

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVN416.pdf>

Статья опубликована 18.07.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Сидоров П.А., Зинцова М.В. Формирование ассортиментной политики на кондитерской фабрике // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVN416.pdf> (доступ свободный).
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

Сидоров Павел Анатольевич

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Россия, Москва¹
Студент
E-mail: Pashas0000@yandex.ru

Зинцова Марина Владимировна

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Россия, Москва
Доцент кафедры «Технологий и управления продажами»
Кандидат экономических наук
E-mail: Zintsovamv@mail.ru

**Формирование ассортиментной политики
на кондитерской фабрике**

Аннотация. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на сегодняшний день на рынке кондитерских изделий огромное количество производителей реализуют аналогичные товары. Под влиянием высокой конкуренции торговые предприятия принимают решения относительно разработки стратегий выбора и формирования товарного ассортимента. Рынок постоянно меняется, и каждая организация должна подстраиваться под реалии и учитывать потребности потребителей. Для усиления конкурентоспособности, производитель обязан формировать структурированный, логичный и оптимальный ассортимент. В данной статье автором представлен материал, описывающий приемы и методы формирования ассортимента на кондитерском предприятии, также разработаны предложения по оптимизации структуры товарного ассортимента. Важно учитывать, что ассортиментная политика формируется за счет экономического благополучия организации. Исследования показали, что на рынке кондитерских изделий в условиях кризиса был замечен тренд сокращения ввоза зарубежной продукции и укрепления позиций отечественных производителей. На основании полученной информации, любое кондитерское предприятие обязано иметь оптимальный ассортимент, удовлетворяющий растущие потребности населения. Информация, представленная в данной статье, позволит дать более полное представление о правильном подходе к формированию ассортимента.

Ключевые слова: ассортимент; ассортиментная политика; формирование ассортиментной политики; разработка ассортимента; рекомендации по улучшению ассортимента; совершенствование ассортиментной политики; анализ ассортимента; прогноз ассортимента; оценка ассортимента; ассортиментная политика организации

¹ 140105, МО, Раменское г, ул. Чугунова, д. 41, кв. 209

В современном мире любое предприятие, будь то производственно-торговое или торгово-закупочное, так или иначе выстраивает свою ассортиментную политику. В практике нет каких-то регламентируемых стандартов, и поэтому каждый волен управлять своим ассортиментом самостоятельно.

Деятельность компании становится эффективной при условии, что товар или оказываемая услуга находят своего покупателя или конечного потребителя.

Главная цель компании состоит в получении прибыли через удовлетворение потребностей клиентов. Каждая транзакция должна проходить с максимально положительной отдачей для фирмы. Риск торговой операции должен быть сведен к минимуму, а рентабельность максимально возможной. Это способствует росту положения компании на рынке, увеличению его доли, укрепления имиджа и доверия партнеров.

Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое положение предприятия и улучшает его конкурентоспособность на рынке по отношению к другим фирмам. Каждое предприятие должно выявлять все свои недостатки в торгово-технологическом и организационных процессах и устранять их. Не должно быть так, что предприятие все время опирается лишь на один конкретный процесс и считает, что он полностью оптимизирован и совершенен. Нельзя останавливаться на достигнутом. Одним из составляющих таких процессов как раз и является формирование ассортимента на предприятии. От полноты, рациональности и устойчивости ассортимента зависит стабильность всего предприятия.

Ассортиментная политика предприятия формируется с учетом финансовых возможностей, и тут особое внимание необходимо уделить составу и частоте обновления ассортимента, потому что от этого непосредственно зависит рост товарооборота и скорость реализации продукции. Отсутствие необходимого товара сказывается на эффективности торговли. Цель ассортиментной политики заключается в формировании оптимального, полного и рационального ассортимента в зависимости от потребностей рынка и стратегических целей предприятия. В данной статье автором рассмотрена детально проработанная и готовая схема анализа торгового ассортимента на кондитерской фабрике «XXX».

В целом, несмотря на кризисные явления в мировой экономике, рынок кондитерских изделий демонстрирует исключительно положительную динамику.

За последние 4 года доля импорта не превышала 20,6%, при этом был отмечен тренд сокращения ввоза продукции зарубежного производства. В связи с продолжающейся нестабильной ситуацией на Украине ожидается усиление позиций кондитерских фабрик, расположенных на территории России.

По последним данным объем потребления сахаристых кондитерских изделий в России составил 1,88 млн. тонн. Выпуску сладостей в России свойственна сезонность: из года в год наблюдаются два пика производства – с февраля по апрель и с сентября по ноябрь. Летние месяцы характеризуются сокращением спроса на кондитерские изделия, в связи с чем ритейлеры переключаются на летний ассортимент продуктов, а отечественные производители кондитерских изделий снижают объемы выпуска.

Среди регионов РФ по объемам выпуска сахаристых изделий лидирует Московская область с долей 17%.

Оценив общую ситуацию на рынке кондитерских изделий, рассмотрим долю, которую занимает на рынке кондитерская фабрика ООО «XXX».

Таблица 1

**Доля рынка КФ (кондитерская фабрика) ООО «XXX» по товарным категориям
(источник: Таблица составлена автором)**

Сегмент Рынка	Доля рынка, %				Изменение%		
	2012	2013	2014	2015	2013-2012	2014-2013	2015-2014
Общий рынок (Шоколад и конфеты)	0,67	0,60	0,65	0,59	-0,07	0,05	-0,06
Шоколад	0,91	0,69	0,66	0,53	-0,22	-0,02	-0,13
Конфеты в упаковке	0,42	0,50	0,63	0,66	0,09	0,13	0,03
Частные марки (шоколад)	0,53	5,10	10,15	10,87	4,58	5,05	0,71
Частные марки (конфеты)	3,33	6,97	16,59	13,98	3,64	9,62	-2,61
Шоколад формата 200 гр.	23,29	10,57	6,59	4,48	-12,72	-3,98	-2,11
Трюфель	7,69	10,03	8,46	9,59	2,33	-1,56	1,13
Шоколад формата 100 гр.	0,39	0,38	0,43	0,39	-0,01	0,06	-0,04
Шоколад порционный	2,01	1,46	0,71	0,54	-0,55	-0,75	-0,18
Ассорти	1,21	1,24	1,99	1,83	0,03	0,74	-0,16

Опираясь на данные, представленные в таблице, следует отметить, что в целом доля КФ ООО «XXX» на рынке кондитерских изделий по сравнению с 2014 г. упала на 0,06%. Скорее всего это связано с сезонностью продукции, а также с экономической ситуацией в стране. Однако, по некоторым источникам СМИ (средств массовой информации), экономика российского государства начинает адаптироваться к сложившимся условиям и прослеживается тренд на сокращение продукции зарубежного производства. Это должно положительно сказаться для всех производителей кондитерских изделий. Также следует отметить рост процента доли на рынке отдельных категорий: «конфеты в упаковке» - 0,03%, «частные марки (шоколад)» - 0,71%, «трюфеля» - 1,13%. В целом по итогу общей ситуации на рынке рост потребления сахаристых кондитерских изделий российского производства возрастает, несмотря на сезонность продукции.

Далее организация должна проанализировать своих ближайших конкурентов. На основе полученной информации крайне важно провести SWOT-анализ своего предприятия. SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды. К таким факторам относят: сильные, слабые стороны предприятия, возможности, идеи и угрозы. Первые два фактора — это факторы внутренней среды, то есть, на что сам объект способен повлиять. Возможности и угрозы — факторы внешней среды, то есть, что может повлиять на объект извне. Идеи направлены на нейтрализацию угроз и сопоставимы с возможностями.

Таблица 2

2 SWOT – анализ кондитерской фабрики ООО «XXX» (источник: таблица составлена автором на основании полученной информации с предприятия)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент • Репутация производителя качественной продукции • Использование современных технологий • Использование натуральных ингредиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие активной рекламной деятельности • Зависимость от поставщиков • Наличие продукции, не пользующейся спросом

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Любовь к сладкому у потребителей• Влияние рекламы на потребителей• Рост рождаемости и детской целевой аудитории• Приверженность потребителей к российскому шоколаду• Совершенствование производства	<ul style="list-style-type: none">• Нестабильность российской валюты• Высокий уровень конкуренции на рынке• Появление большого количества товаров-субститутов (Наличие на рынке товаров, схожих по качеству и вкусу, но более выгодных в цене)• Скачки спроса на продукцию из-за сезонности и ЖЦТ

Исходя из данных, полученных по результатам SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

Стратегический приоритет предприятия «XXX», в этой ситуации, можно определить как совершенствование производства, которое поможет компании приблизиться к передовому уровню, либо оказаться впереди конкурентов, а также приверженность потребителей к российскому шоколаду. Это вполне обоснованно, так как ранее было замечено, в анализе рынка, что наступает тренд замещения импортной продукции и наличие приверженности к отечественному шоколаду. В качестве основных идей, к реализации, рекомендовано провести обновление ассортимента, которое поможет увеличить количество клиентов, а значит, станет очередным и очень важным шагом в развитии и становлении компании. Важно обратить внимание на то, чтобы количество товарных групп не было слишком обширным. Это повлечет за собой сложность покупателя в выборе того или иного продукта (вкуса). Вследствие чего, может произойти риск упущения прибыли.

Центральной проблемой предприятия «XXX» можно назвать следующее: зависимость от поставщиков, так как большое количество сырья приходит из-за рубежа, расчёт производится в иностранной валюте, и вторая проблема – это существование продукции, которая пользуется малым спросом в силу ЖЦТ, либо из-за сезонности.

Рекомендации

Необходимо усилить рекламную деятельность, направленную на конечного потребителя, с целью усиления конкурентоспособности организации и стабилизации скачков спроса на продукцию. Также стоит обратить внимание на обновление ассортимента. Для данной компании выпуск новинок не приведет к серьёзному увеличению затрат, и, плюс ко всему, эти новинки поспособствуют выходу на новые ниши. Единственным риском для компании может быть только то, что новая продукция поначалу не будет пользоваться высоким спросом, что легко можно будет уладить с помощью запуска пробных партий, активной рекламы и продвижения продукции в сети Интернет.

Стратегическое наступление

С точки зрения матрицы Ансоффа естественной, но не единственной стратегией для компании является стремление к увеличению продаж, где основным инструментом может служить повышение качества товаров и привлечение новых клиентов за счет рекламы.

Вторая вполне реализуемая стратегия – стратегия развития рынка. Компания должна увеличить долю процента экспорта продукции за границу.

После анализа рынка и определения своих слабых сторон и угроз, необходимо представить градацию своего ассортимента, взять данные по продажам, и на основе этих данных с помощью матриц БКГ (Бостонская консалтинговая группа) и GE (General Electric McKinsey) проанализировать свой ассортимент и понять, во что необходимо инвестировать, а что возможно лучше убрать из ассортиментной матрицы.

Охарактеризовав градацию ассортимента на предприятии, рассмотрим с помощью простого, но весьма эффективного инструмента наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты предприятия. Построив матрицу БКГ, предприятие получает наглядную информацию, на основе которой оно принимает решения о том, в какие товары необходимо инвестировать, развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Таблица 3

Матрица БКГ кондитерская фабрика ООО «XXX» (источник: таблица составлена автором на основании полученной информации с предприятия)

Наименование продукта	2014 г. «XXX» (кг.)	2015 г. «XXX» (кг.)	2015 г. «УУУ» (кг.)	Темп роста	Доля рынка
1. Трюфель	234 592,00	358 180,90	310 451,85	152%	115%
2. Шоколад (плитки)	353 553,60	344 950,00	373 541,00	97%	92%
3. Коробка конфет «Ассорти»	316 013,91	292 190,82	282 154,15	92%	103%
4. Шоколад порционный	96 033,56	86 610,32	75 451,50	90%	115%
5. Конфеты с крошкой	147 034,00	163 593,00	110 484,21	111%	148%
6. Шоколад с начинками	56 389,51	104 190,40	120 141,15	184%	86%

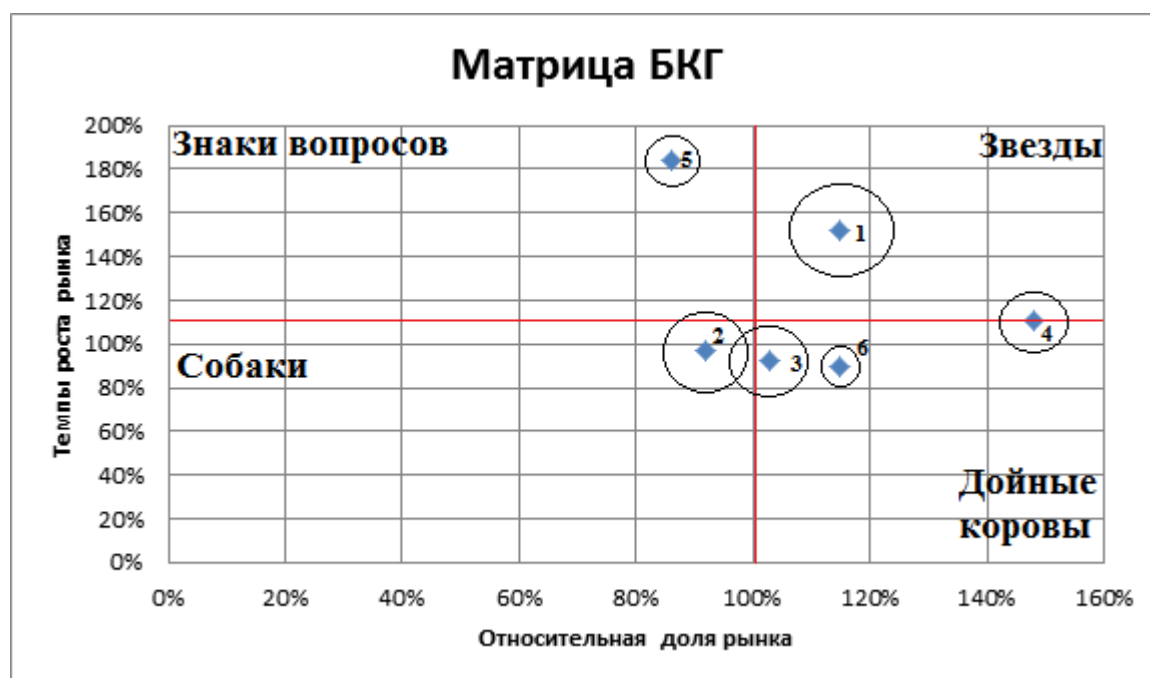


Рисунок 1. Матрица БКГ (источник: рисунок составлен автором на основании табличных данных)

Построив и проанализировав матрицу БКГ, можно сделать следующий вывод:

Принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ. «Звезды» – стремится сохранить лидирующие позиции. «Дойные коровы» – получить максимально возможную прибыль, удерживая ассортимент, как можно дольше в текущей позиции. «Знаки вопроса» – продукция в этой части имеет перспективу и нуждается в значительной части инвестирования для вхождения в категорию звезды, хоть сейчас данная группа не приносит высокую доходность, но в дальнейшем, при благоприятной внешней среде, товар может перейти в категорию дойной коровы или звезды. Категория «собак» – данную продукцию следует убрать с рынка, так как она исчерпала свои возможности, и на ЖЦТ прослеживается спад потребления, либо необходимо начать разрабатывать улучшенный продукт данной категории.

Матрица БКГ не всегда отражает действительную картину происходящего. Поэтому нужно брать во внимание размер рынка и степень конкуренции на нем, относительно темпов роста. Если размер рынка мал, а степень конкуренции слишком высокая, то данный рынок не привлекателен для потенциальных инвесторов. На этот счет существует матрица «привлекательность отрасли - конкурентоспособность» по-другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании.

Таблица 4

**Матрица GE ООО кондитерская фабрика «XXX»
(источник: таблица составлена автором)**

Привлекательность отрасли	Коэффициент взвешивания	Трюфель 152%	Шоколад (плитки) 97%	Коробка конфет «Ассорти» 92%	Шоколад Порционный 90%	Конфеты с вафельной крошкой 111%	Шоколад с начинками 184%
- Темпы роста ассортиментной группы высокие или превышают рост рынка	0,1	6 = 0,6	4 = 0,4	3 = 0,3	4 = 0,4	6 = 0,6	10 = 1
- Размер рынка	0,15	7 = 1,05	5 = 0,75	10 = 1,5	6 = 0,9	8 = 1,2	8 = 1,2
- Существует возможность расширения ассортимента	0,08	4 = 0,32	7 = 0,56	3 = 0,24	9 = 0,72	5 = 0,4	10 = 0,8
- Объем продаж высокий	0,3	10 = 3	6 = 1,8	4 = 1,2	7 = 2,8	7 = 2,8	9 = 2,7
- Существование на рынке скрытых и неудовлетворенных потребностей	0,25	10 = 2,5	8 = 2	3 = 0,75	8 = 2	6 = 1,5	9 = 2,25
- Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	0,12	5 = 0,6	5 = 0,6	2 = 0,24	5 = 0,6	6 = 0,72	5 = 0,6
Итого	1	8,07	6,11	4,23	7,42	7,22	8,55
Устойчивость бизнеса (критерии конкурентоспособности товара)	Коэффициент взвешивания	Трюфель 115%	Шоколад (плитки) 92%	Коробка конфет «Ассорти» 103%	Шоколад Порционный 115%	Конфеты с вафельной крошкой 148%	Шоколад с начинками 86%
- Товар компании имеет уникальное преимущество (свойства, вид, способ приготовления)	0,27	10 = 2,7	8 = 2,16	6 = 1,62	10 = 2,7	6 = 1,62	10 = 2,7
- Товар удовлетворяет потребности потребителей	0,2	9 = 1,8	9 = 1,8	7 = 1,4	10 = 2	8 = 1,6	8 = 1,6
- Сила бренда	0,15	7 = 1,05	7 = 1,05	6 = 0,9	7 = 1,05	6 = 0,9	8 = 1,2

- Финансовая возможность существования на рынке	0,12	6 = 0,72	7 = 0,84	6 = 0,72	5 = 0,6	6 = 0,72	7 = 0,84
- Уровень конкуренции на рынке	0,15	6 = 0,9	10 = 1,5	9 = 1,35	7 = 1,05	9 = 1,35	9 = 1,35
- Скорость адаптации компании в случае рыночных изменений	0,11	5 = 0,55	7 = 0,77	8 = 0,88	7 = 0,77	7 = 0,77	8 = 0,88
Итого	1	7,72	8,12	6,87	8,17	6,96	8,57

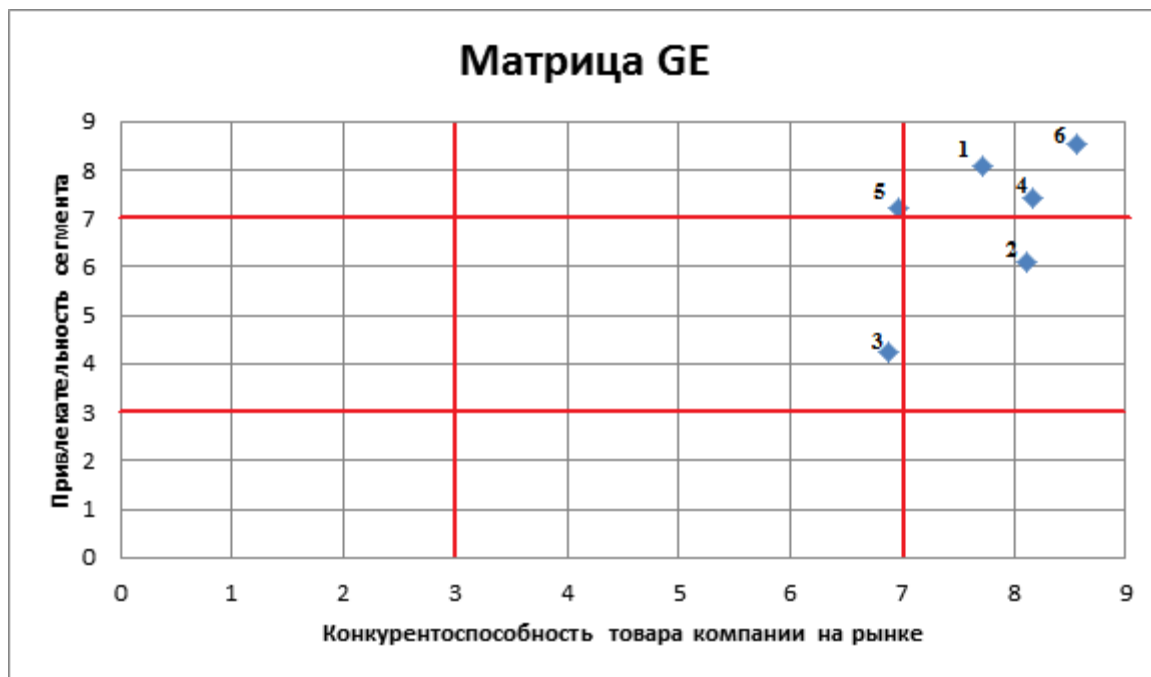


Рисунок 2. Матрица GE (источник: рисунок составлен автором на основании табличных данных)

Проведя анализ ассортимента с помощью матрицы GE, можно сделать следующий вывод. Исходя из полученных данных, компания-производитель ООО «XXX» имеет ряд победителей. При таком ассортименте компания должна удерживать позиции и инвестировать в данную продукцию, поскольку она более привлекательна. Также существует товар, который попадает под категорию Средний бизнес. В таком случае, компании необходимо максимально извлечь из данного продукта прибыль, а после вывести его. Данный портфель является относительно сбалансированным, так как содержит в основном продукцию «победителей» и развивающихся «победителей». Данная продукция является основной на предприятии. Существует также и другая, которая с большой долей вероятности войдет в категорию «знаков вопроса» и «производителей прибыли». Часто компании имеют несбалансированные портфели. Если всё - таки выясняется, что у компании слишком много «победителей», то необходимо срочно разработать или приобрести товар, который будет попадать под категорию «производителей прибыли».

Изучив предприятие и представленный ассортимент целесообразно провести оценку слабых сторон ассортимента и возможностей роста бизнеса.

Таблица 5

Оценка слабых сторон ассортимента и возможностей их устранения
(источник: таблица составлена автором)

Бренд	Продукт	Слабые стороны	Возможности
Успех	Фрукты в шоколаде	-Упаковка продукта не располагает к покупке для личного потребления. -Нет акцента, что это ШОКОЛАД. -Завышенная цена.	-Разработать новую, мягкую упаковку. -Сделать акцент, что это ШОКОЛАД, а не глазурь. -Указать на упаковке «ручная работа». -Пересмотреть цену за счёт перехода на мягкую упаковку. -Расширить линейку "фруктов в шоколаде" за счёт ввода весового формата без ореха (возможно на глазури, а не на шоколаде).
	Весовые конфеты с начинкой	-Отсутствует упаковка (фасовка) и как следствие – невозможность продавать в крупных сетях. -Дизайн индивидуальной упаковки не характеризует продукт, не передаёт его вкусовые параметры. -Низкие продажи (отставание по заявленному плану на -68,04%). -Отсутствует "золотая середина" по цене и качеству.	-Вывод из ассортиментной матрицы.
	Весовые конфеты	Ограниченный ассортимент весовых конфет по сравнению с ключевыми игроками.	-Запуск новых весовых конфет в вафельной крошке под наименованием "Детская радость" - весовой формат. -Закрепление в свободной нише весовых конфет в вафельной крошке.
	Конфеты «Ассорти» (два вида упаковки)	-Одинаковое содержание конфет в разной упаковке вводит в заблуждение покупателя.	-Изменить рецептуру у одной из упаковок.

Бренд	Продукт	Слабые стороны	Возможности
Восторг	Восторг– ассорти конфет премиальных вкусов	-Качество картонной упаковки не соответствует позиционированию.	-Изменить/уплотнить картон.
	Восторг (порционный шоколад стандартных вкусов)	-Отсутствие возможности добавления начинки. -Отсутствие возможности добавки цельных орехов.	-Возможность занять нишу в порционном шоколаде. -Развитие сегмента продаж «для себя»: вес и вкусы. -Большой рыночный потенциал сегмента: серьезного роста конкуренции в сегменте не наблюдается, а, значит, общее увеличение рынка будет перераспределяться среди имеющихся игроков.
	Восторг (порционный шоколад эксклюзивных начинок)	-Высокое ценовое позиционирование продукта на текущий момент.	
Коллекция приключений	Коллекция приключений 140 – ассорти конфет алкогольных вкусов	-Одинаковый дизайн продукции (шоколад и конфет).	-Разработка нового дизайна. -Возможное изменение рецептуры самого шоколада для усиления вкусовых ощущений.
Орешек	Орешек с цельным орехом 100 гр. – упаковка флоупак, наиболее популярные и востребованные вкусы	-Основная и главная слабая сторона – это следование за лидером, не имея своего лица (ZZZ).	-Высокое качество по отношению к лидеру рынка.
	Орешек 200 гр. – упаковка конверт, наиболее популярные вкусы шоколада с дробленным орехом	-Формат упаковки не подходит ни под категорию "подарок", ни под категорию "для личного употребления". -Цена на полке не конкурентоспособна.	-Разработать новую, мягкую упаковку. -Репозиционировать как весовые конфеты. -Пересмотреть цену за счёт перехода на мягкую упаковку.
Золотая корона	Золотая корона 100 гр. – упаковка флоупак, наиболее популярные и востребованные вкусы. Основной конкурент «ZZZ»	-Следование за лидером, не имея своего лица.	-Высокое качество по отношению к лидеру рынка.

Бренд	Продукт	Слабые стороны	Возможности
Волшебная мечта	Волшебная мечта Волшебная история форматов 25 гр, 80 гр, 140 гр.	-Молодая марка. -Низкие объемы выпуска. -Формат 25 гр. и 140 гр. Пользуются меньшей популярностью.	-Проведение исследования, выявление скрытых потребностей у потребителей. -Воздействие на потребителей различными методами, включая рекламу (Стратегия вытягивания).

Проведя анализ ассортимента, можно сделать следующий вывод. Необходимо принять важные управленческие решения по поводу вывода ряда продукции из ассортиментной матрицы. Также принять во внимание тот факт, что бренд «Золотая корона» и «Орешек» являются на порядок выше по качеству, чем «ZZZ» и, вполне, могут составить конкурентную борьбу на рынке, за счет состава продукции. Целесообразно пересмотреть позиционирование этого шоколада на рынке, возможно, изменить упаковку. Стратегическим приоритетом может выступать инвестирование в суббренд «Волшебная мечта». Полезный и вкусный шоколад для детей. Как было выявлено продукция данного суббренда почти не рекламировалась и людям мало, что известно о ней. Возможно, у людей есть несформированная потребность в потреблении данного шоколада.

После анализа ассортимента следует перейти к его оптимизации и расчету прогнозных значений. Во внимание берется ABC/XYZ анализ, который покажет, какой ассортимент приносит наибольшую прибыль и соответственно какой ассортимент необходимо вывести из матрицы.

ABC анализ – это метод, который целесообразно использовать для улучшения и оптимизации ассортимента на предприятии. Метод позволяет выявить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения объема продаж и валовой прибыли. Благодаря такому ранжированию, компания грамотно расставляет приоритеты деятельности и позволяет использовать ограниченные ресурсы с большим эффектом. Проведение ABC анализа компаниями происходит обычно 1 раз в год. Можно проводить и 1 раз в месяц, но тогда явно не прослеживается динамика продаж. В свою очередь руководство не имеет возможности правильно оценить ситуацию и принять правильные решения. К ABC – анализу в дополнение представляется XYZ – анализ для определения уровня прогнозируемости ассортимента.

Так как предприятие имеет более 200 наименований продукции в 10 категориях. Поэтому целесообразно представить Ассортиментный анализ по категориям в разрезе частных марок и собственных марок, который показывает годовую 2014 к 2015 г динамику продаж, кг.

Таблица 6
Динамика продаж по категориям (источник: таблица составлена автором)

Категории	Продажи, кг		Изменение 2014 г.- 2015 г. %
	2014 г.	2015 г.	
собственные марки	1 082 489,169	743 785,19	-31,28936405
Шоколад плиточный	642 167,877	310 993,72	-51,57127377
Конфеты Ассорти	235 395,315	201 685,25	-14,32062026
Конфеты с вафельной крошкой	26 552,769	102 406,92	285,6732312
Шоколад порционный	72 333,508	58 931,02	-18,52874655
Трюфель	85 925,585	50 186,02	-41,59362941
Шоколад с начинками	0,000	6 918,30	-
Фрукты в шоколаде	5 033,646	4 761,71	-5,402415133
Конфеты	14 135,969	7 893,00	-44,16371548
Наборы	944,508	9,261538462	-99,01943218

Категории	Продажи, кг		Изменение 2014 г.- 2015 г. %
	2014 г.	2015 г.	
частные марки	580 130,085	708 903,31	22,19730135
Трюфель	181 224,615	275 523,77	52,03440694
Шоколад плиточный	256 579,692	242 269,23	-5,577394458
Конфеты с вафельной крошкой	105 410,769	118 148,46	12,0838624
Шоколад с начинками	35 684,238	72 454,15	103,0424551
Шоколад порционный	461,538	507,6923077	10
Конфеты Ассорти	769,231	0	-
СМ коллекция	241 737,838	237 448,24	-1,774484304
Конфеты Ассорти	99 753,538	140 684,00	41,03158862
Шоколад плиточный	106 479,992	73 598,67	-30,88028311
Трюфель	35 504,308	21 232,92	-40,19620588
Шоколад порционный	0,000	1 932,65	-
Итого	1 904 357,09	1 690 136,74	141,7452811

По данным, приведенным в таблице, произошло сокращение на 31% продажи собственных марок и на 22% выросли частные марки, на неизменном уровне остались продажи по сезонным коллекциям. Прежде всего, это связано с изменением продаж по регионам и оптимизации ассортимента внутри продуктовых категорий.

На основании представленной динамики проведем ABC/XYZ анализ для выявления группы товаров, которые пользуются более устойчивым спросом, способностью прогнозирования, а также выявим категории, которые колеблются от сезона.

Таблица 7

ABC анализ (источник: таблица составлена автором)

Категории	2015 г.	Доля %	Накопительная доля%	Группа
1 Шоколад плиточный	310 993,723	18,40051	18,401	A
10 Трюфель	275 523,769	16,30186	34,702	A
11 Шоколад плиточный	242 269,231	14,3343	49,037	A
2 Конфеты Ассорти	201 685,246	11,93307	60,970	A
16 Конфеты Ассорти	140 684,000	8,323824	69,294	A
12 Конфеты с вафельной крошкой	118 148,462	6,990468	76,284	A
3 Конфеты с вафельной крошкой (арахисом)	102 406,923	6,059091	82,343	B
17 Шоколад плиточный	73 598,669	4,354599	86,698	B
13 Шоколад с начинками	72 454,154	4,286881	90,985	B
4 Шоколад порционный	58 931,015	3,48676	94,471	B
5 Трюфель	50 186,015	2,969346	97,441	C
18 Трюфель	21 232,923	1,256284	98,697	C
8 Конфеты	7 893,000	0,467004	99,164	C
6 Шоколад с начинками	6 918,300	0,409334	99,573	C
7 Фрукты в шоколаде	4 761,708	0,281735	99,855	C
19 Шоколад порционный	1 932,646	0,114349	99,969	C
14 Шоколад порционный	507,692	0,030039	99,999	C
9 Наборы	9,262	0,000548	100,000	C
Итого	1 690 136,74			

Категории	Продажи, кг	Группа
-----------	-------------	--------

	2014 г.	2015 г.	Коэффициент вариации откл(2014:2015)/срдзнч(2014:2015)	
собственные марки	1 082 489,169	743 785,19	0,185	Y
1 Шоколад плиточный	642 167,877	310 993,72	0,347	Z
2 Конфеты Ассорти	235 395,315	201 685,25	0,077	X
3 Конфеты с вафельной крошкой (арахисом)	26 552,769	102 406,92	0,588	Z
4 Шоколад порционный	72 333,508	58 931,02	0,102	Y
5 Трюфель	85 925,585	50 186,02	0,263	Z
6 Шоколад с начинками	0,000	6 918,30		
7 Фрукты в шоколаде	5 033,646	4 761,71	0,028	X
8 Конфеты	14 135,969	7 893,00	0,283	Z
9 Наборы	944,508	9,261538462	0,981	Z
частные марки	580 130,085	708 903,31	0,100	X
10 Трюфель	181 224,615	275 523,77	0,206	Y
11 Шоколад плиточный	256 579,692	242 269,23	0,029	X
12 Конфеты с вафельной крошкой	105 410,769	118 148,46	0,057	X
13 Шоколад с начинками	35 684,238	72 454,15	0,340	Z
14 Шоколад порционный	461,538	507,6923077	0,048	X
15 Конфеты Ассорти	769,231	0		
СМ коллекция	241 737,838	237 448,24	0,009	X
16 Конфеты Ассорти	99 753,538	140 684,00	0,170	Y
17 Шоколад плиточный	106 479,992	73 598,67	0,183	Y
18 Трюфель	35 504,308	21 232,92	0,252	Z
19 Шоколад порционный	0,000	1 932,65		
Итого	1 904 357,09	1 690 136,74		

Вывод по полученным данным.

Группа товаров категории А – товары локомотивы на данном предприятии, самые важные ресурсы. Без их наличия компания будет нести большие потери. Ресурсы группы А должны жестко регулироваться, с максимальной точностью прогнозироваться, необходимо проводить частый мониторинг продаж, следить за конкурентоспособностью на рынке.

Группа товаров категории В – данная категория стабильна и приносит хороший доход компании. Обычно такие товары называют «Дойными коровами». Инвестировать в данную продукцию нужно умеренно, только лишь для поддержания.

Группа товаров категории С – товары, которые наименее важны для компании. Данный ассортимент не приносит никакой прибыли и тянет компанию вниз. Необходимо проводить политику трансформации данного ассортимента в группы В и А, есть вероятность, что это новый товар и только что вышел на рынок. Также это может быть товар, характерный для каких – либо праздников. Поэтому необходимо принять единственно верное решение по дальнейшей судьбе продукта.

Проводимый ABC/XYZ – анализ необходимо совместить и дать дополнительные рекомендации по оптимизации ассортимента.

Категория AX и VX – ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза.

Категория AY, BY, CY – ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования.

Категория AZ, BZ, CZ – потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

Таблица 8

Матрица ABC/XYZ (источник: таблица составлена автором)

AX – 2,11,12	AY – 10,16	AZ – 1
VX	BY – 4,17	BZ – 3,13
CX – 7,14	CY	CZ – 5,8,9,18

Товары групп AX и VX: Конфеты ассорти (собственная марка), шоколад плиточный (частная марка), конфеты с вафельной крошкой.

Товары групп AY и BY: Шоколад порционный, трюфель (частная марка), конфеты ассорти (СМ коллекция), Шоколад плиточный (СМ коллекция).

Товары групп AZ и BZ: Шоколад плиточный (собственная марка), конфеты с вафельной крошкой (арахисом), шоколад с начинками.

Товары группы CY: не выявлены.

Товары группы CZ: Трюфель (собственная марка), трюфель (СМ коллекция), конфеты, наборы

Товары групп А и В обеспечивают основной товароборот торговому предприятию, поэтому необходимо обеспечивать постоянное их наличие.

Товары групп AX и VX отличаются высокой реализуемостью и стабильностью. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этих групп стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары групп AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

По товарам группы CY можно использовать систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.

Товары групп AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров данных групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится.

В группу товаров CZ попадают товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери.

Приведем краткую схему того, как необходимо приводить предложения по совершенствованию и управлению ассортиментом предприятия. Для начала разберем цель оптимизации ассортимента.

Цель оптимизации ассортимента:

1. Оптимизация обеспечивает большую управляемость ассортиментным портфелем.
2. Удобство для коммерческой структуры с точки зрения работы с клиентами по ассортименту и фокуса на основные высокомаржинальные продукты, снижение общей себестоимости за счет высокой оборачиваемости.
3. Удобство для бизнеса, так как очищение от «серого» продукта, «отгрызающего» валовую прибыль увидеть ее реальные показатели.
4. Требования к сокращению ассортимента, прежде всего, зависят от конъюнктуры рынка.

К оптимизации предлагаются продукты по следующим характеристикам:

1. Продолжительная отрицательная доходность по продукту.
2. Снижение объема продаж в деньгах и в тоннаже.
3. Валовое снижение продукта по продуктовой категории.
4. Не стабильность в частоте выработки (уровня продуктивности труда или количество единиц продукции, которую произвёл один работник за единицу времени труда).
5. Технологически необусловленный продукт.

Перед предложениями по совершенствованию продукции, целесообразно упомянуть, что существует 3 этапа оптимизации ассортимента:

1 этап. Анализ динамики рынка и структуры спроса. Этим занимается, как правило, маркетинговая служба с целью инициализации процесса оптимизации ассортимента. Производится анализ динамики продаж по товарным группам, оценивается перспектива спроса продукции. На основании полученных данных служба подготавливает решения по улучшению ассортимента.

2 этап. Производится финансовый анализ подготовленных решений. Далее выводится решение об изменении структуры ассортимента.

3 этап. Утверждение окончательного варианта структуры ассортимента. Здесь, как правило, преобладает метод Экспертных оценок.

Рекомендации по оптимизации ассортимента с целью повышения конкурентоспособности на рынке.

На основании вышесказанного следует подвести следующий итог. Предприятию необходимо детально изучить представленный план действий по оптимизации ассортимента. При выстроении логичной структуры ассортимента необходимо учитывать множество факторов. Нужно найти такое решение, которое будет лучшим с точки зрения увеличения прибыли, доступности ресурсов, роста продаж и завоевания новых рынков.

Следует использовать метод экспертных оценок для принятия верного решения. С помощью данного инструмента опрашиваются мнения всех экспертов, чтобы избежать нестыковки между отделами. Эксперты оценивают по десятибалльной шкале набор показателей, обеспечивающий формирование оптимальной структуры ассортимента. К таким показателям относятся: экономическая привлекательность, доступность ресурсов, объем спроса, ликвидность, прибыльность товара. Под ликвидностью понимается то, как компания оперирует значительными объемами привлеченных средств, поэтому важно, как скоро она сможет получить деньги за товар и расплатиться по обязательствам. Показатели определяют каждый отдел самостоятельно. После определения показателей выставляется весомость каждого из них, в зависимости от целей предприятия. Если организация находится в сложном финансовом состоянии, то больший вес ставится финансовым показателям и наоборот. И на основании расставленных оценок выбирается тот и иной продукт. Не обязательно должны сравниваться именно продукты. В качестве сравнения может выступать все что угодно. Например, насколько будет выгодно выпускать шоколад формата 140 гр., 100 гр., 90 гр., 25 гр., с учетом сложности производства и рецептуры.

Разработав предложения по усовершенствованию ассортимента, проведем прогноз продаж на год с учетом сезонности продукции. Для этого были взяты продажи за 2 сезона без учета НДС по факту продаж.

Таблица 9

**Данные для расчета прогнозных значений кондитерской фабрики ООО «XXX»
(источник: таблица составлена автором)**

Месяц	ПП	Объем продаж в млн руб. (F)
апр.14	1	28,7168
май.14	2	28,2078
июн.14	3	23,3533
июл.14	4	24,8201
авг.14	5	40,1947
сен.14	6	54,7361
окт.14	7	71,3329
ноя.14	8	92,4201
дек.14	9	63,6389
январ.15	10	52,7594
фев.15	11	53,6421
мар.15	12	47,9911
апр.15	13	30,8251
май.15	14	20,4119
июн.15	15	25,0316
июл.15	16	28,5417
авг.15	17	34,2965
сен.15	18	45,3854
окт.15	19	79,954
ноя.15	20	81,4849
дек.15	21	78,1333
январ.16	22	48,4485

фев.16	23	36,3275
мар.16	24	62,4192

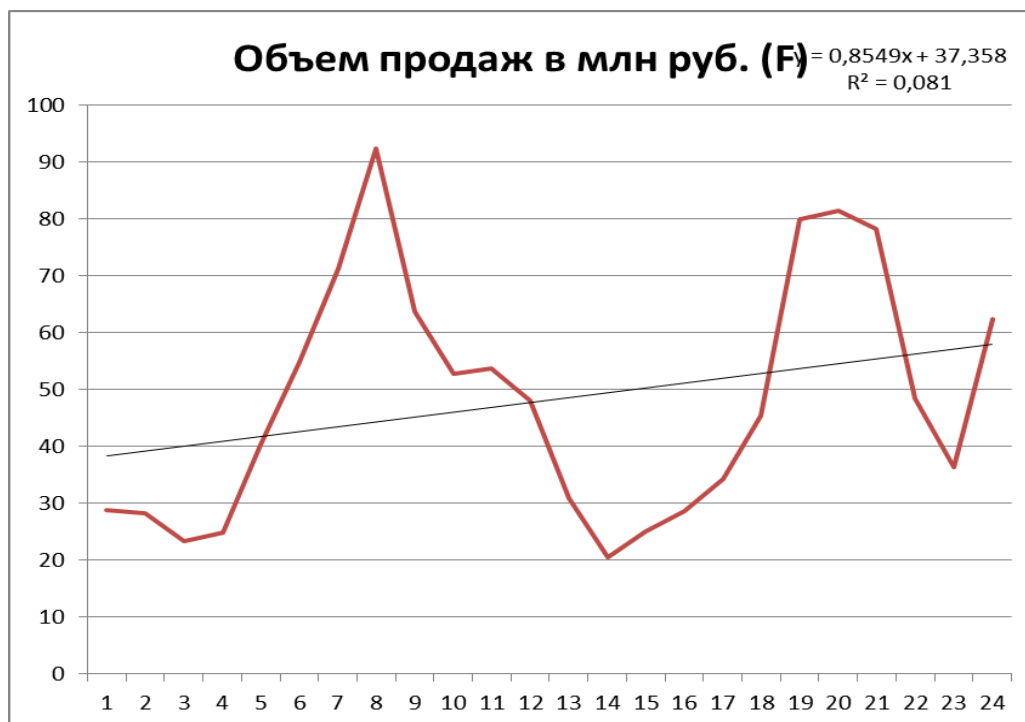


Рисунок 3. График объема продаж в млн. руб. кондитерской фабрики ООО «XXX»
 (источник: рисунок составлен автором на основании данных таблицы)

Точность модели с линейным трендом равна 98%.

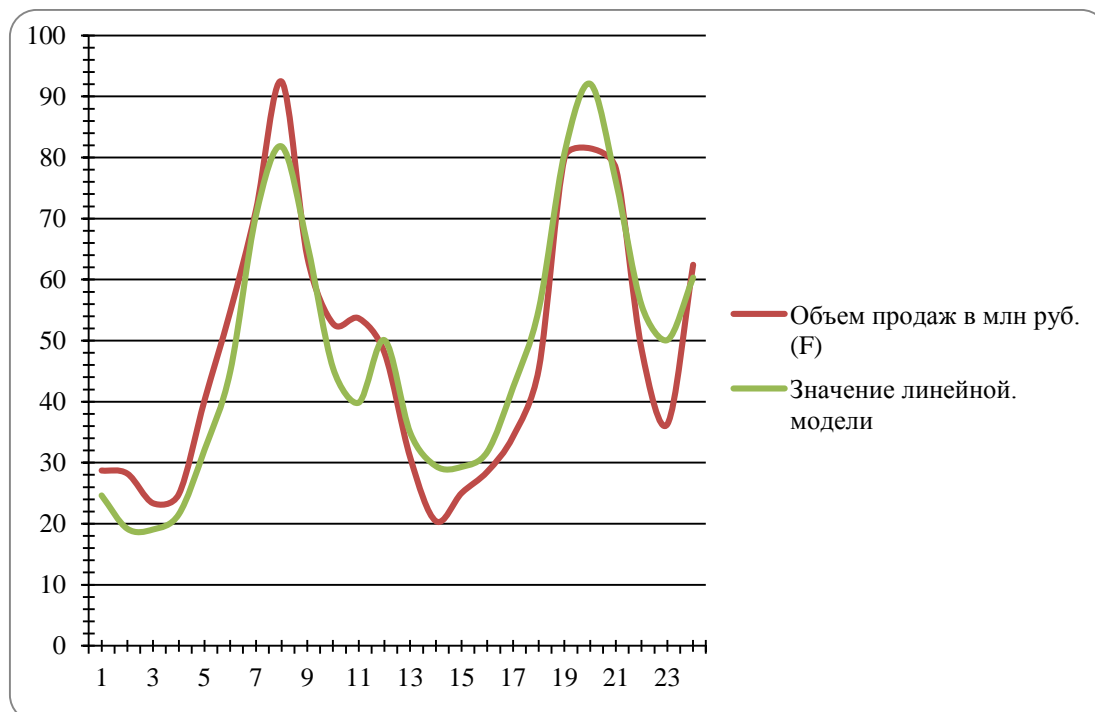


Рисунок 4. Совместимость линейной модели с графиком продаж
 (источник: рисунок составлен автором на основании полученной информации с предприятия)

На основе представленных расчетов проведем прогноз продаж на следующий период.

Таблица 10

Прогноз объема продаж кондитерской фабрики ООО «XXX» на 1 сезон вперед

Месяц	ПП	Сезонная компонента (S)	Прогнозные значения линейной модели (F)	Значения линейного тренда (T)	Доверительный интервал	
апр.16	25	-13,57180417	45,15869583	58,7305	43,923242	46,39415
май.16	26	-19,88780417	39,69759583	59,5854	30,902685	48,492507
июн.16	27	-20,86010417	39,58019583	60,4403	37,574934	41,585457
июл.16	28	-19,22655417	42,06864583	61,2952	41,100667	43,036625
авг.16	29	-9,516754167	52,63334583	62,1501	49,302648	55,964044
сен.16	30	2,443495833	65,44849583	63,005	62,331596	68,565395
окт.16	31	27,17129583	91,03119583	63,8599	91,018906	91,043485
ноя.16	32	37,62544583	102,3402458	64,7148	100,62351	104,05698
дек.16	33	20,70414583	86,27384583	65,5697	86,184394	86,363298
январ.17	34	-0,432904167	65,99169583	66,4246	64,297918	67,685474
фев.17	35	-6,906954167	60,37254583	67,2795	53,147771	67,597321
мар.17	36	2,458495833	70,59289583	68,1344	70,470606	70,715186
Прогноз						



Рисунок 5. Объем продаж за 2 сезон и прогноз вперед на 1 сезон

(источник: рисунок составлен автором на основании полученной информации с предприятия)

Для расчета прогноза был взят тренд линейной модели. Тренд показывал низкую степень совместимости с объемом продаж, по сравнению с полиномиальным, но рассчитав точность модели и среднеквадратическую ошибку было видно, что линейный тренд более с высокой точностью мог дать прогнозные значения. Далее была рассчитана и скорректирована сезонная компонента для выявления продаж сезонной продукции. Значение сезонной компоненты было равно 0, что доказало о сезонности продаваемого товара. После чего на основе полученных данных был рассчитан интервал доверия – этот интервал, показывает в каких пределах, допустима ошибка прогнозных значений. Затем были рассчитаны прогнозные значения на 1 сезон вперед, а также построены графики на основе полученных данных.

Проведя прогноз объема продаж, можно сделать следующий вывод. В целом объем продаж на прогнозируемый период возрастет приблизительно на 25% именно в сезонный период, а в остальное время прогноз показывает рост продаж по сравнению с прошлым сезоном

на 46%, что также доказывает анализ внешне макроэкономической среды и анализ рынка кондитерский изделий. Потребность в Российском шоколаде растет независимо от роста/снижения благополучия граждан.

В заключении следует отметить, что достижение главной цели, которую ставит себе предприятие, выходя на рынок, зависит, прежде всего, от: ритмичности работы и степени проработки бизнес процессов, организации закупочно-сбытовой деятельности, эффективности формирования ассортиментной политики предприятия.

Планирование ассортимента на предприятии ведется с помощью категорийного менеджмента, где каждая единица рассматривается как вполне самостоятельный объект, с помощью которого предприятие нацелено на удовлетворение сформированных потребностей потребителей. Основную цель, которую преследует предприятие, при формировании структуры ассортимента – это достижение плановых показателей выполнения плана продаж и маржинального дохода.

Разработка ассортиментной политики тесно связана с интересами предприятия — производителя и требованиями рынка. Без понимания основных понятий производитель рискует потерять свой бизнес, из-за неправильного понимая потребностей рынка.

Таким образом, можно заключить, что перспективы развития кондитерской фабрики ООО «XXX» достаточно обширны. Сегодня предприятие стремится к завоеванию рынка и выход на передовые позиции. Рассмотрев процессы разработки, планирования ассортимента продукции, можно дать следующие рекомендации: необходимо продолжать осуществлять основную цель бизнеса – это производство высококачественной шоколадной продукции, соответствующей стандартам качества и доступной цене.

Предприятие должно пристально следить за складывающейся обстановкой на рынке, проводить разработку новых рецептов, возможно стоит выстраивать крепкие взаимоотношения с французскими коллегами и обмениваться опытом, также важно оценивать действия конкурентов и стремиться превзойти их.

Одной из главных рекомендаций предприятию – это необходимость перехода от товарной концепции к концепции уникально торгового предложения, где нужно показать потребителю все преимущества покупки данной продукции. Эти преимущества не должны быть акцентированы на качестве и цене товара. Они могут быть донесены самыми различными способами, от рекламы на телевидение до ярмарок и различными POS –материалами. Тогда, с помощью всех этих приемов, предприятие, воздействуя на потребителя, увеличит товарооборотиваемость своей продукции и увеличит свою прибыль.

Опираясь на данные прошлых лет, был построен прогноз объема продаж производимой продукции. Прогноз оказался довольно оптимистичным, выяснилось, что в целом объем продаж на прогнозируемый период возрастет приблизительно на 25% именно в сезонный период, а в остальное время прогноз показывает рост продаж по сравнению с прошлым сезоном на 46%, учитывая сезонность продукции. Опираясь на прогнозные данные, предприятию следует подготовить рынок к сезону осень-зима. В этот период объем производства следует увеличить на 30%, на 600 тонн, чтобы отвечать требованиям рынка и своевременно пополнять складские запасы товарами, приносящими основную прибыль компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зинцова М.В., Шальнова О.А. Влияние современных тенденций рынка одежды на ассортиментную матрицу торговых предприятий / Практический маркетинг №6 (232). 2016. Стр. 22 – 33.
2. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. - М.: Эксмо, 2006. - 240 с. - (Прицельный маркетинг).
3. Леонов А. Ассортиментная политика предприятия: сущность, содержание, структура // Предпринимательство. – 2012. – №3. – 201 с.
4. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2012. - №7. - С. 54-66.
5. Маркетинг. Учебник Парамонова Т.Н., Красюк И.Н., Калугина С.А., Комаров В.М., Немковский Б.Л., Самарина С.М., Ж. Лярто. М.: КНОРУС, 2016. – 358 с.
6. Николаева М.А., Товарная политика: учебник для бакалавриата / М.А. Николаева. - М.: Норма: ИНФРАМ, 2015. - 256 с.
7. Парамонова, Т.Н. Маркетинг торгового предприятия: Учебник для бакалавров / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк, В.В. Лукашевич; под ред. д.э.н., проф. Т.Н. Парамоновой. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 284 с.
8. Рамазанов И.А., Парамонова Т.Н., Урясьева Т.И. Влияние маркетинговой среды на традиции потребления россиян // Практический маркетинг. - №11 (125), 2015. - С. 21-26.
9. Сандракова И.В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. - 2012. - №3. - С. 31-35.
10. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности: Учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, Синяев В.В.; под ред. проф. Л.П. Дашкова. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация « Дашков и К°», 2013. - 268 с.

Sidorov Pavel Anatol'evich

Plekhanov Russian university of economics, Russia, Moscow
E-mail: Pashas0000@yandex.ru

Zintsova Marina Vladimirovna

Plekhanov Russian university of economics, Russia, Moscow
E-mail: Zintsovamv@mail.ru

Formation of assortment policy of the enterprise

Abstract. The relevance of the topic chosen due to the fact that a large number of confectionery producers today sell similar products. Under the influence of high competition, commercial enterprises make decisions about the development the strategies of choice and the formation of product range. The market is constantly changing, and each organization must adapt to the realities and take into account the needs of consumers. The manufacturer is obliged to form a structured, logical and optimum range of product to enhance the competitiveness. In this article, the author presents the material that describes the techniques and methods of the development the confectionery product range, provides suggestions for optimizing the product range structure. It is important to take into consideration that the assortment policy is formed due to the economic well-being of the organization. Researches show that in times of crisis there was trend to reduce the import of foreign products, and strengthening the position of domestic producers on the confectionery market. Based on the gained information, any confectionery company should have an optimal product range to satisfy the growing needs of the population. The information presented in this article, provide a more complete picture of the correct approach to the development and improvement of the range.

Keywords: assortment; assortment policy; the formation of assortment policy; the development of the product range; improvement of the product range; improvement of assortment policy; product range analysis; forecast range; evaluation of the product range

REFERENCES

1. Zintsova M.V., Shal'nova O.A. Vliyanie sovremennykh tendentsiy rynka odezhdyy na assortimentnuyu matritsu torgovykh predpriyatiy / *Prakticheskiy marketing* №6 (232). 2016. Str. 22 – 33.
2. Zotov V.V. Assortimentnaya politika firmy: uchebno-prakticheskoe posobie / V.V. Zotov. - M.: Eksmo, 2006. - 240 s. - (Pritsel'nyy marketing).
3. Leonov A. Assortimentnaya politika predpriyatiya: sushchnost', sodержanie, struktura // *Predprinimatel'stvo*. – 2012. – №3. – 201 s.
4. Lisovskiy P. Upravlencheskie perspektivy planirovaniya assortimenta v roznichnoy seti // *Spravochnik ekonomista*. - 2012. - №7. - S. 54-66.
5. Marketing. Uchebnik Paramonova T.N., Krasnyuk I.N., Kalugina S.A., Komarov V.M., Nemkovskiy B.L., Samarina S.M., Zh. Lyarto. M.: KNORUS, 2016. – 358 s.
6. Nikolaeva M.A., Tovarnaya politika: uchebnik dlya bakalavriata / M.A. Nikolaeva. - M.: Norma: INFRAM, 2015. - 256 s.
7. Paramonova, T.N. Marketing torgovogo predpriyatiya: Uchebnik dlya bakalavrov / T.N. Paramonova, I.N. Krasnyuk, V.V. Lukashevich; pod red. d.e.n., prof. T.N. Paramonovoy. - M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°», 2013. - 284 s.
8. Ramazanov I.A., Paramonova T.N., Uryas'eva T.I. Vliyanie marketingovoy sredy na traditsii potrebleniya rossiyan // *Prakticheskiy marketing*. - №11 (125), 2015. - S. 21-26.
9. Sandrakova I.V. Prakticheskiy podkhod k otsenke assortimenta roznichnoy torgovoy seti // *Prakticheskiy marketing*. - 2012. - №3. - S. 31-35.
10. Sinyaeva I.M. Marketing v predprinimatel'skoy deyatel'nosti: Uchebnik / I.M. Sinyaeva, S.V. Zemlyak, Sinyayev V.V.; pod red. prof. L.P. Dashkova. - 3-e izd. - M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°», 2013. - 268 s.