

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «САРАТОВСКАЯ»)**

Студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Булановой Анны Дмитриевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Александрова Л.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Производство является одним из важнейших отраслей народного хозяйства, поскольку она обеспечивает создание товаров, для дальнейшей их реализации на рынке.

Актуальность данной работы заключается в важности вопросов обеспечения наличия у предприятия широкого и устойчивого товарного ассортимента, обеспечивающего удовлетворение спроса обслуживаемых групп потребителей. Основное намерение покупателей, состоит в удовлетворении спроса на товары конкретных групп, определяемых рамками соответствующей формы товарной специализации данного предприятия.

Обеспечение широкого выбора товаров, учитывающих специфику потребностей обслуживаемых групп покупателей, является важным условием удовлетворения их спроса и рассматривается ими как основное условие высокого уровня их обслуживания. Для постоянных каналов сбыта данной кондитерской фабрики важную роль играет также устойчивость ассортимента, гарантирующая постоянную актуальность продукта. Наличие широкого и устойчивого ассортимента товаров следует рассматривать как приоритетный элемент обеспечения высокого уровня обслуживания покупателей.

Актуальность проблемы управления ассортиментом особенно высока в условиях финансового кризиса. Вследствие снижения покупательской способности и увеличивающейся конкуренции на рынке, для успешной деятельности предприятия наибольшее значение приобретает выбор эффективного метода управления ассортиментом товаров.

Степень разработанности проблемы. Ассортиментная политика является объектом изучения экономики, менеджмента и маркетинга. В последние годы в данной области знаний накоплен значительный теоретический и практический материал. Среди зарубежных авторов, изучавших проблему ассортиментной политики с точки зрения менеджмента

организаций следует выделить: Ф. Котлера, Л. Престона, Д. Шварца, Д. Наймера, Э. Хокинса, Д. Стиглера.

Из отечественных разработок по управлению ассортиментом товара следует выделить работы следующих авторов: Буланцева В.Ю., Васильевой Н.Э., Герасименко В.В., Голубкова Е.П., Деевой Е., Дерябина А., Дудова А.С., Кондрашева Т.К., Левина А.И., Липсица И.В., Маренкова Н.Л., Москалевой Н.И., Перламутрова В., Попова В.В., Слепова В.А., Цацулина А.М., Чернышевой Г.Н., Яковлева Н.Я.

Целью работы является изучение практики управления ассортиментом продукции, выявление проблемных зон в реализуемой ассортиментной политике кондитерской фабрики «Саратовская» и обоснование направлений ее совершенствования.

Объектом исследования в данной работе являются процессы управления ассортиментом АО «КОНСАР»АО «КОНСАР».

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе управления ассортиментной политикой.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Изучить содержание ассортиментной политики и её роль в системе управления предприятием;
- Изучить критерии формирования ассортимента продукции и задачи ассортиментной политики предприятия, а так же методы и инструменты разработки ассортиментной политики;
- Изучить ассортимент товаров и оценить сбалансированность выпускаемой продукции данного предприятия;
- Проанализировать действующую систему управления ассортиментом продукции на данном предприятии;
- Разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики кондитерской фабрики «Саратовская»

Информационной базой исследования послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета и нормативные материалы данной организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка литературы и глоссария. В работе имеются рисунки, таблицы и сноски.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы при осуществлении оценки деятельности работников ООО «Евросеть-Ритейл» Поволжский филиал.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса рекомендаций, выполнение которых поможет данному предприятию сформировать такую структуру ассортимента, при которой оно будет конкурентоспособно и финансово устойчиво.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы дипломной работы; определены её цель и задачи; выделены объект и предмет исследования; раскрыты теоретическая и практическая значимость работы.

Глава 1. Теоретические основы разработки ассортиментной политики предприятия

Ассортимент товаров представляет собой совокупность сортов и разновидностей какого-либо товара, которые объединены и сочетаются по определенному признаку. Ассортимент товара можно охарактеризовать по глубине, ширине, новизне, устойчивости и рациональности.

Ассортиментная политика - это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении либо сужении ассортимента выпускаемой или продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий:

отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Ассортиментная политика предприятия – это система мер стратегического характера, направленная на формирование конкурентоспособной модели, обеспечивающей устойчивые позиции предприятия на рынке и получение необходимой прибыли. Эта политика является центральным элементом коммерческой стратегии предприятия на рынке. Главной ее целью в современных условиях хозяйствования является определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка.

Управление ассортиментной политикой – процессы планирования, распределения задач и ответственности и контроля формирования ассортимента продукции предприятия.

Формирование на основе планирования ассортимента продукции – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает следующие основные этапы:

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции(услуги) и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
2. Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
3. Критическая оценка выпускаемых предприятием изделий в том же ассортименте, но уже с позиции покупателя.
4. Решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

6. Разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.

9. Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

10. Оценка и пересмотр всего ассортимента.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены подробно следующие методы обоснования продуктового портфеля: ABC-анализ, XYZ анализ, совмещенный метод ABC/XYZ анализа.

ABC – анализ. В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В.Парето. Применительно к затратам на создание материальных запасов этот закон формулируется следующим образом: 80% затрат приходится на 20% видов материалов. Суть ABC-анализа материальных потоков состоит в распределении всех видов материалов на три группы:

- группа А – наиболее дорогостоящие виды материалов (20% материалов, на которые приходится 80% затрат);

- группа В – материалы средней важности (те, на которые в сумме приходится 15% затрат);

· группа С – маловажные материалы (те, суммарная стоимость которых составляет всего 5% всех затрат предприятия на создание материальных запасов).

XYZ-анализ

XYZ-анализ — метод, который осуществляет оценку стабильности определенных объектов или процессов. Алгоритм осуществления XYZ — анализа состоит из следующих этапов:

1. Определение коэффициентов вариации показателей продаж товаров по определенным периодам.

2. Группировка товаров в соответствии с возрастанием коэффициента вариации.

3. Распределение по категориям X, Y, Z.

Группа X — товары, характеризующиеся стабильным спросом (размером продаж), высокая возможность верного прогнозирования продаж. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%.

Группа Y — товары, имеющие некоторые колебания продаж, характеризуются средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 11 до 25%.

Группа Z — товары с нерегулярным и нестабильным спросом, слабая точность прогнозирования продаж. Значение коэффициента вариации находится в интервале -26%

Совмещенный метод ABC/XYZ анализа

Сочетание ABC и XYZ анализов выявляет безусловных лидеров (группа AX) и аутсайдеров (CZ). Оба метода хорошо дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого продукта в структуру сбыта, то XYZ-анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность.

Глава 2. Опыт разработки и реализации ассортиментной политики в АО «КОНСАР»

Уже более 85 лет Кондитерская фабрика «Саратовская» успешно производит и реализует кондитерские изделия, ставшие хитами и любимыми потребителям.

Основные виды деятельности предприятия

- производство кондитерских изделий;
- осуществление коммерческой, торговой и посреднической деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных специализированных и фирменных магазинов.

Любая организация независимо от специфики своей деятельности формирует торговый ассортимент, который требует постоянного управления и совершенствования. Для принятия эффективных управленческих решений относительно ассортимента предприятия необходимо анализировать сбалансированность ассортиментной матрицы.

1. Оценка соответствия структуры ассортимента вкусам и предпочтениям покупателей.

При выборе производителя покупатели в большей части отдают предпочтение отечественному – 70%, что говорит о лучшем качестве и доступности цены кондитерских изделий именно российского производства. В современном мире предпочтения покупателей очень специфичны и сложны. Первое, на что обращает свое внимание потребитель, это яркая красочная упаковка, привлекающая взгляд с полки магазина. Так же немаловажен вкус самого изделия. Он должен быть в меру сладким, гармоничным. Самые распространенные заявления, которыми руководствуется среднестатистический покупатель, следующие: «без добавок и / или консервантов», «с низким содержанием и / или не содержит аллергенов», «без ГМО» и другие.

Как известно, вкусы покупателей со временем изменяются, поэтому необходимо постоянно их анализировать, чтобы в соответствии с ними оптимизировать структуру ассортимента. Проще оценивать сбалансированность ассортимента на основе покупательских предпочтений в

случае, когда магазин, где реализуется продукция фабрики, осуществляет сегментирование покупателей, выделяет целевой сегмент (или сегменты) и сосредоточивает свою деятельность на работе с данным сегментом. В данном случае сбалансированность ассортимента оценивается с позиции целевых покупателей, которые обеспечивают основную долю товарооборота и прибыли предприятия. Для этого можно использовать такие методы, как анкетирование, интервьюирование или фокус-группа.

В январе 2017 года был проведен опрос покупателей в магазине кондитерских изделий «Чудесница». Анкета была направлена на выявление вкусов и предпочтений потребителей кондитерских изделий и на выявление наиболее предпочтительных марок у потребителя.

По результатам, почти половина опрошенных ответили, что изделия кондитерской фабрики «Саратовская» утраивают их по вкусовым параметрам и по качеству, но не в полной мере.

Таким образом, можно сделать вывод что предпочтения потребителей к кондитерским изделиям фабрики «Саратовская» соответствуют друг другу, но на все сто процентов.

2. Оценка сбалансированности ассортимента с позиции конкурентных преимуществ. Особенностью современных рыночных отношений является тот факт, что залогом успеха является не просто удовлетворение покупательских потребностей, а удовлетворение лучшим способом, чем это делают конкуренты.

Основные конкурентные преимущества фабрики:

- 1) Фабрика имеет возможность поставлять продукцию высокого качества по конкурентоспособным ценам при ее гарантированной свежести.
- 2) Наличие современного оборудования
- 3) Наличие уникальных рецептур при производстве кондитерских изделий

3. Анализ сбалансированности ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Необходимость проведения данного анализа вызвана тем, что каждая товарная категория в торговом ассортименте играет свою особую роль, поэтому важно насытить ассортимент товарами из разных ролевых групп.

В соответствии с ролью каждая товарная категория призвана решать те или иные задачи ассортиментной политики, согласно которым товарная категория может наполняться дорогими или дешевыми товарами, новинками или хорошо известными покупателю, марочными или не марочными и т.д.

Проанализировав сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций можно сделать вывод, что структура ассортимента соответствует его формату, а так же целям и задачам ассортиментной политики.

Ассортимент данной фабрики включает в себя следующие ассортиментные группы: 1) Конфеты, 2) Наборы шоколадных конфет, 3) Печенье, 4) Крекер, 5) Карамель, 6) Вафли, 7) Вафельные торты.

Проведение ABC–анализа для АО «КОНСАР»

Наибольшую долю в реализации и доходах имеют товары из блока А: конфеты и наборы шоколадных конфет. Во вторую группу входят три вида продаваемых товаров: печенье, вафли и крекер. Усилия предприятия должны быть сосредоточены на товарах из подгрупп вошедших в блоки А и В. В отношении блока С, куда входят торты вафельные и карамель, рационально производить политику его сокращения с целью уменьшения малопродуктивных затрат за счет удаления из ассортимента товаров, находящихся в стадии упадка своего жизненного цикла.

Проведение XYZ – анализ для АО «КОНСАР».

Наибольшей стабильностью продаж обладают товары из таких товарных групп, как: конфеты, наборы шоколадных конфет, печенье, вафли, крекер. Все остальные товарные категории, а именно торты вафельные и карамель относятся к менее стабильным.

Совмещение ABC-анализа и XYZ-анализа.

К категории AX и BX относятся товары: конфеты, наборы шоколадных конфет – эти группы товаров отличаются высоким товарооборотом и стабильностью. Фабрике необходимо обеспечить постоянное производство этих продуктов.

К Категории CX относятся торты вафельные. для этой категории можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас. Эти товары приносят малый вклад в результат, но их продажи стабильны.

К категории AY и BY относятся печенье, вафли, крекер. Товары этой категории при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

К категории CY относится карамель. По этому товару можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом заказа), но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей. Товары этой категории приносят малый вклад в результат, а их продажи колеблются.

Категорий Z в данном анализе не имеется.

В целом предприятие работает достаточно эффективно, но, естественно, как и всё нуждается в некоторых совершенствованиях.

Глава 3. Проектирование мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики кондитерской фабрики «Саратовская»

Мероприятие №1 - введение новой ассортиментной группы.

Ячейки AZ, BZ и CZ можно заполнить по средствам пополнения ассортимента. Например, можно ввести в продажу новую номенклатурную группу. К наиболее ценным кондитерским изделием на современном рынке кондитерских изделий относятся мармелад.

Коэффициент рентабельности продаж при проведении мероприятия возрастает на 16,5%. Это достаточно высокий показатель.

Кондитерская фабрика «Саратовская» приносит небольшую прибыль, поэтому дополнительные 16,5% коэффициента рентабельности продаж это значительный вклад в его деятельность.

Следующее мероприятие № 2 – изъятие неприбыльных позиций.

Наименее рентабельной единицей является карамель, так как эта ассортиментная группа приносит кондитерской фабрике наименьший доход от реализации, за 2016 год - 153.029.352 руб. Наименьшую прибыль предприятию приносит карамель «Добрая корова», ввиду того, что классическая леденцовая карамель со вкусом груши пользуется большим спросом у потребителей, поэтому и выпускается в большом количестве. За счет этого происходит перенасыщение рынка ассортиментом. Из-за большого количества конкурентов, цены на продукцию невысокие.

Целесообразнее было бы исключить из производства эту продуктовую единицу, тем самым уменьшить глубину ассортимента по ассортиментной группе карамель, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего повышения оптово-отпускных цен.

Для кондитерской фабрики обязательным условием выживания на потребительском рынке является постоянное новаторство в выпуске продукции и действенная система управления производством.

Вариантов по поиску замысла новой усовершенствованной продукции и эффективного инструмента управления бизнесом огромное количество, но хотелось бы предложить наиболее рациональные из них:

- 1) усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление упаковки ранее выпускаемой продукции. Для того чтобы наш товар пользовался большим спросом по сравнению с конкурентами, фабрике просто необходимо придумать новую уникальную упаковку, на которой, например, будет четко виден логотип кондитерской фабрики. Чтобы покупатель визуально, при виде кондитерских изделий, сразу понимал на какой фабрике произведен данный продукт.

2) Расширить отдел маркетинга до 8 человек. Чтобы кондитерская фабрика работала успешнее необходимо расширить маркетинговый отдел до 8 сотрудников. Тем самым задач будет решено больше, фабрика будет работать эффективнее, так как придут работать новые сотрудники и будут решать следующие задачи:

А) Разработка, вместе с руководством фирмы и другими подразделениями стратегии и цели рыночной деятельности на внешнем и на внутреннем рынках.

В) Обеспечение подразделений, а также всей компании в целом информацией о рынке (маркетинговой информацией).

С) Проведение более подробного рыночного анализа

3) Пересматривать ассортимент выпускаемой продукции чаще 1 раза в год. Для успешного функционирования такого огромного предприятия такой редкий пересмотр ассортимента недостаточен. Если на кондитерской фабрике ассортимент выпускаемой продукции будет пересматриваться хотя бы один раз в два месяца, то успех предприятия будет более эффективен. Чем чаще обновляется продукция, чем быстрее происходит освоение новых видов изделий, чем чаще снимаются с производства устаревшие продукты, тем быстрее производство приспосабливается к изменяющимся внешним факторам и нуждам рынка. А это, в свою очередь, приведет к полной экономической самостоятельности фабрики и высокому уровню конкуренции на рынке.

4) Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2»

В результате внедрения программы 1С: ERP Управление предприятием 2 реально достигнуть существенный экономический эффект:

Запасы и производство:

- Снижение объемов материальных запасов 21%
- Сокращение расходов на материальные ресурсы 9%
- Снижение производственных издержек 7%
- Сокращение операционных и административных расходов 15%

- Снижение себестоимости выпускаемой продукции 8%
- Увеличение объема выпускаемой продукции 28%

Эффективность и оперативность:

- Сокращение сроков исполнения заказов 33%
- Рост прибыли 11%

Трудозатраты и отчетность:

- Сокращение трудозатрат в различных подразделениях 30%
- Ускорение получения управленческой отчетности в 3,8 раза
- Ускорение подготовки регламентированной отчетности в 2,8 раза

Заключение

Основными задачами ассортиментной политики являются: обеспечение соответствия товарного ассортимента характеру спроса; оптимизация ассортимента на основе спроса, анализ продаж и прибыльности товаров и категорий в целом; определение оптимальной наценки, а также организация мероприятий по продвижению товара; обеспечение экономической эффективности (рентабельности) работы фабрики.

В данном дипломном проекте проблемы формирования эффективной ассортиментной политики рассмотрены на примере кондитерской фабрики «Саратовская» специализирующейся на производстве кондитерских изделий. Полное наименование предприятия: Акционерное общество «Кондитерская фабрика «Саратовская», сокращенное наименование — АО «КОНСАР». Предприятие расположено по адресу: г. Саратов, ул. Техническая, д. 16. Генеральный директор — Нусс Максим Викторович, действует на основании Устава.

По совершенствованию товарного ассортимента были предложены следующие мероприятия:

1. Внедрение в оборот производства новой ассортиментной группы: мармелад.
2. Исключение из производства не рентабельной продукции крекер «Коктейль крекер».

3. Усовершенствование конструкции или внешнего оформления упаковки ранее выпускаемой продукции.

4. Расширение отдела маркетинга до 8 человек.

5. Пересмотр ассортимента выпускаемой продукции не один раз в год, а шесть раз в год.

8. Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2»

Расчеты эффективности предложенных мероприятий показали, что их внедрение позволит увеличить прибыль фабрики в 2017 году на 1.980.500 рублей или на 3,6% по сравнению с ее фактическим уровнем в 2016 году.