарными потоками. «СПОРТМАСТЕР» активно занимается маркетингом и продвижением бренда, фактически формируя облик рекламного рынка спортивных товаров.

Вывод: маркетинговая деятельность компании заключается в непосредственном управлении системой маркетинга, создание эффективной системы сбыта, проведение гибкой ценовой политики и правильное управление продвижением товара. Компания напрямую сотрудничает с известными марками, что позволяет ей рекламировать себя с помощью брендинга и повышать

спрос и цены на товары известных брендов. С помощью косвенных каналов сбыта компания расширяет свои рынки сбыта. Большие финансовые вложения компания вкладывает в рекламу, что повышает уровень ее узнаваемости. С помощью масштабных рекламных кампаний фирма зарекомендовала себя как профессионального оператора на рынке спортивных товаров.

2.4. Анализ ассортиментной политики компании

Одной из важнейших составляющих успеха розничной сети «СПОРТ-МАСТЕР» на рынке России и стран СНГ является товарно-ассортиментная политика. Она построена с учетом специфики российского рынка и направлена на предоставление покупателям широкого выбора высококачественной продукции всемирно известных брендов. Ассортимент магазинов розничной сети включает все основные группы спортивных товаров.

Одежда и обувь: многофункциональная спортивная одежда и обувь для занятий лыжами и сноубордом, теннисом и бадминтоном, туризмом и трекингом, для бега и тренировок, плавания и фитнеса, пляжа и отдыха. Это наиболее динамично развивающаяся товарная группа. Спортивный инвентарь: спортивное оборудование и инвентарь для игровых видов спорта, гимнастики и единоборств, роликовые и ледовые коньки, горные и беговые лыжи, сноуборды и скейтборды, велосипеды, защитная амуниция, спортивные сумки и аксессуары. Товары для фитнеса и отдыха: домашние, коммерческие и профессиональные спортивные тренажеры, дачная мебель, бильярдные столы, настольные игры, солярии, гидро- и вибромассажеры.

Ассортимент товаров в магазине «Спортмастер» весьма разнообразен. Одним из важных показателей характеризующий ассортимент товара в торговой организации является коэффициент широты и глубины ассортимента. (Приложение В) В таблице 9 представлена доля каждой группы ассортимента и отклонения по отношению к предыдущим годам.

Таблица 9 - Доля ключевых групп ассортимента с 2014г. по 2016г., %.

№	Наименование группы	2014г., %	2015г., %	Отклонения, %	2016г., %	Отклонения, %
1	Одежда	43	44	2	47	8
2	Обувь	29	29	0	23	-6
3	Инвентарь	11	13	2	14	1
4	Тренажеры	8	8	0	9	1
5	Оборудования для отдыха и оздоровления	9	6	-3	7	1

На рисунке 21 наглядно представлены данные из таблицы 8.

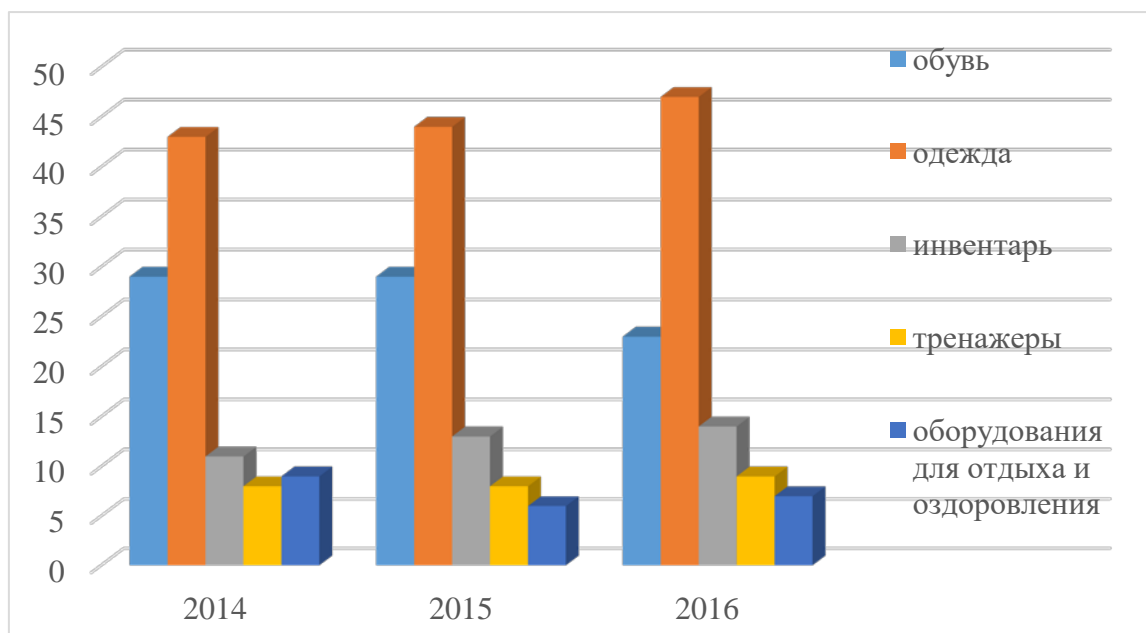


Рисунок 21- Структура ассортимента товара ООО «Спортмастер», %

Анализ показал, что ключевыми группами товаров компании ООО «Спортмастер» являются спортивная обувь и спортивная одежда, на них приходится более 70% всего основного ассортимента товара. В период кризиса структура ассортимента менялась сторону более дешевых и быстро продаваемых товаров и снижалась доля товаров, отличающихся более высокой стоимостью. С помощью перегруппировки фирме удастся удерживать спрос на свои товары и удерживать свои позиции на рынке в период кризиса.

Главными источниками, с помощью которых компания ООО «Спортмастер» формирует ассортимент являются:

1. Товары, которые фирме на российский рынок из-за границы (дистрибьюторы; товары, производимые под собственными марками; товары, которые напрямую закупает компания у зарубежных поставщиков)

2. Товары, которые компания закупает у отечественных поставщиков или товары со складов в России, пройденные таможенную очистку [5].

Большую долю товаров (67%) компания ООО «Спортмастер» составляют товары зарубежных поставщиков и товары собственного производства, произведенные в Китае. (См. рис. 22)

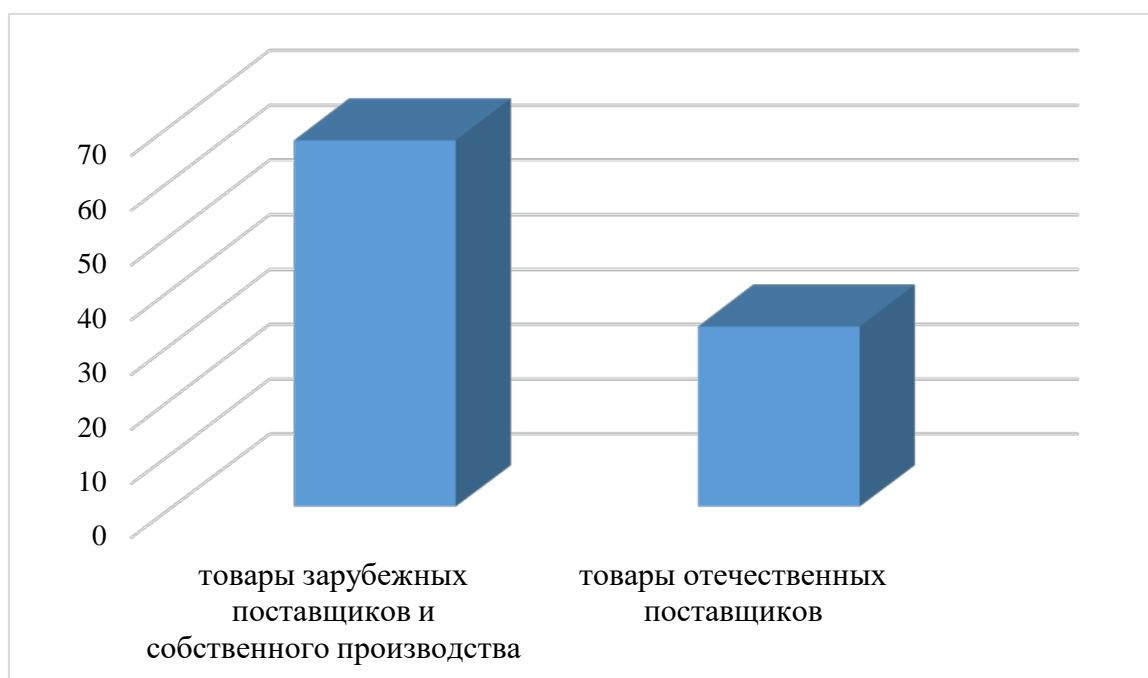


Рисунок 22 – Структура источников формирования ассортимента в компании ООО «Спортмастер», %

Компания сотрудничает с большим количеством известных брендов, таких как Nike, Puma, Reebok и т.д. Бренды этих компаний занимают основную часть ключевых групп ассортимента товара компании. С помощью визуального мерчендайзинга компания выделяет популярные бренды на панелях и гондолах магазина.

Коммерческие торговые марки Demix, Outventure, Glissade, Termit, Torneo, Nordway, Cycloteche, Stern, Reaction, B.O.N.E, Joss, Denton, Fila, Kappa, Merrell, Volkl (только одежда и аксессуары) - это торговые марки с эксклю-

зивной лицензией на продажу компанией «Спортмастер» на рынках присутствия (не только Россия и страны СНГ).

Коммерческие торговые марки, продукция которых была разработана по заказу Компании, обеспечивают наличие в магазинах товаров низкого ценового уровня и позволяют активно привлекать в магазины тех Клиентов, которым важна невысокая цена при высоком качестве.

Компания сама определяет, каким образом, по какой цене, где и кому будет их продавать

Коммерческие торговые марки юридически оформлены на крупный международный холдинг со штаб-квартирой в Сингапуре. Это произошло после анкетирования Клиентов магазинов. Данные анкетирования показали, что Клиенты воспринимают коммерческие бренды как зарубежные [6].

В связи с этим было принято решение о юридической «продаже» данных брендов и применении легендирования.

Коммерческие торговые марки выполняют 4 важнейшие функции для Компании:

- Обеспечивают безопасность бизнеса в целом; (Благодаря наличию товаров коммерческих торговых марок Компания становится независимой от внешних и внутренних поставщиков, а также от курсовых скачков \$ и € Это позволяет диктовать свои условия при заключении дистрибьюторских и партнёрских соглашений).
- Обеспечивают высокую доходность компании за счёт невысокой себестоимости. Она объясняется 4 факторами:
 - Отсутствие посредников при работе;
 - Производство продукции странах Юго-Восточной Азии. (более 100 фабрик);
 - Отсутствие в большинстве случаев затрат на рекламу;
 - Производство продукции в очень больших объёмах с учётом масштаба сети [10];

- Они позволяют использовать продукции в качестве инструментов ценовой конкуренции для активного завоевания рынка (можем снижать цену на коммерческие торговые марки при наличии конкурентов);

- Коммерческие торговые марки обеспечивают демократизацию имиджа торговой сети (Продукция коммерческих торговых марок обеспечивает наличие в магазинах товаров крайне низкого, низкого и среднего ценовых уровней. Наличие недорогих товаров в ассортименте позволяет: создавать демократичный имидж магазинов; расширять клиентскую базу торговой сети).

Достоинства:

- очень высокая маржа;
- позволяют учитывать особенности национальных рынков;
- возможность проводить предпродажную подготовку товара при производстве на фабрике.

Недостатки:

- высокие риски в случае ошибок;
- невысокая известность брендов из-за отсутствия рекламы;
- наличие дополнительных расходов (логистика).

Компания «Спортмастер» придерживается нескольким принципам при сотрудничестве с отечественными поставщиками:

1. Стремление построить долгосрочные партнерские отношения и стать ключевым ритейлером по запуску.

2. Получение закупок по индивидуальным условиям, как для европейского ритейла.

3. Поднимать уровень как профессионального ритейла, сотрудничая напрямую с известными брендами.

Общее зонирование магазина осуществляется в соответствии с основными группами товара ООО «Спортмастер». В рамках каждой товарной группы ассортимент сегментирован по следующим признакам:

- по функциональности товара (для какого вида спорта, стиля применения, группы упражнений товар используется);
- по типу клиентов (по половозрастному признаку- мужчины, женщины, дети, подростки);
- ценовом сегменте (товар делится на три ценовые группы (низкой, средней и высокой)).

Место и размер зоны, а также широта предлагаемого ассортимента зависят напрямую от сезона и определяются прогнозируемыми значениями оборота и прибыли в каждой зоне. Основным критерием выбора размера зоны является выполнение товарооборота. В целях компании важно отслеживать товарооборот в каждой зоне и расширять зоны, обеспечивающие высокий товарооборот и наоборот [13].

Компания использует цветовую, навигационную и брендовую систему выкладки товара. Как известно, 80% всех покупок совершается женщинами, именно поэтому компании больше ориентирована на женскую аудиторию. Компания использует в своей выкладке яркую цветовую гамму при выкладке, чтобы мотивировать женщин к покупке. Здесь компания целесообразно создает плавные переходы оттенков-цветовые растяжки.

Навигационная система выкладки позволяет компании представлять свой товар по видам и назначениям. Например, верхняя одежда разделена на сектора- «женская одежда» и «мужская одежда». Далее идет более специализированное деление: верхняя одежда для горных лыж, верхняя одежда для беговых лыж и т.д.

Для того, чтобы изучить какие необходимо ввести изменения в ассортимент компании «Спортмастер» было проведено анкетирование покупателей компании. Основная цель данного анкетирования была выявить, представленность какого товара стоит увеличить, какой товар стоит ввести в ассортимент и что необходимо улучшить в работе.

Метод анкетирования: личное интервью с покупателями магазина. Личное интервью проводилось по структурированной анкете длительностью

не более 5 минут. В ходе анкетирования было опрошено 50 покупателей магазина ООО «Спортмастер» в городе Екатеринбурге по улице Проспект Космонавтов 98б. Анкета, предоставляемая покупателям, была селективного типа, где предоставлялись вопросы с готовыми ответами [35].

Анализ предпочтений потребителей проанализируем на основании анкетирования покупателей. Анкета представлена в приложении А.

План исследования:

- 1) Сбор информации по теме исследования
- 2) Анализ собранной информации

Цель исследования: Выявить потребности населения города Екатеринбурга в спортивных товарах.

Задачи: Собрать информацию, проанализировать и выявить недостающие маркетинговые мероприятия для формирования ассортиментной политики.

Период исследования: 5.06. 2017 – 15. 06. 2017

Результаты анкетирования в процентном соотношении представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ предпочтений покупателей магазина ООО «Спортмастер»

Вопросы	Ответы
Какой фактор для Вас важен при выборе спортивного товара в магазине	Подлинность марки – 45% Качество изделия – 30% Цена –25%
Какой товар Вы наиболее часто приобретаете в магазине спортивных товаров	Обувь – 24% Одежда – 45% Спортивный инвентарь – 14% Товары для отдыха – 12% Тренажеры – 5%
Каких товаров, по Вашему мнению, нет достаточном объеме в нашем магазине, но вы бы хотели их видеть на панелях	Детскую спортивную одежду – 11 Детскую спортивную обувь – 20 Спортивное питание (добавки) – 50% Аксессуары для спортивного оборудования – 19%

На рисунке 23 наглядно изображены результаты анкетирования.

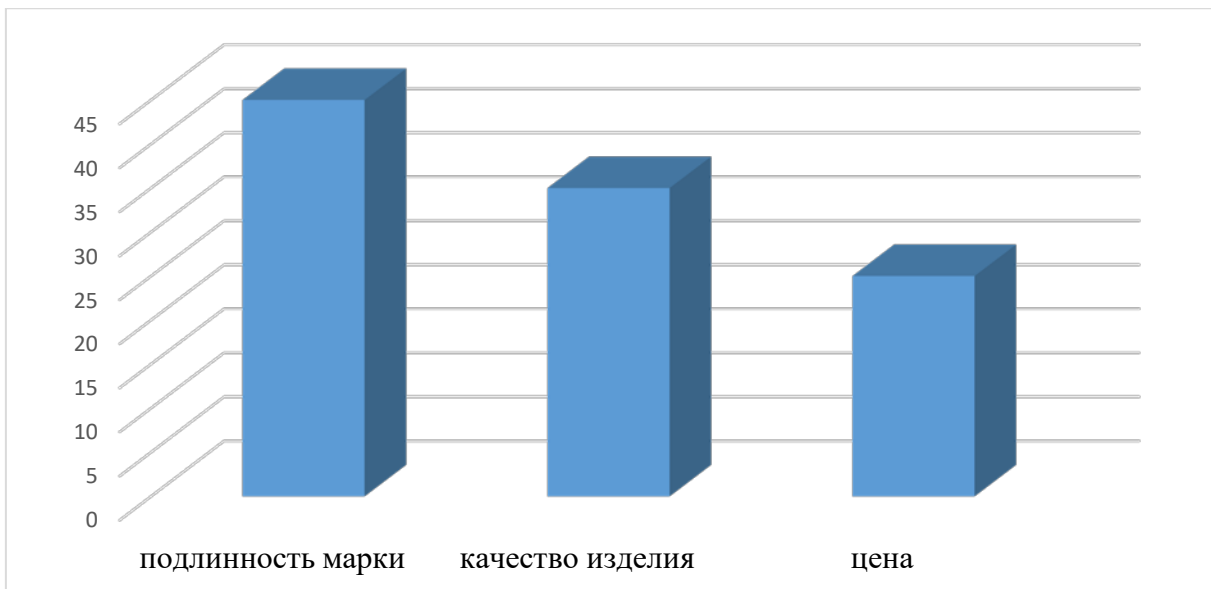


Рисунок 23 – Уровень важности факторов при выборе покупки, %,2017

Анализ показал, что важным фактором при выборе спортивных товаров для покупателей является подлинность марки. Именно известность марки дает покупателям уверенность в качестве, долгому сроку эксплуатации и гарантии удобства. В магазине «Спортмастер» потребители могут найти множество известных брендов, за которые они готовы отдать большие суммы денег взамен на гарантию качества производителей. Товарами, пользующимися наибольшим спросом, являются спортивная одежда-27%, спортивная обувь-25% и инвентарь-23%. Именно эти товары требуют своевременного обновления ассортимента. (См. рис. 24)

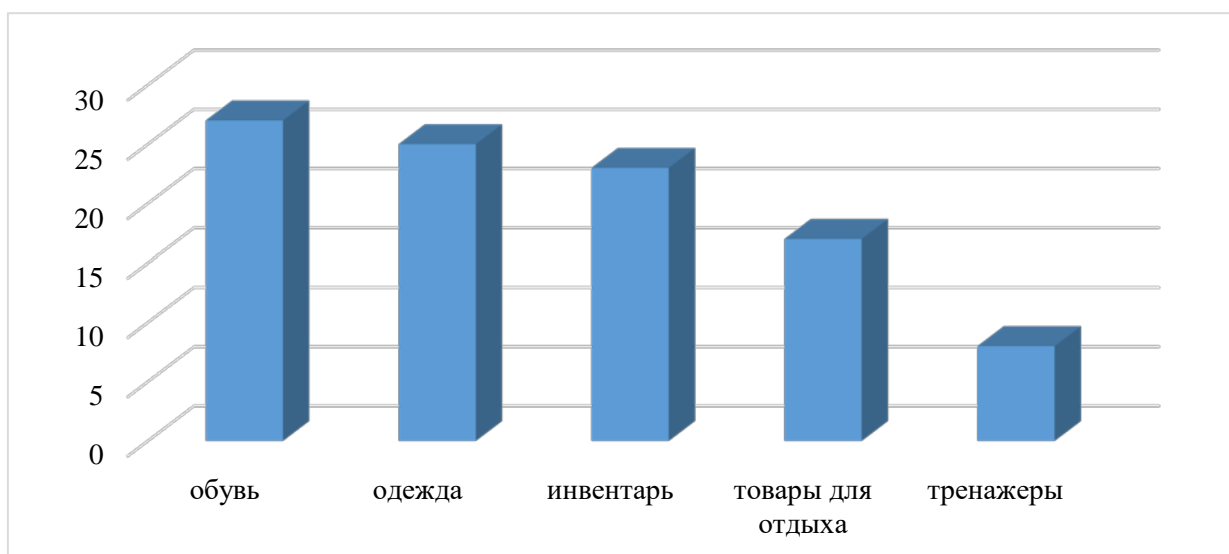


Рисунок 24 – Наиболее часто покупаемые спортивные товары

Исходя из данных рисунка 24, можно сделать вывод, спортивная одежда и обувь являются наиболее востребованными со стороны покупателей и составляют большую часть доходов фирмы.

Результаты опроса показывают, что для ООО «Спортмастер» есть несколько возможностей к расширению ассортимента. (См. рис. 25)

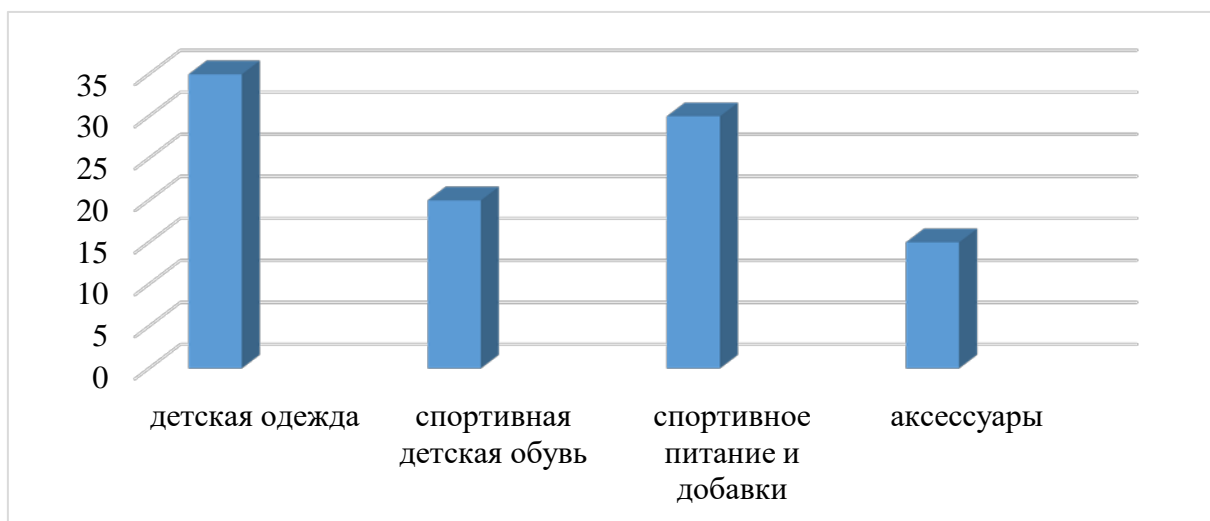


Рисунок 25 – Анализ альтернатив к расширению ассортимента товаров в магазине ООО «Спортмастер», %.

Формирование ассортимента проводится товароведом на основе заявок продавцов, т.е. данный процесс подвержен влиянию человеческого фактора. Ассортимент – значимый фактор для формирования лояльности клиента. Принимая это во внимание, был проведён анализ ассортимента с использованием методик ABC. Сущность ABC – анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 80:20». Данные по сумме реализованного товара в магазине «Спортмастер» г. Екатеринбург ул. Проспект Космонавтов 98Б представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Сумма реализованного товара за 2016- 2017 гг.(с 01.09.16 по 01.03.17) по группам товара

№	Наименование группы	Реализация товара, в ед.	Реализация товара, в руб.
---	---------------------	--------------------------	---------------------------

1	Обувь	22517	17756303,83
2	Одежда	67551	36284620,87
3	Инвентарь	23495	10808184,94
4	Тренажеры	3602	6948118,89
5	Оборудования для отдыха и оздоровления	27020	5404092,47
ИТОГО:		144185	77 201 321

В таблице 12 приведено ранжирование ассортимента по убыванию вклада в товарооборот каждой позиции.

Таблица 12 - Ранжирование ассортимента товаров

№	Наименование группы	Сумма реализации, В руб.	Ранжирование, в руб.
1	Одежда	36 284 620,87	36 284 620,87
2	Обувь	17 756 303,83	54 040 924,7
3	Инвентарь	10 808 184,94	64 849 109,64
4	Тренажеры	6 948 118,89	71 797 228,53
5	Оборудования для отдыха и оздоровления	5 404 092,47	77 201 321
ИТОГО:		77 201 321	304173204,74

Данный метод позволят определить оптимальное соотношение групп и видов в розничной торговой организации с учётом основных требований для достижения поставленной цели. На рисунке 26 представлена кривая ABC-анализа по магазину «Спортмастер».

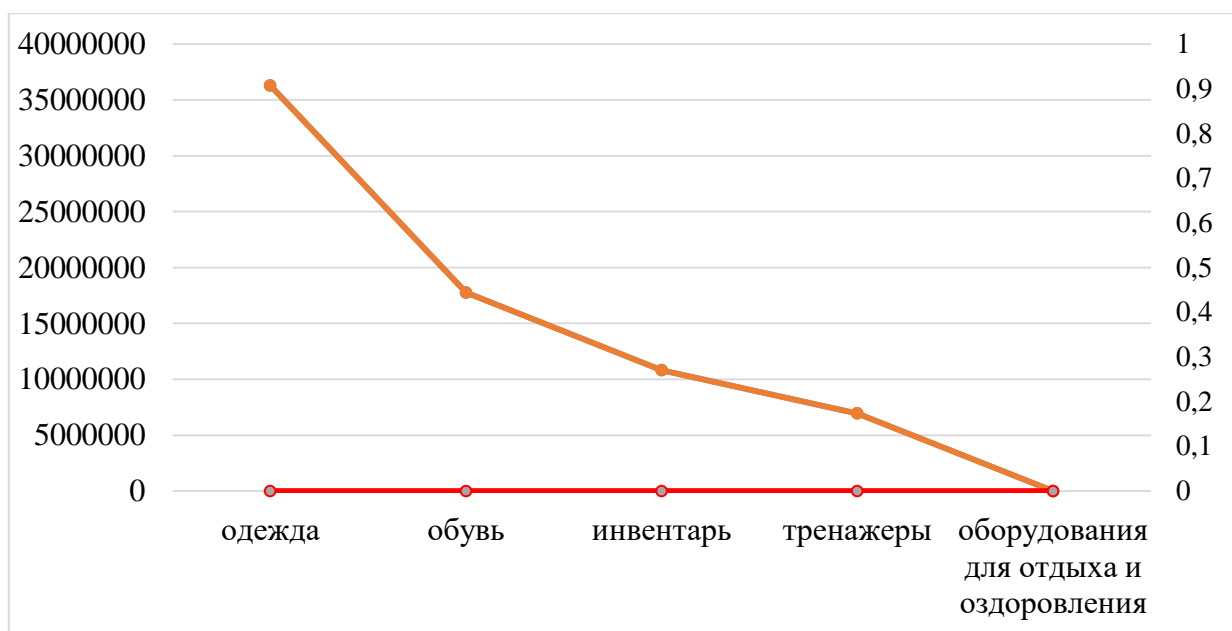


Рисунок 26 – Графическое представление распределения товаров на области А, В,С

Данный метод предусматривает деление всего торгового ассортимента по нескольким критериям на три категории по каждому критерию. К категории «А» относятся товары, составляющие около 70% по реализации товара (в рублях). К категории «В» относятся товары, составляющие около 25% по реализации товара (в рублях), а к категории «С» - около 5%. В таблице 13 представлен рейтинг товаров по методике «АВС» анализа на основе результатов из таблиц 11,12.

Таблица 13 - Рейтинг группы товаров магазина «Спортмастер» по методике «АВС»

№	Группа товаров	Сумма реализации, в руб.	Процентное соотношение групп, %
1	Группа С	5404092,47	7
2	Оборудования для отдыха и оздоровления	5404092,47	7
3	Группы В	17756303,83	23
4	Инвентарь	10808184,94	14
5	Тренажеры	6948118,89	9
6	Группа А	54040924,7	70
7	Одежда	36284620,87	47

8	Обувь	17756303,83	23
---	-------	-------------	----

С каждым годом растет популяризация активного образа жизни и спорта, поэтому у населения появляется все больше потребности в качественном спортивном товаре. У компании «Спортмастер» есть возможность расширять ассортимент товара именно в данном направлении. Как показало исследование, нужно всегда помнить о ходовых товарах и постоянно пополнять ассортимент новинками. За счет брендов, относящихся к ценовому уровню ниже среднего, формируется широкая группа покупателей спортивной одежды и обуви, относящаяся к разному социальному и материальному уровням [14].

Важнейшим стимулов для привлечения потенциальных клиентов в Компани ООО «Спортмастер» является широкий выбор ассортимента товаров знаменитых марок по приемлемым ценам. Ассортимент в магазине представлен в трех ценовых группах-низкий, средний и высокий в каждом из которых присутствуют товары ведущих торговых брендов. Компания повышает рентабельность нереализуемой продукции через систему управления товарными запасами в рамках всех магазинов ООО «Спортмастер». Данная система позволяет эффективно реализовать товарные остатки между каналами распределения: между розницей и оптом; между магазинами города. [34]

Вывод: ключевыми группами товаров компании ООО «Спортмастер» являются спортивная обувь и спортивная одежда, на них приходится более 70% всего основного ассортимента товара. Источниками формирования ассортимента в компании являются зарубежные и российские поставщики.

Вывод по 2 главе: Компания существует на рынке 24 года и быстро достигла высоких результатов, став одним из лидеров Российского рынка спортивного товара. У компании на данный момент недостаточно средств для выхода на новые рынки и имеются большие трудности в получении кредита, что свидетельствует о поддержании кампанией стратегии выживания, чтобы не потерять позиции на мировом рынке. Для дальнейшего развития компании нужно погасить все долги перед кредиторами, пытаться уменьшить текучесть кадров и стремиться повышать качество своего товара. Маркетинговая дея-

тельность компании заключается в непосредственном управлении системой маркетинга, создание эффективной системы сбыта, проведение гибкой ценовой политики и правильное управление продвижением товара. Ключевыми группами товаров компании ООО «Спортмастер» являются спортивная обувь и спортивная одежда, на них приходится более 70% всего основного ассортимента товара. Источниками формирования ассортимента в компании являются зарубежные и российские поставщики. У компании есть собственные торговые марки.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СПОРТМАСТЕР»

3.1 План мероприятий по формированию ассортиментной политики компании

Для усовершенствования ассортиментной политики компании ООО «Спортмастер» необходимо разработать и реализовать несколько маркетинговых мероприятий.

Анализ финансово-экономических показателей компании показал, что у компании на данный момент недостаточно средств для выхода на новые рынки и имеются большие трудности в получении кредита, что свидетельствует о поддержке кампанией стратегии выживания, чтобы не потерять позиции на мировом рынке. В 2016 году заметно уменьшился объем продаж и прибыли по отношению к 2015 году.

Проанализировав коэффициенты широты и глубины ассортимента можно сделать следующий вывод – необходимо системно контролировать полноту и стабильность ассортиментного перечня спортивных товаров на прилавках магазина. Расчеты коэффициентов полноты ассортиментного перечня показали, что в магазине недостойное количество разновидностей товаров для плавания и пляжа, Роликов, Скейтбордов и Самокатов. Коэффициенты данных товаров равны – 0,4, что ниже оптимального значения почти в два раза. Для решения данной проблемы компании нужно увеличить разнообразие ассортимента и ввести в продажу новые товарные позиции.

Главными долгосрочными целями совершенствования ассортиментной политики компании являются:

- максимизация прибыли;
- максимизация сбыта;
- лидерство на рынке;

Также компания преследует краткосрочные цели по усовершенствованию ассортиментной политики:

- добавление в ассортимент новых тенденций;
- соответствует новым технологиям;
- удовлетворяет все больше потребностей покупателей.

Для реализации данных целей компании необходимо стремиться выполнять следующие задачи:

- анализировать цены и товары конкурентов;
- выбрать наиболее выгодный метод ценообразования;
- проводить мероприятия по сокращению нереализованного товара;
- стимулировать потребителей;

Перечень мероприятий по усовершенствованию ассортиментной политики компании:

1. Проводить опросы и выявлять нужды в периодичности обновления ассортимента и степень нехватки определенной продукции на торговых витринах магазина. По результатам анкетирования и анализу потребности

клиентов в магазине «Спортмастер» недостаточное количество детской спортивной одежды и обуви, а также нет спортивного питания. В ассортименте продукции магазина нужно увеличить позиции однородных товаров: завести новые виды и модели одежды, развивать новые товарные направления и поиск новых поставщиков спортивного питания.

2. Для поддержания лидирующих позиций на рынке компании требуется создавать более технологичные товары в своих лабораториях в Китае для профессиональных спортсменов.

3. Увеличить разнообразие детской одежды и обуви. Ввести в продажу новые товарные позиции, а именно спортивное питание. Открытие отдела спортивного питания в магазине «Спортмастер» является выгодным направлением для бизнеса, торгующих с тренажёрами и спортивной одеждой. Открытие такого отдела для магазина является логичным, так как продавать спортивное питание намного легче, когда ты продаешь «железо», так как целевая группа потребителей у тренажеров и спортивного питания одинаковая. Этот отдел является прибыльным так как потребность у клиентов в спортивном питании и постоянно растет. За 2016 год рынок спортивного питания вырос на 45%, что свидетельствует о стабильности бизнеса. Главным преимуществом при открытии отдела спортивного питания в магазине «Спортмастер» является быстрая оборачиваемость вложенных средств.

4. В целях улучшения товарной политики компании требуется изымать из реализации товар, пользующийся малым спросом. Из оборота также изымается ассортимент, который экономически невыгодный или модели старых коллекций. Товар, подлежащий изъятию, вычисляется в программе где каждому товару предшествует оценка качества показателей спроса. Для своевременного изъятия товара с полок, продавец должен чётко контролировать жизненный цикл и поведение товара на рынке.

5. Больше работать над интернет-сайтом компании и стремиться больше наполнять его товарными предложениями, акциями, вакансиями и т.д.

6. Компании нужно пользоваться основными методами – реклама и пропаганда. Компании «Спортмастер» необходимо проводить наиболее активную рекламную кампанию, используя все виды коммуникаций, а также активно принимать участие в спортивных мероприятиях с целью большей узнаваемости компании. С помощью использования рекламных проспектов, брошюр, календарей, плакатов, сувениров компания предоставит покупателям дополнительную информацию о своей сети с целью закрепления в сознании людей такой спортивной сети магазинов как «Спортмастер», что повысит доверие покупателей.

7. Для большей узнаваемости по всему миру компании «Спортмастер», необходимо использовать самый эффективных вид спортивной рекламы с участием спортсменов. Спортсмен, рекламирующий товар, устойчивее запоминается зрителям, чем другая реклама без участия звёзд.

8. Для стимулирования сбыта компании необходимо расширять спектр предоставляемых услуг, например, приобретение спортивной продукции в кредит или рассрочку. Сочетание именно двух этих предложений приведет к более эффективному результату. Кредит предполагает выплату процентов и позволяет пользоваться купленной продукцией со дня первого взноса, а рассрочка – после внесения всей суммы стоимости купленного товара. Рассрочка является одной из форм финансирования и предлагает покупателю возможность подготовиться к сезону на выгодных условиях, не уплачивая при этом проценты.

9. Главными возможностями для компании по отношению к ассортиментной политики является: расширение ассортиментной линейки велосипедов на летний сезон. В таблице 14 приведена маркетинговая программа мероприятий по расширению ассортиментной линейки велосипедов. В данной таблице представлена краткосрочная программа, она мобильна и позволяет вносить коррективы и изменять запланированные мероприятия.

Таблица 14 - План маркетинговый мероприятия по внедрению товара в продажу

Элемент развития маркетинг микс	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители	Ожидаемый результат
Цена	Изучение цен конкурентов	1.07.2017-10.07.2017	Департамент управления товарными категориями	Установление конкурентной цены на новинки
Цена	Разработка системы скидок	1.07.2017-10.07.2017	Департамент маркетинга	Увеличение потока покупателей. Увеличение товарооборота
прямой маркетинг	Проведение тренингов и вебинаров по велоновинкам	11.07.2017-18.07.2017	Начальник отдела инвентаря	Повышение уровня обслуживания. Полное удовлетворение потребностей покупателей.

Продвижение	Разработка методов продвижения в зависимости от сегмента потребителей	18.07.2017-25.07.2017	Директор, начальник отдела инвентаря	Повышение удовлетворенности существующих клиентов. Привлечение новых клиентов
Директ маркетинг	Оповещение о велоновинках по системе аудиооповещения	25.07.2017-15.08.2017	Директор	Увеличение объема продаж.

Вывод: для усовершенствования ассортиментной политики компании нужно проводить опросы, чтобы выявлять потребность покупателей. В ассортименте продукции магазина нужно увеличить позиции однородных товаров: завезти новые виды и модели одежды, развивать новые товарные направления и поиск новых поставщиков спортивного питания. Сайт компании требует большой работы над собой и большей наполняемости сайта о товарных предложениях. Для стимулирования сбыта компании необходимо расширять спектр предоставляемых услуг, например, приобретение спортивной продукции в кредит или рассрочку. Для увеличения спроса на товар, собственного производства, компании требуется выпускать рекламы с известными спортсменами.

3.2 Характеристика отдельных мероприятий и их социально-экономическое обоснование

Модернизация официального сайта компании, активная рекламная деятельность и маркетинговые исследования покупательских предпочтений позволит компании проводить более эффективную ассортиментную политику, более качественно удовлетворять потребности клиентов и создавать у населения о себе положительный имидж.

Особое внимание компании нужно уделить на формирование цены. Целесообразно было бы отказаться от затратного метода и переключиться на установление цены на основе текущих цен на аналогичные товары. Этот метод ценообразования позволит компании увеличить конкурентоспособность и объем продаж на 5-15%. Чтобы усовершенствовать ценовую политику компании нужно проанализировать наценки:

1. Закупочная цена
2. Дополнительные расходы на транспортировку и т.д. (2-3%);
3. НДС (10% или 16%);
4. Минимальная наценка на продукцию (до 2%);
5. Прайсовая наценка (до 5%).

Рассчитаем приблизительную цену товара, закупочная цена которого 100 рублей.

- 1) дополнительные расходы = $100 \text{руб.} \cdot 2\% = 2 \text{руб.}$
- 2) НДС = $(100 \text{руб.} + 2 \text{руб.}) \cdot 10\% = 10,2 \text{руб.}$
- 3) Минимальная наценка = $(100 \text{руб.} + 2 \text{руб.} + 10,2 \text{руб.}) \cdot 2\% = 2,244 \text{руб.}$
- 4) Минимальная цена = $10 \text{руб.} + 0,02 \text{руб.} + 1 \text{руб.} + 0,22 \text{руб.} = 114,5 \text{руб.}$
- 5) Прайсовая наценка = $114,5 \text{руб.} \cdot 5\% = 5,7 \text{руб.}$
- 6) Прайсовая цена = $114,5 \text{руб.} + 5,7 \text{руб.} = 120,2$.

Таким образом, минимум который может заработать организация, продавая товар, входная цена которого 100 руб., составляет 20,2 руб.

Организации необходимо экспериментировать с новыми подходами к проблемам ценообразования. Все вышеизложенные предложения связаны с уменьшением цены товара чтобы привлечь больше покупателей и увеличить товарооборот компании. С помощью снижения наценок на товар можно увеличить товарооборот на 8-15%.

Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики компании можно разработать на основе расчетов показателей ассортимента. Пути совершенствования ассортиментной политики можно разработать, основываясь на расчете показателей ассортимента. (См.табл.15)

Таблица 15 – Расчет показателей ассортимента

Наименование групп товара	Коэффициент широты ассортимента	Коэффициент новизны	Коэффициент устойчивости
Одежда	0,79	0,2	0,4
Обувь	0,77	0,3	0,38
Тренажеры	0,7	0,17	0,23
Велосипеды	0,8	0,33	0,4
Ролики, скейтборды	0,43	0,35	0,34
Плавание и пляж	0,4	0,3	0,36
Теннис и бадминтон	0,81	0,2	0,27
Командные виды спорта	0,7	0,25	0,29
Единоборства	0,62	0,16	0,2

$$K_u = U : Шд \quad (1)$$

$$K_n = H : Шд \quad (2)$$

Где U (показатель устойчивости) – число моделей товара, пользующихся устойчивым спросом у потребителей, %;

H – количество новых моделей электродрелей, поступивших в продажу за определенный период времени, %;

$Шд$ – действительная широта ассортимента, %.

Основываясь на расчетах выше предоставленных показателей ассортимента можно сделать вывод, что:

1. Ассортимент одежды, обуви, роликов, скейтбордов и велосипедов характеризуется наибольшей устойчивостью и полнотой, но недостаточной степенью новизны.

2. Ассортимент тренажеров и единоборства характеризуется наименьшим коэффициентом устойчивости из-за низкого коэффициента обновления ассортимента товара.

3. Коэффициент широты ассортимента товаров для плавания и пляжа, а также ассортимент роликов и скейтбордов свидетельствует о недоста-

точной полноте ассортимента, но наибольшем коэффициенте новизны и устойчивости.

В таблице 16 предоставлен весь ассортимент велосипедов компании «Спортмастер». Он характеризуется малой разновидностью марок, а именно Stern и Trek, что в недостаточной мере удовлетворяют спрос потребителей.

Таблица 16 – Ассортимент велосипедов в магазине «Спортмастер»

Марка велосипеда	Детский	Цена, руб.	Взрослый	Цена, продажная руб.	Всего Шт.	Чистая Прибыль	
						Детск.	Взрос.
Stern	31	От 3990 До 13000	65	От 7000 До 13000	96	281409	393635
Trek	67	От 8999 До 31999	2	33000	2	66000	
ИТОГО						741044	

По таблице 15 можно сделать вывод, что компании необходимо расширить ассортиментную линейку велосипедов в летнем сезоне.

На данный момент в компании «Спортмастер» представлены две марки велосипедов.

Проанализировав рынок велосипедов и спрос на популярные марки, было выявлено, что самыми востребованными марками велосипедов являются GT и Scott. Именно этими марки велосипедов необходимо расширить ассортиментную линейку велосипедов в магазине. Данное расширение ассортимента влечет за собой увеличение расходов, которые предоставлены в таблице 17.

$$\text{Прибыль} = 504\,935 - 342\,215 = 167\,720 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости затрат = $167\,720 / 342\,215 = 0,4$ года, что составляет примерно 5 месяцев

$$\text{Коэффициент эффективности} = 167\,720 / (741\,044 + 167\,720) = 0,185$$

Таблица 17 - Затраты на мероприятие по расширению ассортимента велосипедов

Марки велосипедов	модель	Цена закупочная, руб.	Цена продажная, руб.	Количество, шт.	Затраты, руб.	Выручка, руб.
GT	Marc One Expert 20	7800	15999	5	95000	139995
	Loguna 24	18900	29990	5	85000	134995
Scott	Voltage JR 24	19000	27999	5	94500	149950
	Scale JR 24	17000	26999	5	39000	79995
Постоянные издержки					28715	-
ИТОГО:					342215	504935

Коэффициент эффективности составил 0,185, что свидетельствует о эффективности принятия данного мероприятия. Следует заметить, что финансовые результаты при проведении данного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект нужно рассчитывать в конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Вывод: для усовершенствования товарной и ценовой политики компании «Спортмастер» Переключение метода с затратного на установление цены на основе текущих цен аналогичных товаров позволит компании увеличить товарооборот на 8-15%. Компании необходимо расширить ассортиментную линейку велосипедов в пик продаж летнего сезона и закупить 20 велосипедов 2 востребованных моделей велосипедов. Затраты на данное мероприятие окупятся за полгода. При этом прибыль от продажи велосипедов предприятия увеличится на 20%, что так же свидетельствует о эффективном результате принятия данного мероприятия.

Вывод по 3 главе. Для совершенствования ассортиментной политики

компании нужно проводить следующие мероприятия:

- проводить опросы покупателей;
- увеличивать выпуск продукции, расширять количество поставщиков, осваивать новую продукцию, вводить новый товар;
- увеличить разнообразие детской одежды и обуви. Ввести в продажу новые товарные позиции, а именно спортивное питание;
- создавать более технологичные товары для профессиональных спортсменов;
- требуется изымать из реализации товар, пользующийся малым спросом;
- больше работать над интернет-сайтом компании и стремиться больше наполнять его товарными предложениями, акциями, вакансиями и т.д. ;
- главными возможностями для компании по отношению к ассортиментной политике является: расширение ассортиментной линейки велосипедов на летний сезон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалифицированной работе мы рассмотрели одну из важных составляющих конкурентной стратегии предприятия, ассортиментную политику.

Обеспечение устойчивости ассортимента является одной из главных принципов его формирования. Высокий уровень устойчивости ассортимента предлагаемой продукции позволяет сократить покупателю время на поиски нужных товаров и стандартизировать особенные торгово-технические процессы и операции с наименьшими затратами.

В выпускной квалифицированной работе была рассмотрена ассортиментная политика компании ООО «Спортмастер», которая является достаточно интересной и обширной, затрагивая все сферы деятельности компании.

Анализ финансовой деятельности компании, являющейся объектом исследования в данной работе, показал, что финансовый результат за последние 3 года имеет положительную динамику развития. У компании на данный момент недостаточно средств для выхода на новые рынки и имеются большие трудности в получении кредита, что свидетельствует о поддержании компанией стратегии выживания, чтобы не потерять позиции на мировом рынке.

Для усовершенствования ассортиментной политики компании нужно проводить опросы, чтобы выявлять потребность покупателей. В ассортименте продукции магазина нужно увеличить позиции однородных товаров: завести новые виды и модели одежды, развивать новые товарные направления и поиск новых поставщиков спортивного питания. Для стимулирования сбыта компании необходимо расширять спектр предоставляемых услуг, например, приобретение спортивной продукции в кредит или рассрочку. Для увеличения спроса на товар требуется выпускать рекламы с известными спортсменами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ жизненного цикла товаров предприятия [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://molum.ru/referat/analiz-zhiznennogo-cikla-tovarov-predpriyatiya.html>
2. Аршба Л.Н. , Прудников А.А. Разработка маркетинговой стратегии предприятия: Метод. указ. к выполнению курсовой работы.- Новосибирск : Изд-во СГУПС,2012. 79с.
3. Ассэль Г.М. Маркетинг:принципы и стратегии:учебник: пер. с англ./Г.М.Ассэль. Москва : Инфра-М, 2012. 564с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг. Курс лекций/Л.Е.Басовский. Москва: Инфра-М, 2012. 224с.
5. Белова Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг: учебное пособие/Т.А.Белова, В.Н.Данилин, Москва: КНОРУС, 2013. 238с.
6. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. Москва: КНОРУС, 2005. 672 с.
7. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р.Бест. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 752с.
8. Бизнес на тренажёрах, или история «Спортмастера» [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru>
9. Высокотехнологичные ткани [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.lookatme.ru/mag/live/inspiration-lists/195877-equipment>
10. Грязнова Ю. Ассортиментная политика-фактор успеха в конкурентной борьбе / Ю. Грязнова. Москва: LAP Lambert Academic Publishing. 2011. 284с.
11. Котлер.Ф., Амстронг Г.,Сондерс.Д.,Вонг.В. Основы маркетинга: пер. с англ.12-е изд., Санкт-Петербург: Вильямс,2016. 752с

12. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф.Котлер. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 211с.
13. Крайнюченко О. Маркетинговые основы формирования сбалансированного товарного портфеля / О.Крайнюченко. Москва: LAP Lambert Academic Publishing. 2011. 284с.
14. Кудрявцева Л. Товарная политика предприятия / Л.Кудрявцева. Москва: LAP Lambert Academic Publishing. 2014. 116с.
15. Лаборатория бизнес идей [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://coolbusinessideas.info/istoriya-uspeha-sportmaster/>
16. Линтон И. Маркетинг по базам данных. Пер. с англ.\И.Линтон. Москва: Амасфея,2014. 144с.
17. Лучших бренды спортивной одежды и обуви [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.expertcen.ru/article/rating/luchshaya-sportivnaya-odejda-i-obuv.html>
18. Маркетинг [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <Http://studbooks.net/>
19. Маркетинг журнал [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.4p.ru/main/theory/2846/>
20. Наши технологии – Columbia [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.columbia.ru/about/technology/>
21. Обзор российского рынка спортивных товаров [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-9186>
22. Обзор российского рынка спортивных товаров [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://adindex.ru/specprojects/markets3/sport-2.phtml>
23. Отношение населения к занятиям физической культурой и спортом [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://federalbook.ru/files/FSZ/soderghanie/Tom%2011/II/Z11-Kakorina.pdf>
24. Отчет о доходах компании NIKE [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://ru.investing.com/equities/nike-income-statement>

25. Официальный сайт компании Спортмастер Россия [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://job.sportmaster.ru/about/>
26. Рынок спортивных товаров в России [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://sportfiction.ru/articles/rynok-sportivnykh-tovarov-v-rossii/>
27. Спортивный костюм, тренирующий ваше тело [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://trendymen.ru/stuff/sport/118910/>
28. Спортивный футуризм: как технологии ставят рекорды [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.furfur.me/furfur/culture/culture/170229-sportivnyy-futurizm-kak-tehnologii-delayut-rekordy>
29. Спортмастер [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.sportmaster.ru/>
30. Спортмастер [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://referatbox.com/15514/na-primere-ooo-sportmaster/9/>
31. Технологичные материалы в спортивной одежде [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://shoptema.ru/obzor/tehnologichnye-materialy-v-sportivnoy-odezhde.html>
32. Топ-10 компаний производителей спортивной одежды [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://dekatop.com/archives/1776>
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник для вузов. 5-е изд./Р.А. Фатхутдинов, Санкт-Петербург, 2012. 640с.
34. Хлусов, В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов - Москва: «Издательство ПРИОР», 2013. – 260 с.
35. Шварц П. Оценка степени удовлетворенности потребителя /П.Шварц. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2015. 12с

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Мы благодарим Вас за то, что вы сделали покупки в магазине Спортмастер. Нам необходимо знать ваше мнение о нашем магазине для того, чтобы стать лучшим магазином для Вас.

1. Какой аспект деятельности нашей фирмы Вы бы улучшили

- качество товара
- уровень обслуживания
- ассортимент
- другое _____

2. Какой фактор для Вас важен при выборе спортивного товара в магазине

- Подлинность марки
- Качество изделия
- Цена

3. Какой товар Вы наиболее часто приобретаете в магазине спортивных товаров

- Обувь
- Одежда
- Спортивный инвентарь
- Товары для отдыха
- Тренажеры

4. Каких товаров, по Вашему мнению, нет в нашем магазине, но вы бы хотели их видеть на панелях

- Детскую спортивную одежду
- Детскую спортивную обувь
- Спортивное питание (добавки)
- Аксессуары для спортивного оборудования

5. Укажите Ваш пол: мужчина женщина

6. Укажите, к какой возрастной группе Вы относитесь:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> до 20 лет | <input type="checkbox"/> 41-50 лет |
| <input type="checkbox"/> 20-30 лет | <input type="checkbox"/> более 50 лет |
| <input type="checkbox"/> 31- 40 лет | |

7. Укажите Ваш род занятий:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> рабочий | <input type="checkbox"/> студент/ учащийся |
| <input type="checkbox"/> специалист, служащий, ИТР | <input type="checkbox"/> владелец бизнеса, предприниматель |
| <input type="checkbox"/> домохозяйка | <input type="checkbox"/> безработный / временно не работающий |
| <input type="checkbox"/> руководитель высшего/ среднего звена | <input type="checkbox"/> работник сферы обслуживания |
| <input type="checkbox"/> пенсионер | <input type="checkbox"/> госслужащий/ военнослужащий |
| <input type="checkbox"/> другое (указать): _____ | |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Ассортимент товара в магазине Спортмастер:

- **Одежда для спорта и активного отдыха** (куртки; брюки; футболки; спортивные костюмы; шорты; поло, джемперы и др.);
- **Обувь для спорта и активного отдыха** (ботинки; кроссовки; кеды; бутсы; сандалии; чешки; шлепанцы и т.д.);
- **Тренажёры и фитнес** (велотренажеры; беговые дорожки; обручи; мячи; скамьи и стойки; блины; грифы; турники; гантели; эспандеры и т.п.);
- **Туризм и активный отдых** (палатки; спальные мешки; рюкзаки; кемпинговая мебель; посуда; фонари; коврики; гамаки; бинокли и др.);
- **Ледовые коньки, хоккей** (фитнес коньки; коньки для хоккея мужские, женские, детские; коньки для фигурного катания; клюшки; шайбы; хоккейная защита; хоккейная форма; и т.д.);
- **Беговые лыжи** (лыжи классические, комбинированные, конек; лыжные палки; комплекты; инструменты; мази; лыжные ботинки; крепления; чехлы и др.);
- **Горные лыжи** (лыжи фристайл, фрирайд, универсальные; палки; инструменты; ботинки; рюкзаки; шлемы; маски и др.);
- **Сноубординг** (сноуборды универсальные, фрирайд, фристайл; сноускейты; наклейки для сноуборда; мази; ботинки; крепления; рюкзаки; чехлы и т.д.);
- **Единоборства** (груши; мешки; крепежи; перчатки; бинты; шлемы; капы; защита рук, ног, паха; кимоно для дзюдо и каратэ; куртки для самбо; рашгарды; майки и т.д.);

- **Командные виды спорта** (товары для футбола, баскетбола, волейбола, бадминтона, тенниса, плавания, хоккея, регби, спортивных танцев и т.д.);
- **Велоспорт** (велосипеды горные, городские, шоссейные; крылья; насосы; звонки; фонари; фляги; рюкзаки; корзины; велокомпьютеры; колеса; багажники и т.д.);
- **Аксессуары** (шапки; повязки; бейсболки; рюкзаки; перчатки; напульсники; ремни; солнцезащитные очки; часы; шагомеры) и многое другое. [25]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица. Ширина и глубина ассортимента

Одежда	Мужская		Женская		Детская		Аксессуары		Всего		Коэффициент широты и глубины
	Ширина и полнота действ. в шт.	Ши- рота и пол- нота баз. в шт.	Ширина и полнота действ. в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ширина и полно- та баз., в шт.	Ши- ро- та и полно- та действ. , в шт.	Ши- ро- та и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ши- ро- та и полно- та баз., в шт.	
	1344	1568	1847	2205	741	1377	1733	2021	5665	7171	
Обувь	Мужская		Женская		Детская		Аксессуары		Всего		Коэффициент широты и глубины
	Ширина и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ширина и полно- та баз., в шт.	Ши- ро- та и полно- та действ. , в шт.	Ши- ро- та и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ши- ро- та и полно- та баз., в шт.	
	681	870	489	552	365	663	410	457	1945	2542	
Тренажеры	Кардио-тренажеры		Силовые		Оборудования для фитнеса		Силовые трени- ровки		Всего		Коэффициент широты и глубины
	Ширина и полнота действ. в шт.	Ши- рота и пол- нота баз. в шт.	Ширина и полнота действ. в шт.	Ши- рота и пол- нота баз. в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ширина и полно- та баз., в шт.	Ши- ро- та и полно- та действ. , в шт.	Ши- ро- та и пол- нота баз., в шт.	Ширина и полнота действ., в шт.	Ши- ро- та и полно- та баз., в шт.	
	61	115	19	35	174	215	186	262	440	627	

Продолжение таблицы . Широта и глубина ассортимента товара

велоспорт	велосипеды		VELO аксессуары		защита				Всего		Коэффициент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.			Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	
	98	112	269	352	67	78			434	542	0,8
Ролики, Скейтборды, Самокаты и т.д.	ролики		Скейтборды		Самокаты		Другое		Всего		Коэффициент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	
	16	47	6	9	15	30	16	38	53	124	0,43
Плавание и пляж	Отдых на воде		Оборудование		Подводное плавание				Всего		Коэффициент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.			Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полнота баз., в шт.	
	31	49	36	81	46	155			113	285	0,4

Продолжение таблицы . Широта и глубина ассортимента товара

Теннис, бадминтон	Теннис, бадминтон		Экипировка						Всего		Коэффи- циент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.					Широта и полнота действ., в шт.	Широ- та и полно- та баз., в шт.	
	64	99	386	460					450	559	
Командные Виды спорта	футбол		баскетбол		Волейбол				Всего		Коэффи- циент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полно- та баз., в шт.			Широта и полнота действ., в шт.	Широ- та и полно- та баз., в шт.	
	300	404	44	98	36	42			380	544	
единобор- ства	перчатки		снаряжения		Аксессуары				всего		Коэффи- циент широты и глубины
	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Ши- рота и пол- нота баз., в шт.	Широта и полнота действ., в шт.	Широта и полно- та баз., в шт.			Широта и полнота действ., в шт.	Широ- та и полно- та баз., в шт.	
	39	61	41	75	16	20			96	156	

