

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления товарным ассортиментом на предприятии

УДК 658.628:005.521

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Топчиев С.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Л.М.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филол.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем

ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Топчиеву Сергею Алексеевичу

Тема работы:

Система управления товарным ассортиментом на предприятии

Утверждена приказом директора
(дата, номер)

№ 31-63/с от 31.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной
работы:

16.06.2022

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Учебная литература
2. Статьи в печатных журналах, посвященные управлению товарным ассортиментом на предприятии.
3. Статьи в электронных журналах, посвященные управлению товарным ассортиментом на предприятии
4. Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные ИП Спицына Е.С..
5. Данные отчета по преддипломной практике

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

1. Теоретические основы управления товарным ассортиментом на предприятии.
2. Исследование управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla».
3. Направления совершенствования управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla».
4. Социальная ответственность.

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	аналитические таблицы и схемы по теории; таблицы, диаграммы, характеризующие деятельность организации;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2022
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Борисова Л.М.	к.э.н.		01.02.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Топчиев Сергей Алексеевич		01.02.2022

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 97 страниц, 18 рисунков, 15 таблиц, 51 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: ассортимент, торговое предприятие, товар, эффективность, цена, издержки, ресурсы.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность организации.

Целью выпускной работы является программа совершенствования торгового ассортимента кондитерской «Vanilla».

В процессе исследования проводился анализ теоретических источников по изучаемой проблеме, дана краткая характеристика объекта наблюдения, обозначено место объекта наблюдения на потребительском рынке, дана оценка состояния товарного ассортимента объекта наблюдения, изучены процессы управления ассортиментом в объекте наблюдения, разработаны направления совершенствования товарного ассортимента исследуемой организации.

В результате исследования разработана программа совершенствования ассортимента кондитерской «Vanilla».

Степень внедрения: предлагаемые мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента могут применены в деятельности кондитерской «Vanilla».

Область применения: стратегия конкурентной борьбы на рынке кондитерских изделий.

Экономическая эффективность/ значимость работы: Предлагаемые стратегия и комплекс мероприятий могут способствовать росту конкурентоспособности кондитерской «Vanilla».

В будущем планируется использование внесенных по результатам работы предложений в деятельности компании.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические основы управления товарным ассортиментом на предприятии.....	11
1.1 Сущность ассортимента, его значение для деятельности производственно-торговой организации.....	11
1.2 Процессы управления товарным ассортиментом.....	19
1.3 Особенности управления ассортиментом в розничных торговых организациях.....	30
2 Исследование управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla».....	48
2.1 Характеристика деятельности и среды организации.....	48
2.2 Анализ и оценка состояния товарного ассортимента кондитерской «Vanilla».....	56
2.3 Анализ процессов управления товарным ассортиментом в организации.....	63
3 Направления совершенствования управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla».....	66
3.1 Стратегия оптимизации товарного ассортимента.....	66
3.2 Программа совершенствования ассортимента и ее обоснование.....	69
4 Социальная ответственность.....	84
Заключение.....	89
Список использованных источников и литературы.....	91
Приложение А. Эмблема кондитерской «Vanilla».....	96
Приложение Б. Примеры продукции кондитерской «Vanilla».....	97

Введение

Розничная торговля в современных реалиях – это одна из самых динамично развивающихся отраслей экономики государства. Главным трендом этого направления является усиление конкуренции, что требует от руководства компаний искать пути повышения эффективности деятельности своего бизнеса с целью увеличения прибыли и объемов продаж. Одним из таких способов можно назвать управление товарным ассортиментом, нацеленное на повышение бизнес-результатов предприятия и удовлетворение потребностей покупателя

Управление товарным ассортиментом – это основная функция маркетинга любой организации. Оптимизированная структура ассортимента влияет на конкурентоспособность организации, повышение уровня прибыли и удержание ее на потребительском рынке.

Последнее время потребители стали намного «капризнее», спрос становится быстро меняющимся и более разнообразным. При управлении товарным ассортиментом это необходимо учитывать. Управление ассортиментом организации необходимо осуществлять в соответствии выбранной товарной стратегией и меняющимся потребительским спросом.

Актуальность данной работы заключается, прежде всего, в том, что обеспечение наличия широкого и устойчивого товарного ассортимента, который полностью удовлетворит спрос широкого круга обслуживаемых покупателей, является одной из ключевых задач торгового предприятия. Как показывает практика, лидирующее место в конкурентной борьбе занимает тот, кто наиболее компетентен в управлении товарным ассортиментом и владеет методами его реализации.

Целью выпускной работы является программа совершенствования торгового ассортимента кондитерской «Vanilla».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- проанализировать теоретические источники по изучаемой проблеме;
- представить систематизированный обзор литературы по теме исследования;
- дать краткую характеристику объекта наблюдения;
- обозначить место объекта наблюдения на потребительском рынке;
- дать оценку состояния товарного ассортимента объекта наблюдения;
- изучить процессы управления ассортиментом в объекте наблюдения;
- разработать направления совершенствования товарного ассортимента исследуемой организации.

Объектом исследования в данной работе является товарный ассортимент.

Предметом исследования являются процессы управления ассортиментом в розничной торговой организации.

Объектом наблюдения в данной работе является кондитерская Vanillag. Томск, основная деятельность которой направлена на производство и продажу кондитерских изделий.

В качестве информационной базы в процессе написания данной работы использовались: перечень ассортимента продукции, устав, коллективный договор, должностные инструкции сотрудников.

Аналитическую базу в процессе исследования данной работы составили материалы, а также отчетная документация исследуемой организации, статистические данные, личные наблюдения и выводы.

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении аргументирована актуальность исследуемой проблемы, сформулированы цели, задачи выпускной квалификационной работы.

В первом разделе раскрывается сущность ассортимента и его значение для торговой организации, процессы управления и его особенности в сетевой розничной торговой организации. При написании работы использовались

труды следующих авторов: Мчедлидзе Н.И., Чиназирова С.К., Магомедова Ш.Ш., Бузуковой Е.А. и др.

Во втором разделе выполнен развернутый анализ деятельности организации в области управления товарным ассортиментом. В качестве источников информации использовались внутренние документы организации, бухгалтерская и управленческая отчетность и ряд других документов.

Третий раздел посвящен направлениям совершенствования управления товарным ассортиментом в исследуемой организации.

В заключении подведены итоги работы и указаны направления совершенствования управления товарным ассортиментом в кондитерской.

1 Теоретические основы управления товарным ассортиментом на предприятии

1.1 Сущность ассортимента, его значение для деятельности производственно-торговой организации

Управление ассортиментом товаров процесс достаточно сложный, поскольку сегодня на рынке потребительского спроса предлагается огромное количество товаров, имеющих много схожих характеристик. Поэтому необходимо сформировать такой ассортимент товаров, который удовлетворил бы запросы потребителей и принес доход компании.

Товар – это элемент управления ассортиментом. «Товар – это то, что можно купить, с целью удовлетворения определенных потребностей, как человека, так и компаний, которые производят и продают их» [23, с. 15]. Все товары, которые производятся, закупаются и продаются, обычно объединяются в одно понятие – ассортимент.

«Ассортимент – это набор товаров, объединенных по какому-либо одному признаку, например, по группам, по категориям, по субкатегориям товаров, либо по использованию, либо ценовому принципу и т.д.» [23, с. 18]. Чтобы добиться эффективности в управлении ассортиментом, нужно знать по каким признакам и как он классифицируется. Рассмотрим признаки классификации, виды ассортимента и их характеристику в табл. 1.

Таблица 1 – Признаки классификации, виды и характеристика ассортимента

Признак классификации	Виды	Характеристика
1	2	3
По происхождению	Промышленный	Ассортимент, который производит компания и продает либо посредникам, либо компаниям, которые используют его для получения других товаров
	Торговый	Ассортимент, который продает посредник и торговое предприятие конечному потребителю.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
По степени важности для компании	Основной или базовый ассортимент	Товары, пользующиеся повышенным спросом у покупателей. Приносящие основной доход компании.
	Дополнительный ассортимент	Товары, дополняющие продажу основного ассортимента.
	Эксклюзивный ассортимент	Товары, которых нет у конкурентов. Их отличают характеристики, которые представляют определенную ценность для потребителей.
	Импульсный ассортимент	Товары, которые покупатель приобретает без какого-либо планирования
По количеству товарных групп в товарном портфеле	Широкий	Состоит из множества товарных групп, в каждой из которых представлено большое количество товаров.
	Узкий	Состоит из небольшого числа товаров нескольких товарных групп.
	Специализированный	Состоит из 1-2 товарных групп, которые представлены глубоко и широко.
	Глубокий ассортимент	Ассортимент, который представлен несколькими вариантами похожих или аналогичных товаров.
В зависимости от степени дифференциации товаров	Простой	Простые товары, например овощи, крупы и т.д.
	Сложный	Товары, которые имеют в пределах одного вида свою внутреннюю классификацию по различным признакам.
	Смешанный	Товары совершенно разных товарных групп, представленные в одном месте продажи.

Для эффективного управления ассортиментом, необходимо уметь оценивать показатели ассортимента.

Показатель ассортимента – количественное и/или качественное выражение свойств ассортимента, при этом измерению подлежит количество групп, подгрупп, видов и наименований товаров. Единицей измерения показателей ассортимента является наименование товара или товарный артикул, который может включать название вида и/или торговой марки» (рис. 1) [1, с. 5].



Рисунок 1 – Показатели ассортимента товаров

При формировании ассортимента осуществляется регулирование комплекса его свойств и показателей что требует понимания их сути и знания номенклатуры свойств и показателей ассортимента (табл. 2).

Таблица 2 – Номенклатура свойств и показателей товарного ассортимента

Свойства	Показатели	Формула
1	2	3
Широта (Ш)	Численность набора товаров, представленных в виде классификационной группировки; Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже (Ш _д); Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара (Ш _б)	$K_{ш} = Ш_{д}/Ш_{б} * 100\%$
Полнота(П)	Способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности; Показатели полноты могут быть действительными и базовыми	$K_{п} = П_{д}/П_{б} * 100\%$ Границы:
Глубина (Гл)	Фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (П _д); Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (П _б)	$K_{г} = Г_{лд} / Г_{лб} * 100\%$
Устойчивость (У)	Степень колебания товаров в наборе; Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (У)	$K_{у} = У/Ш_{д} * 100\%$

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Новизна (Н)	Показатель новизны (Н). Степень (коэффициент) обновления (КН)	$KH = n/Шд * 100\%$
Структура (С)	Относительный показатель структуры (С _і) отдельных товаров (і). Суммарное количество всех товаров, имеющих в наличии в натуральном выражение (S _і)	$Ci = Ai/Si$
Рациональность (Р)	Коэффициент рациональности (К _Р) в _у , в _г , в _н коэффициенты весомости показателей глубины, устойчивости и новизны. m количество однородных групп товаров	$Kp = \sum m(Ky * v_y + K_n * v_n + K_r * v_r) / 3$

Широта ассортимента— количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп.

Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями — действительной и базовой широтой, а также относительным показателем — коэффициентом широты.

Действительная широта(Ш_д) — фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, имеющих в наличии (д).

Базовая широта(Ш_б) — широта, принятая за основу для сравнения. В качестве базовой широты может быть принято количество видов, разновидностей и наименований товаров, регламентированное нормативными или техническими документами (стандартами, каталогами и т. п.), или максимально возможное.

Коэффициент широты(К_ш) выражается как отношение действительного количества видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп к базовому.

$$Kш = Шд / Шб \cdot 100\%$$

Широта может служить косвенным показателем насыщенности рынка товарами: чем больше широта, тем больше насыщенность. Показатели широты применяются в зависимости от насыщенности рынка, а также от состояния спроса. В условиях дефицита, когда спрос превышает

предложение, изготовителю и продавцу выгоднее иметь узкий ассортимент товаров, поскольку при большой широте требуются дополнительные затраты на разработку и производство новых товаров. Кроме того, производство разнообразных товаров требует более обширных закупок сырья, расширения производственных площадей, новых видов упаковки, маркировки. В торговле для широкого ассортимента требуются дополнительные площади торгового зала для выкладки товаров, кроме того, увеличиваются транспортные расходы.

На насыщенном рынке изготовители и продавцы стремятся удовлетворить разнообразные потребности. Когда спрос превышает предложение, требуются коммерческие усилия по созданию потребительских предпочтений, что достигается в числе прочих средств и за счет увеличения широты ассортимента. Широта выступает в качестве одного из критериев конкурентоспособности фирм.

Полнота ассортимента – способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности.

Полнота характеризуется количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы. Показатели полноты могут быть действительными и базовыми.

Действительный показатель полноты характеризуется фактическим количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы, а базовый – регламентируемым или планируемым количеством товаров.

Коэффициент полноты ($K_{п}$) – отношение действительного показателя полноты к базовому.

$$K_{п} = П_{д} / П_{б} \cdot 100\%$$

Наибольшее значение показателя полноты ассортимента имеют на насыщенном рынке. Чем больше полнота ассортимента, тем выше вероятность того, что потребительский спрос на товары определенной группы будет удовлетворен.

Повышенная полнота ассортимента может служить одним из средств стимулирования сбыта и удовлетворения разнообразных потребностей, обусловленных разными вкусами, привычками и иными факторами.

Вместе с тем увеличение полноты ассортимента требует от работников торговли знания общности и различий потребительских свойств товаров разных видов, разновидностей и наименований, чтобы информировать о них потребителей. Доведение такой информации до продавца является обязанностью изготовителя и/или поставщика.

Следует учесть, что чрезмерное увеличение полноты ассортимента также может затруднить выбор потребителя, поэтому полнота должна быть рациональной.

Устойчивость ассортимента – способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенностью таких товаров является наличие устойчивого спроса на них.

Коэффициент устойчивости – отношение количества видов, разновидностей и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей (Шу), к общему количеству видов, разновидностей и наименований товаров тех же однородных групп (Шд).

$$K_y = U / ШБ \cdot 100\%,$$

Новизна (обновление) ассортимента – способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров.

Новизна характеризуется действительным обновлением – количеством новых товаров в общем перечне (Н) и степенью обновления (Кн), которая выражается через отношение количества новых товаров к общему количеству наименований товаров (или действительной широте).

$$K_n = H / Шд \cdot 100\%,$$

Обновление – одно из направлений ассортиментной политики организации, проводится, как правило, в условиях насыщенного рынка. Однако и в условиях насыщенного рынка обновление ассортимента может

быть следствием дефицита сырья, производственных мощностей, необходимых для производства ранее выпускавшихся товаров.

Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и/или наименования товара в общем наборе.

Показатели структуры ассортимента могут иметь натуральное или денежное выражение и носят относительный характер. Они рассчитываются как отношение количества отдельных товаров к суммарному количеству всех товаров, входящих в ассортимент.

Рациональность ассортимента – способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей.

Коэффициент рациональности – средневзвешенное значение показателя рациональности с учетом реальных значений показателей широты, полноты, устойчивости и новизны, помноженные на соответствующие коэффициенты весомости.

$$K_p = K_{ш} \cdot K_{вш} + K_{п} \cdot K_{вп} + K_{у} \cdot K_{ву} + K_{н} \cdot K_{вн} / 4$$

Коэффициенты весомости определяют экспертным путем, они характеризуют удельную долю показателя при формировании потребительских предпочтений, влияющих на сбыт товаров. Сложность их расчета заключается в том, что не существует общих для всех или хотя бы для группы товаров коэффициентов весомости. Они индивидуальны для каждого товара.

Гармоничность ассортимента – свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения, реализации и/или использования.

Наибольшей гармоничностью отличается групповой ассортимент и его разновидности, наименьшей – смешанный.

Гармоничность обеспечивает качественную характеристику ассортимента и не измеряется количественно, вследствие чего это свойство носит описательный характер.

Стремление к гармоничности при формировании ассортимента выражается в специализации магазина или отдельных его секций. К преимуществам гармоничного ассортимента следует отнести наименьшие затраты изготовителя и продавца на доставку, хранение, реализацию, а для потребителя – на поиск и приобретение товаров, близких по назначению или дополняющих друг друга.

Например, в магазинах типа «Все для досуга», «Все для дома (сада)» и т. п. покупатель может найти необходимые товары целевого назначения.

Каждый из показателей, перечисленных в таблице, может определять конкурентоспособность товарного ассортимента, как компании производителя, так и посредника или магазина.

Важным элементом коммерческой работы является формирование оптимального ассортимента товаров в магазине. Установление оптимального ассортимента магазина находится в прямой зависимости от типа и специализации торгового предприятия. Следует отметить, что положительная оценка состояния ассортимента магазина по всем отмеченным показателям обеспечивает во многом экономически целесообразную деятельность хозяйствующего субъекта на рынке. Хорошо продуманный товарный ассортимент торговой организации не только является своего рода гарантом для сохранения позиций на рынке, но и влияет на формирование имиджа.

Таким образом, на сегодняшний день существует огромное количество торгово-розничных компаний, при этом потребитель предъявляет все более завышенные требования к товарам, которые он приобретает. Торговля в современных реалиях обеспечивает всем необходимым население, тем самым создавая для продавцов условия для продажи их товара, повышая тем самым их товарооборот, рентабельность, объемы производства, и в целом – прибыль, а для покупателей, в свою очередь, возможность выбора того или иного товара, получения каких-либо сопутствующих услуг и необходимой информации о них. От полноты, рациональности и устойчивости

ассортимента напрямую зависит стабильность торговли, и поэтому управление ассортиментом на любом предприятии является ключевой задачей менеджмента.

Таким образом, при формировании и анализе оптимального товарного ассортимента предприятие в первую очередь рассматривает и пользуется комплексом свойств и показателей, таких как широта, насыщенность (полнота), глубина, гармоничность, устойчивость и новизна ассортимента.

1.2 Процессы управления товарным ассортиментом

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя. Основная цель организации в области управления ассортиментом заключается в формировании реального или прогнозируемого ассортимента максимально приближающегося к рациональному, для удовлетворения как можно большего числа постоянно растущих разнообразных потребностей и обеспечение более высоких темпов развития предприятия по сравнению с конкурентами [22, с. 87].

Формирование ассортимента является процессом подбора групп, видов, а также разновидностей товаров.

Формирование ассортимента магазина должно быть согласованным со стратегическими целями фирмы, а также его ассортиментной политикой.

При формировании ассортимента в торговле необходимо учесть различные факторы. Это:

- 1) объем, структура и содержание спроса целевых потребителей;
- 2) ассортиментный профиль магазина;
- 3) рентабельность предприятия и отдельных товарных групп;
- 4) материально-техническую базу предприятия, его обеспеченность складскими помещениями и оборудованием;
- 5) содержание и структуру товарного предложения у производителей и поставщиков;
- 6) содержание и структуру товарного предложения у основных конкурентов [5, с. 96].

Коммерческая служба организации торговли, после обобщения информации о факторах влияния на торговый ассортимент, осуществляет формирование ассортимента с учетом основных положений, которые имеют неизменное значение и содержание, т. е. учитывая принципы построения торгового ассортимента. Данные принципы изображены в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы формирования торгового ассортимента [20, с. 44]

Принципы формирования торгового ассортимента	
Формирование ассортимента продукции, рассматривая специфику обслуживаемых клиентов	Комплексное удовлетворение спроса, которое обеспечивает максимальные удобства клиентам и экономию времени в процессе приобретения продукции
Обеспечение широты, полноты, устойчивости, глубины и обновляемости ассортимента	Обеспечение рентабельности работы магазина

Формирование ассортимента осуществляется в несколько этапов:

- 1) необходимо определить ассортиментный профиль, а также направление специализации магазина в соответствии с заранее выбранной коммерческой стратегией на рынке, при этом учитывая специализацию существующей торговой сети в данном районе и ассортиментную стратегию конкурентов;

2) необходимо устанавливать структуру ассортимента в магазине. На данном этапе нужно определить количественное соотношение отдельных групп товаров. Также здесь происходит увязка данных с плановыми показателями магазина и рентабельностью групп и подгрупп товара;

3) необходимо определять распределение отдельных групп, а также подгрупп товаров в размере потребительских комплексов и микрокомплексов;

4) необходимо осуществлять подбор внутригруппового ассортимента по отличительным признакам с увязкой его с конкретной торговой площадью, рентабельностью товаров.

В розничной торговле групповой ассортимент продукции по магазинам устанавливается на первом этапе. Данная работа обычно должна проводиться с помощью распределения ассортимента продукции между всеми торговыми фирмами, которые расположены в зоне деятельности районного потребительского общества.

Распределение ассортимента продукции по торговым организациям в кооперативной торговле осуществляется по принципам ассортиментной политики, то есть ассортимент продукции повседневного спроса чаще всего имеет концентрацию в магазинах «Универсам», «Продукты», «Товары повседневного спроса», а также в специализированных магазинах по торговле продовольственной продукцией, а непродовольственная продукция сложного ассортимента сосредотачивается в универмагах и специализированных магазинах.

Установление группового ассортимента продукции для различных типов фирм позволяет определить роль и место каждого типа и общей системе торгового обслуживания населения.

На втором этапе формирования ассортимента должны производиться расчеты структуры группового ассортимента для каждой конкретной торговой фирмы, то есть определяются количественные соотношения отдельных групп продукции. Структура группового ассортимента

устанавливается, учитывая типоразмер магазина, его размещение, плановые показатели и другие факторы [2, с. 23].

На основе вышесказанного стадии формирования торгового ассортимента можно представить в виде рисунка 2 [29, с. 121].



Рисунок 2 – Стадии формирования торгового ассортимента [30, с. 72]

Важная задача – разработка упорядоченной структуры ассортимента. Для того, чтобы определить оптимальное соотношение различных групп товаров, которые входят в отдельные категории, необходимо использовать матрицу БКГ и ABC-анализ.

Фазы жизненного цикла товаров должны учитываться в структуре торгового ассортимента. Ассортиментный анализ с помощью матрицы

БКГ проводится с помощью размещения продукции, которая находится на разных этапах жизненного цикла, в одном из четырех полей матрицы. Они изображены на рисунке 3.

Товар – «вопросы» занимают небольшую долю на рынке. Они должны достигнуть высоких темпов роста продаж. Данный товар находится в фазе внедрения на рынок, из-за этого требуются маркетинговые усилия. Дальнейшая судьба данного товара прогнозируется на основе опытных продаж. Товар-«вопрос» в состоянии стать товаром – «звездой» либо он может перестать пользоваться спросом и превратиться в товар – «собаку», или сразу уйти с рынка.

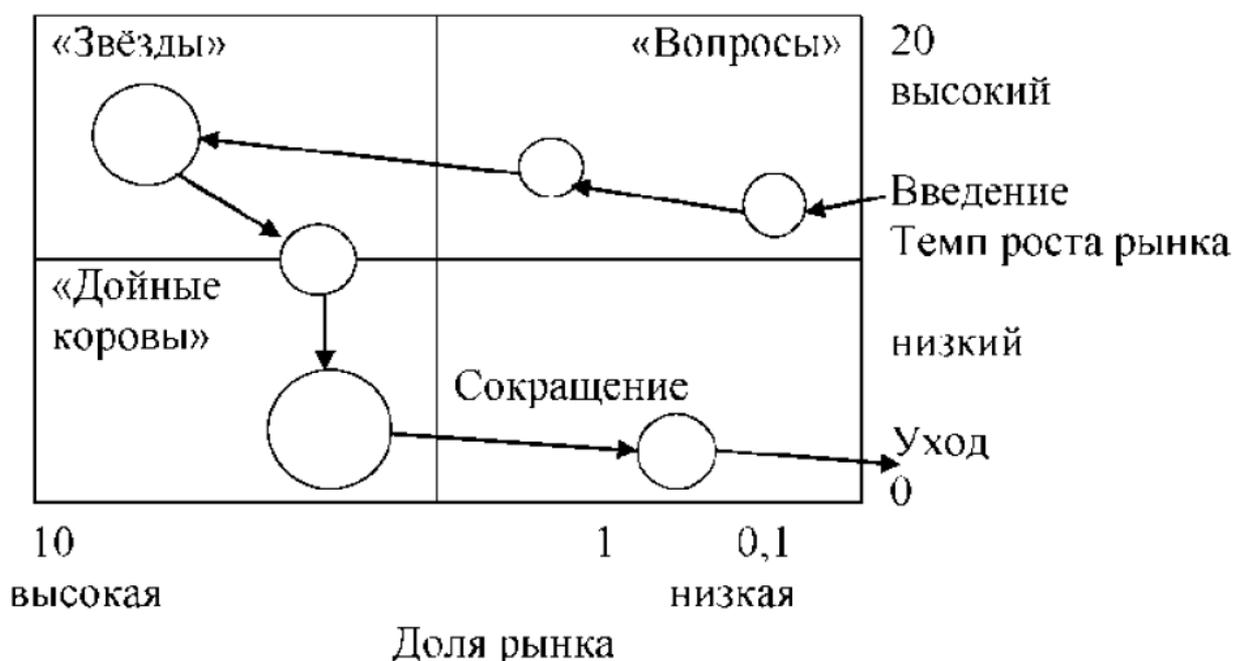


Рисунок 3 – Матрица «Рост – доля рынка» (БКГ) [19, с. 43]

Успех данной продукции зависит от того, будет ли она покупаться повторно. «Звезды» являются товарами магазина, которые заметно превосходят по объемам продаж товары магазина-конкурента и имеют рынок, который растет самыми высокими темпами. Товары-«звезды» требуют больших маркетинговых усилий. Так как задачей торговой фирмы является получение максимальной прибыли, то можно применить два варианта стратегии в отношении товаров-«звезд».

Первый вариант – это использование стратегии «снятия сливок», если отсутствуют аналогичные товары у фирм-конкурентов. При втором варианте фирма стремится к увеличению объема продаж продукции, чтобы не отстать от темпов роста рынка и максимально увеличить оборот.

Со временем товары-«звезды» переходят в категорию «дойных коров». «Дойные коровы» занимают относительно большую долю рынка при малом темпе его роста. Такая продукция находится в фазе зрелости либо в фазе насыщения. Данная продукция известна клиентам, пользуется спросом, поэтому не требует значительных маркетинговых усилий. Многие товары – «дойные коровы» с течением времени могут перейти в следующую фазу жизненного цикла. В данном случае они превратятся в товары – «собаки», занимающие малую долю рынка.

Классический инструмент, направленный на изучение структуры ассортимента – это «АВС-анализ». Данный метод используют для анализа эффективности введения различных ассортиментных групп и сопоставления эффективности отдельной продукции внутри одной ассортиментной группы. Если при анализе глубины торгового ассортимента, который содержит 20 наименований товаров, первые четыре дают 80% объема продаж, следующие четыре – обеспечивают 10%, а на все остальные приходится оставшиеся 10%, то это является довольно типичной картиной, которая характеризует ассортиментные блоки А, В и С. Но использование данной модели имеет противоречие: если торговое предприятие введет в торговый ассортимент только продукцию, на которую приходится наибольшая доля издержек и прибыли, то есть блоки А и В, то тем самым произойдет ограничение свободы выбора клиента, а это может в свою очередь привести к снижению общей прибыли. Торговые предприятия привлекают внимание клиентов к продукции благодаря элементам мерчандайзинга и сервиса, но узость ассортимента может сказываться на общем объеме продаж отрицательно [19, с. 45].

Применение математических методов анализа торгового ассортимента происходит с использованием стандартизированных программ. Также существуют стандартизированные компьютерные программы симплексных методов. Они помогают анализировать значение отдельных позиций, которые направлены на формирование оптимального торгового ассортимента, дающего торговой фирме наибольшую прибыль. Данный анализ проводят с целью оптимизировать глубину торгового ассортимента. С помощью экспертного анализа получают данные по прибыли, которая была получена от реализации каждой продукции. Если знать, какую общую прибыль планирует получить фирма от реализации определенной ассортиментной группы, необходимо введение верхнего и нижнего допустимого ограничения на желаемую прибыль. Необходимо дать оценку, насколько будет влиять на общую прибыль исключение отдельных товарных единиц из общего ассортиментного перечня. В целом, возможность применения математических методов в управлении торговым ассортиментом – это предмет специального исследования [35, с. 65]

В процессе контроля за состоянием ассортимента нужно учитывать, что контроль не может быть самоцелью. Стратегическая задача контроля – это своевременное регулирование ассортимента в полном соответствии со спросом клиентов с целью увеличить объем и скорость продаж, установить за торговлей устойчивого имиджа. Для этого необходимо разработать и установить в торговле эффективную систему управления, которая бы включала постоянный внутренний контроль и регулировала ассортимент. Для этого разрабатывается система мотивации торгового персонала. Эффективной в этом направлении является работа оперативных менеджеров торгового зала [32, с.103].

Ассортимент любого предприятия, любого как розничного, так и оптового магазина можно охарактеризовать благодаря системе показателей. Данный подход необходим для осуществления процесса управления ассортиментом на научной основе, а именно организовывать его

формирование, планировать, а также регулировать ассортимент, стимулировать продажи и мотивировать продавцов [8, с. 26].

Перечислим данные показатели.

Широта ассортимента является количеством групп и подгрупп товаров, которые включены в ассортимент магазина. В товарообороте по их удельному весу в запасах различают ассортиментную структуру универсальных, а также специализированных магазинов.

Глубина ассортимента является количеством видов и разновидностей, а также наименований данных товаров внутри определенных групп и подгрупп в ассортименте магазина [2, с.20].

Глубина и широта ассортимента необходимы для того, чтобы сформировать предложение и распределение степени риска. Это изображено на рисунке 4.

		Глубина	
		Неглубокая	Глубокая
Широта	Узкая	Одна модель групп продукции для каждой из аналогичных	Много моделей групп продукции для каждой из аналогичных
	Широкая	Одна модель групп продукции для каждой из нескольких различающихся	Много моделей групп продукции для каждой из нескольких различающихся

Рисунок 4 – Альтернативы торгового ассортимента по широте и глубине

При широком ассортименте у покупателей складывается впечатление разнообразие многочисленной продукции. Именно это привлекает различные категории потребителей. Располагая таким ассортиментом, предприятие может лучше приспосабливаться к постоянным изменениям рыночного спроса. Однако управлять этим сложно, так как незамеченными могут остаться изделия, которые пользуются малым спросом.

Простота является основным преимуществом узкого ассортимента.

Как широта, так и глубина ассортимента должны быть выбраны с учетом целей и задач, поставленных перед собой торговым предприятием.

В среднем, российский потребитель приобретает примерно 150 наименований товаров, однако, он хочет выбирать эти товары из большого количества различных родственных товаров и надеется на то, что появятся новые, более качественные товары. Если в магазине имеются все группы товаров, то создается впечатление изобилия, но это не гарантирует высокие продажи.

Глубина торгового ассортимента может являться избыточной. Иногда изобилие наименований в одной товарной группе может усложнять принятие решения о покупке.

К показателям ассортимента также относится и его устойчивость.

Устойчивый ассортимент продукции в магазине приводит к сокращению затрат времени клиентов на поиск продукции, помогает при стандартизации всех торгово-технологических процессов и операций. Устойчивость можно определить по следующей формуле:

$$K_y = 1 - O_n/n * a, \quad (1)$$

где K_y – коэффициент устойчивого ассортимента товаров в определенном периоде;

O_1, O_2, \dots, O_n – количество разновидностей товаров, отсутствующих в продаже в момент проверок;

a – количество разновидностей товара, который предусмотрен разработанным ассортиментным перечнем; n – количество проверок.

Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в магазине на протяжении квартала должна быть не ниже:

– 0,90 для универсамов и гастрономов;

– 0,80 универмагов;

– 0,75 магазинов обуви и одежды;

– 0, 85 магазинов галантерейных, хозяйственных и спортивных товаров.

Этот показатель можно назвать условным, если учесть, что во многих магазинах с товарным ассортиментом в несколько тысяч единиц часто просто невозможно проверить количество отсутствующих товаров.

Еще одним показателем ассортимента является его длина. В связи с тем, что место на полках магазина ограничено, всегда необходимо поддерживать оптимальное количество товара. Ассортимент считается коротким, если при добавлении новых товарных единиц прибыль увеличивается. Ассортимент считается слишком длинным, если при удалении товарных единиц, прибыль увеличивается.

До сих пор нет стандартов, которые бы регламентировали показатели ассортимента (кроме показателя устойчивости), т. е. показатели не отражают, насколько успешен ассортимент, а только характеризует его фактическую структуру. Поэтому при формировании ассортимента часто используется опыт других компаний [3, с.116].

Структура ассортимента является соотношением видов, групп и разновидностей, а также подгрупп товаров, составляющих ассортимент магазина. Структура характеризуется показателями глубины, а также широты. Она имеет определяющее значение в процессе организации его формирования в каком-то определенном магазине.

Существуют два понятия макро- и микроструктуры ассортимента товаров как на предприятии, так и в магазине.

Макроструктура является соотношением между группами товаров непосредственно в общем ассортименте. Микроструктура является соотношением видов, а также разновидностей в каждой товарной группе.

Для поддержания ассортимента продукции в соответствии со спросом населения важную роль играют такие понятия, как стабильность ассортимента товаров в магазине и его полнота.

Полнота ассортимента является соответствием фактического наличия продукции в магазине, который утвержден согласно ассортиментному перечню.

Полнота ассортимента товаров характеризуется коэффициентом полноты и рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = R_{ф}/R_{н}, \quad (2)$$

где $K_{п}$ – коэффициент полноты ассортимента магазина на конкретную дату;

$R_{ф}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент проверки;

$R_{н}$ – количество разновидностей товаров, которое предусмотрено обязательным ассортиментным перечнем.

Для наиболее объективной оценки товарного ассортимента его полноту необходимо определять за отдельные периоды на основе данных, полученных за несколько проверок ассортимента магазина. Для этого рассчитывают коэффициент устойчивости ассортимента по следующей формуле:

$$K_{уст} = (P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n) / R_{н} * n, \quad (3)$$

где $K_{уст}$ – коэффициент устойчивости ассортимента товаров в магазине за период (месяц, квартал, год);

P_1, P_2, P_3, P_n – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

$R_{н}$ – это количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

n – количество проверок.

Таким образом, устойчивость или по-другому стабильность ассортимента является бесперебойным наличием в продаже товаров по их разновидностям, а также по их видам, которые были заявлены в ассортиментном перечне.

Обновляемость ассортимента представляет собой пополнение ассортимента новейшими видами продукции в соответствии с ассортиментной политикой фирмы. Обновление торгового ассортимента магазина должно быть до 10% в год.

Особое место среди показателей, которые характеризуют состояние ассортимента, занимает показатель его рентабельности.

Рентабельность торгового ассортимента является ассортиментным набором, обеспечивающий в своей совокупности получение хозяйствующим субъектам заранее запланированного размера чистой прибыли, а именно определенного превышения доходов над расходами по реализации товаров и налоговыми и неналоговыми платежами.

Следует заметить тот факт, что положительная оценка состояния ассортимента предприятия или магазина по всем вышеописанным показателям обеспечивает во многом с экономической стороны целесообразную коммерческую деятельность предприятия на рынке.

1.3 Особенности управления ассортиментом в розничных торговых организациях

Ассортимент товаров в розничной торговле в совокупности представляет собой предложение товаров. Поэтому он должен стимулировать потребителя к покупке и быть шире, чем номенклатура спрашиваемых товаров, чтобы обеспечить выбор. В таком случае ассортимент будет активно воздействовать на спрос, формировать новые потребности, а это путь к увеличению объемов продажи товаров. Формирование ассортимента и управление им является важной задачей коммерческой деятельности в розничной торговле.

Управление ассортиментом – комплексная система мер, затрагивающая не только товар, но и его упаковку, маркировку, установление цены, сервисное обслуживание. Направлена на формирование

конкурентоспособной ассортиментной модели торговых объектов, оптимизацию товарных запасов в каждом из них с целью обеспечения устойчивого положения на рынке и рентабельной работы.

Задача торговой организации состоит в том, чтобы не просто предложить покупателю товар, а обеспечить комплексное удовлетворение его потребности. Например, потребителю, который желает купить мебель, должны быть предложены не отдельные предметы мебели, а возможность полностью решить проблему оформления удобного и эстетически привлекательного жилища с помощью мебельных компонентов, гарнитуров, подбора светильников, напольных покрытий, ковров и т.д.

Таким образом, в коммерческой работе при формировании ассортимента товар должен рассматриваться не как отдельный продукт, обладающий даже самыми высокими потребительскими свойствами, а как совокупность слагаемых, обеспечивающих наилучшее удовлетворение покупательской потребности. Осуществляться это должно с наибольшей совокупной эффективностью для потребителя, складывающейся из преимуществ как в момент продажи, так и в процессе потребления (эксплуатации).

Слагаемыми, обеспечивающими комплексный подход к предложению товара в розничной торговле, является товар, его упаковка, дизайн, форма, услуги, сервисное сопровождение, наличие сопутствующих товаров.

Ассортиментная политика в розничной торговле.

Рынок потребительских товаров динамичен и требует экономически обоснованной и социально ориентированной ассортиментной политики.

Ассортиментная политика розничной торговой организации представляет собой систему мер стратегического характера, направленную на формирование конкурентоспособной ассортиментной модели каждого торгового объекта, обеспечивающей устойчивые позиции торговой организации на рынке и получение необходимой прибыли через удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах.

Ассортиментная политика должна учитывать многообразие товаров и неодинаковое отношение покупателей к ним.

Товары могут быть простого ассортимента (классифицируются не более чем по трем признакам) и сложного ассортимента (классифицируются более чем по трем признакам). Следует также учитывать, что ассортимент товаров магазина может быть укрупненный (групповой) и развернутый (внутригрупповой).

Эта политика является центральным элементом коммерческой стратегии любой розничной торговой организации, работающей на рынке. Главная ее цель в современных условиях хозяйствования – определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемых потребителей, и использование инструментов и методов их продвижения на рынок.

Важная задача ассортиментной политики – определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого ею населения и обеспечивающих рентабельную работу торговой организации. Решить ее можно за счет:

- удовлетворения спроса покупателей и обеспечения высокого уровня торгового обслуживания;
- формирования конкурентоспособной ассортиментной модели каждого торгового объекта;
- гибкого реагирования на требования рынка, адаптации к его условиям, использования мерчандайзинга и эффективных инструментов маркетинга для побуждения к покупкам;
- обеспечения финансовой устойчивости торговых объектов и торговых организаций.

Ассортиментная политика предполагает формирование оптимального соотношения набора товаров с разным жизненным циклом, одновременно находящихся в магазине.

Факторы, определяющие формирование ассортимента в объектах розничной торговли

Обоснование торгового ассортимента должно опираться на ряд факторов. Знание и использование их обеспечивает успешное формирование ассортимента, который в наибольшей степени способен решить поставленную цель – получить прибыль через удовлетворение покупательского спроса.

Рассмотрим существенные факторы, определяющие формирование ассортимента товаров в розничных торговых объектах различного формата.

Формирование ассортимента товаров в конкретном магазине осуществляется с учетом действия большого количества факторов. Их можно условно разделить на факторы, на которые торговая организация не может существенно повлиять, но должна их учитывать, и факторы, которые в полной мере зависят от самой торговой организации.

К первой группе относятся социальные, экономические, демографические, национальные, культурные, религиозные, природно-климатические факторы и т.д., не зависящие от торговой организации. Ко второй группе относятся факторы, зависящие от самой торговой организации: квалификация кадров, уровень организации коммерческой деятельности по формированию торгового ассортимента, степень использования новых технологий, торговых площадей, умение управлять товарными потоками и т.д.

При формировании ассортимента учитывают также фактор взаимозаменяемости товаров. Особенно это проявляется внутри группы товаров, но существует и межгрупповая взаимозаменяемость. Однако уровень развития производства и широта предложения товаров на рынке обеспечивают потребителю возможность выбора товаров и услуг. В такой ситуации потребитель становится более требовательным к товарам, уровню торгового обслуживания. Поэтому периодическое отсутствие необходимых

товаров и услуг может привести к значительным потерям товарооборота и формированию отрицательного имиджа торгового объекта.

Важным фактором формирования ассортимента розничного торгового объекта является комплексность спроса на отдельные товары. Так, вместе с мясом приобретаются овощи, картофель, специи; с кондитерскими изделиями – чай, кофе, фрукты; при покупке обуви приобретаются средства ухода за ней и необходимая фурнитура и т.д. Увеличение спроса на основные товары увеличивает спрос и на сопутствующие.

При формировании ассортимента товаров необходимо учитывать такой фактор, как сезонность потребления и производства отдельных продуктов. Зимой увеличивается потребление жиров, мяса, круп, а летом и осенью больше продается молочных продуктов, сахара, безалкогольных напитков. Фрукты, овощи производятся в сезон, потребляются постоянно.

На формирование ассортимента товаров в магазинах оказывают влияние праздники, традиции. Этот фактор по ряду продовольственных товаров приводит не только к росту объема спроса, но и к его структурным изменениям. Например, в периоды праздников предъявляется повышенный спрос на высококачественные гастрономические товары, кондитерские изделия, подарки, нарядную одежду, елочные игрушки и т.д.

Следует учитывать также объем товарного предложения и цену товара, которые зависят от уровня развития производства товаров, выбора источников поступления, каналов продвижения товаров и ценовой стратегии конкурентов.

Проблема сочетания товаров с учетом всех классификационных признаков, постоянных и переменных величин решается при формировании ассортимента товаров каждого конкретного магазина. В связи с этим в каждом магазине имеются товары, которые должны быть в ассортименте постоянно длительное время, и товары или их разновидности, которые могут находиться в продаже перемененно. Это обеспечивает возможность адаптации ассортимента при изменении текущего спроса. Кроме того, некоторые

разновидности могут сниматься с производства и заменяться другими. Таким образом, формирование ассортимента товаров в магазине тесно связано с особенностями спроса и предложения товаров, преследует цель не только наиболее полно удовлетворить предъявленный спрос, но и оказать активное воздействие на него.

Товарное предложение как фактор, влияющий на ассортимент магазина

Важным фактором, влияющим на формирование торгового ассортимента магазина выступает товарное предложение. Без учета уровня развития производства нельзя сформировать и обеспечить устойчивость торгового ассортимента. Изучение источников промышленного и сельскохозяйственного производства дает реальную основу для включения тех или иных товаров в формируемый ассортимент. Необходимо, чтобы производственная основа оставалась в торговом ассортименте постоянно, была незыблемой. Только производство в состоянии обновлять и расширять свой ассортимент, предлагать новые изделия, создавать реальную основу для оптимальной широты торгового ассортимента с учетом задач по импортозамещению. Торговля при формировании ассортимента должна ориентироваться на конкретное промышленное и сельскохозяйственное производство, его реальный объем и структуру, возможности увеличения и качественного совершенствования в перспективе.

Специалисты коммерческого аппарата должны отслеживать условия, при которых складывается спрос и предложение товаров на рынке, и при формировании ассортимента товаров магазинов своевременно реагировать на происходящие изменения, так как правильность и оперативность управления ассортиментом влияет на прибыльность и укрепление позиций торговой организации на рынке.

Ассортимент магазина должен быть сформирован так, чтобы обеспечить экономию издержек потребления. Это достигается за счет правильного сочетания и распределения товаров с различной частотой спроса (постоянного, периодического, редкого). При формировании торгового

ассортимента следует учесть, что товары повседневного спроса нужно рассредоточить, максимально приблизить к покупателю, а периодического и редкого – сконцентрировать в специализированных и универсальных магазинах, предоставив необходимый выбор. Формирование ассортимента магазина должно идти не только с учетом спроса покупателей, но и с учетом обеспечения его рентабельности. Этому способствует правильное соотношение в ассортименте магазина товаров с различной доходностью и издержкостемкостью.

Формат торгового объекта как фактор, определяющий ассортимент магазина.

Важным фактором, влияющим на формирование ассортимента, является формат торгового объекта. Атрибутами розничных форматов являются: месторасположение: в центре, на окраинах, на свободных территориях со стоянками, в микрорайонах и т.д.;

– размер магазина, его торговой площади влияет на ожидания потребителя относительно товарного ассортимента. От небольшого магазина ожидают ограниченного ассортимента, но надеются на постоянное его наличие и возможность приобретения товаров повседневного спроса;

– мерчандайзинг, обеспечивающий эффективное управление продажами;

– цены: в гипер-, супермаркетах, как правило, низкие цены и широкий ассортимент товаров и услуг; в дискаунтерах- более низкие цены, но относительно ограниченный ассортимент товаров и т.д.;

– атмосфера и сервис, способствующие формированию положительного впечатления от посещения магазина и желание бывать в нем чаще.

От этих атрибутов зависит, какие классы товаров, товарные группы, виды и разновидности товаров должны быть в магазине. Могут быть магазины, которые ограничивают свой ассортимент только одной группой товаров, в других магазинах их может быть несколько. Магазины с

универсальным ассортиментом (гипермаркеты, супермаркеты, универсамы, универмаги) должны иметь в своем ассортименте широкую номенклатуру товаров и услуг.

Важную роль играет район (дона) деятельности магазина. Это определяет номенклатуру видов и количество разновидностей товаров, которые должны входить в торговый ассортимент магазинов, обслуживающих данный сегмент. Не все обслуживаемые регионы одинаковы по социальному составу населения, его покупательной способности, климатическим условиям, транспортным связям, плотности торговой сети. Нахождение данного магазина в том или другом населенном пункте предопределяет виды и разновидности товаров в его торговом ассортименте. Например, в малых сельских населенных пунктах мини-магазины будут иметь ассортимент товаров повседневного спроса, а в крупных поселках городского типа целесообразно иметь торговые объекты с широким ассортиментом всех продовольственных и непродовольственных товаров.

Ассортимент товаров зависит также от размера торговой площади магазина. В однотипных магазинах количество разновидностей больше там, где больше торговая площадь.

Таким образом, формирование ассортимента товаров в магазине с учетом рассмотренных факторов позволит обеспечить устойчивость и гибкость ассортимента в соответствии со спросом населения, дальнейший рост товарооборота, повышение экономической эффективности работы магазинов и качества обслуживания населения. На этой основе можно разработать оптимальные ассортиментные модели для торговых объектов различных форматов.

Принципы формирования ассортимента товаров в розничных торговых объектах разного формата

Торговый ассортимент формируется путем его подбора для магазинов различных форматов с соблюдением научных принципов. Основными принципами являются:

– соответствие ассортимента товара характеру спроса, предъявляемого населением в районе деятельности магазина. Ассортимент товаров должен быть гибким, отвечающим изменяющемуся спросу, учитывать профессиональный и половозрастной состав населения, его покупательную способность и т.д.;

– комплексное удовлетворение спроса, обеспечивающее максимальные удобства покупателям и экономию времени при приобретении товаров. Количество и наименования потребительских комплексов зависят от размеров торговой площади, структуры товарооборота магазина, наличия в зоне его деятельности торговых объектов других форматов. В рамках потребительского комплекса выделяют: постоянные и сезонные микро-комплексы. Такой подбор более широко распространен при формировании ассортимента непродовольственных товаров, но применяется он и при организации торговли продовольственными товарами. Например, магазин «Диетические продукты» является по существу универсальным магазином, но внутригрупповой ассортимент у него ограничивается признаком особого потребительского назначения. Он призван удовлетворять потребности людей в диетическом питании. Такой же подход используется и к формированию ассортимента в магазинах «Детское питание», «Все для женщин», «Товары для сада и огорода» и т.д.;

– обеспечение достаточной полноты, широты и глубины товарного ассортимента, его устойчивости.

Под полнотой ассортимента подразумевают степень соответствия номенклатуры торгового ассортимента магазина номенклатуре, утвержденной ассортиментным перечнем. Широта ассортимента– это число товарных групп, представленных в ассортименте магазина, глубина ассортимента– число разновидностей товаров.

Каждый магазин должен иметь предельно широкий ассортимент товаров, определяемый потребительским спросом, объемом товарооборота и неснижаемым товарным запасом; обеспечение рентабельной работы

магазина. Ассортимент товаров должен обеспечивать систематический рост товарооборота, а структура ассортимента – получение нужного размера прибыли и рентабельную работу. Учитывая доходность, издержкостность и товарооборачиваемость товаров, ассортиментная модель магазина должна удовлетворять спрос и быть рентабельной. Существующая статистическая отчетность не представляет данных об издержкостности групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров при доведении до конечного потребителя. Вместе с тем в торговой практике при использовании автоматизированных систем управления товарным ассортиментом в торговых объектах с применением контрольно-кассовых терминалов с устройствами считывания информации о товарах создаются условия для оценки вклада каждого товара в коммерческий результат торгового объекта. Полученная информация используется для повышения эффективности коммерческой работы по формированию ассортимента товаров в магазинах, что позволяет оперативно управлять рентабельностью продаж.

В настоящее время определились следующие позитивные тенденции в формировании ассортимента в розничной торговой сети:

- наличие широкого ассортимента товаров в розничной торговле, в том числе товаров отечественного товаропроизводителя;

- универсализация ассортимента в соответствии с торговым форматом розничного торгового объекта, гарантирующего определенный уровень торгового обслуживания, формирование конкурентоспособной ассортиментной модели;

- формирование ассортимента по потребительским комплексам;

- увеличение доли непродовольственных товаров повседневного спроса в ассортименте и товарообороте продовольственных товаров;

- наличие продовольственных товаров в ассортименте универмагов.

Этапы формирования ассортимента товаров в розничных торговых объектах различного формата

Формирование ассортимента товаров в магазинах торговой сети осуществляется с учетом формата торгового объекта, его ассортиментного профиля, места и роли в общей схеме размещения торговых объектов в зоне обслуживания, ассортиментной стратегии конкурентов, спроса населения, торговой площади магазина и рентабельности товаров.

Работа по формированию ассортимента ведется с учетом ожидаемых изменений конъюнктуры рынка, а также исходя из имеющихся товарных ресурсов, логистических путей, изменений контингента обслуживаемых покупателей и других факторов.

Некоторые особенности имеются при подборе товаров для мелкорозничной и передвижной торговой сети. Здесь необходимо учитывать не только место торговли, состав покупателей, сезонность и т.д., но и функциональное назначение объектов мелкорозничной торговли (сеть, заменяющая магазины, дополняющая их, или сеть самостоятельного назначения).

Рассмотрим этапы формирования ассортимента в торговых организациях.

Этап 1. Определение классов товаров по торговым объектам (тем самым определяется их ассортиментный профиль). Эта работа проводится путем распределения ассортимента товаров между всеми розничными торговыми объектами разного формата, формирующими комплексную генеральную схему обслуживания населения района в целом.

Распределение ассортимента товаров по торговым объектам разного формата должно обеспечить решение экономических и социальных задач: создать сеть мини-магазинов шаговой доступности, работающих по удлинённому, удобному для покупателей режиму со стабильным ассортиментом товаров повседневного спроса; в крупных населенных пунктах, агрогородках, райцентрах иметь сеть более крупных магазинов с достаточно широким универсальным ассортиментом товаров и услуг,

оснащенных оборудованием, использующих современные технологии управления товарными ресурсами, мерчандайзинг.

Установление ассортимента товаров для торговых объектов различных форматов потребительской кооперации дает возможность определить место и роль каждого из них в общей системе торгового обслуживания населения района.

Этап 2. Расчеты структуры группового ассортимента для каждого конкретного торгового объекта (т.е. определение количественных соотношений отдельных групп товаров). Структура группового ассортимента устанавливается с учетом его торгового формата, обеспечивающего нужный уровень торгового обслуживания, устойчивое положение на рынке, выполнение плановых показателей работы.

Этап 3. Подбор видов и разновидностей товаров, формирование внутригруппового ассортимента по отличительным признакам с привязкой его к конкретной торговой площади торгового объекта. Этот этап наиболее трудный, так как означает не только выработку определенной модели, но также непрерывную работу по обеспечению ее жизнеспособности.

Этап 4. Завершение процесса формирования ассортимента для конкретных торговых объектов с учетом рассмотренных выше факторов и действующей нормативной базы. Результаты работы, проведенной на предшествующих этапах, систематизируются и представляются в ассортиментном перечне, который подлежит утверждению в установленном порядке.

Формирование торгового ассортимента – основа коммерческой работы в розничной торговле. С экономической точки зрения ассортимент представляет собой отражение межотраслевых и отраслевых пропорций в товарном предложении.

Формирование ассортимента – это целенаправленная деятельность по приведению в соответствие товарного предложения со спросом населения по объему и структуре. Проблема структурно-ассортиментной

сбалансированности (стоимостной и натурально-вещественной) является одной из главных в системе управления рынком потребительских товаров.

Ассортимент, качество, цена – основные факторы, определяющие степень удовлетворения спроса населения.

Каждая категория потребителей предъявляет определенные требования к качеству, ориентируется на конкретный ассортимент и считает приемлемым для себя определенный уровень цен. Структурно-ассортиментная несбалансированность спроса и предложения – следствие несоответствия ассортимента и качества товаров конкретным запросам потребителей.

Главное условие сбалансированности спроса и предложения на внутреннем рынке – производство товаров в ассортименте, рассчитанном на спрос конкретной группы потребителей. Подчинение этому условию всех звеньев от разработки нового товара до его реализации является важнейшим условием рационального формирования ассортимента и управления им. Только с помощью экономических рычагов могут быть увязаны интересы всех участников этой деятельности.

Варианты подходов к формированию ассортимента товаров в торговых объектах различного формата

Торговые объекты должны иметь определенный товарный запас, чтобы избежать перебоев в торговле в случае задержки поставок. Однако при этом каждый торговый объект должен сводить до минимума отрицательные последствия накопления и хранения товаров в магазинах. При накоплении товаров сверх потребности возрастают издержки на хранение, а при их недостаточном количестве растут потери из-за неудовлетворения спроса.

Поэтому оптимальный ассортимент товара определяется с учетом потребности в нем для удовлетворения спроса и издержек на его продвижение, хранение, реализацию.

В условиях недостаточного предложения товара розничная торговля ориентируется в вопросах формирования ассортимента на реализацию тех

товаров, которые в необходимом количестве производятся отечественными товаропроизводителями, что порождает их диктат. В этих условиях нужно нацеливаться на поддержание обязательного ассортиментного перечня товаров в торговых объектах розничной торговли.

С развитием товарного предложения, насыщением рынка товарами и ростом покупательской способности возникает необходимость в создании гибкой ассортиментной модели, позволяющей удовлетворять растущий и меняющийся спрос при обеспечении рентабельной работы, в том числе и путем формирования потребительских комплексов.

В торговой практике могут быть использованы различные подходы к формированию ассортимента.

Формирование ассортимента на основе ассортиментного перечня. Ассортиментный перечень используется для поддержания наличия части торгового ассортимента, необходимого для обеспечения стандарта предложения, который соответствует уровню развития производства товаров и платежеспособности населения страны. Метод направлен на удовлетворение повседневного спроса и служит магазину ориентиром для определения ассортимента, который должен быть в наличии в течение всего рабочего дня.

Ассортиментный перечень товаров – это часть торгового ассортимента товаров, который должен быть постоянно в продаже. Он определяется для объектов торговли всех форм собственности владельцами торговых объектов при получении лицензии на розничную торговлю и в период возникновения необходимости внесения изменений и дополнений, связанных с открытием новых торговых объектов. Перечень вывешивается на видном для покупателей месте. Особое внимание уделяется товарам, производимым в организациях Республики Беларусь, потребность в которых удовлетворяется, а также продовольственным и непродовольственным социально значимым товарам, что должно способствовать поддержке отечественных товаропроизводителей. При активной государственной политике поддержки

отечественных товаропроизводителей необходимо повысить их ответственность за качество и конкурентоспособность товаров. Это может сыграть положительную роль в обеспечении наличия в продаже товаров достаточного ассортимента, усилении ответственности за поддержание возможного в данных условиях стандарта торгового обслуживания. Однако по мере насыщения рынка товарами такой подход может оказаться не самым эффективным, так как он не ориентирован на гибкое реагирование на изменения на конкретном рынке или его сегменте. Ассортиментный перечень закрепляет диктат изготовителя, включая только те товары, которые может в достаточном количестве предложить производитель, и в недостаточной мере побуждает товаропроизводителя к выпуску товаров, необходимых рынку.

Использование ассортиментного перечня в качестве оценочного показателя деятельности торгового объекта не стимулирует торговых работников к его развитию.

Таким образом, следует отметить, что метод ассортиментного перечня предполагает наличие в продаже стандарта товарного предложения, заявленного в ассортиментном перечне. Для торговых объектов резидентов свободных экономических зон, иностранных, с иностранными инвестициями удельный вес товаров отечественного производства в розничном товарообороте определяется в соглашениях, заключенных местными исполнительными и распорядительными органами.

При разработке ассортиментных перечней для продовольственных магазинов следует предусматривать широкий набор различных сопутствующих непродовольственных товаров повседневного спроса. Ассортимент сопутствующих товаров определяется в зависимости от особенностей покупательского спроса, размера торговой площади и места расположения магазина. Он может быть сокращен или изменен с учетом расположенных рядом магазинов по торговле аналогичными группами товаров.

Кроме того, в ассортиментные перечни товаров продовольственных магазинов потребительской кооперации целесообразно включать кулинарные, кондитерские изделия и полуфабрикаты, вырабатываемые предприятиями общественного питания, а также сельхозпродукты, закупаемые по ценам согласно договоренности. Это способствует более полному удовлетворению спроса населения на продовольственные товары, повышению эффективности работы розничных торговых организаций.

Формирование ассортимента по потребительским комплексам. Увеличение объемов производства товаров и расширение их ассортимента позволяет использовать метод формирования ассортимента по потребительским комплексам.

Потребительский комплекс представляет набор конкретных классов, групп, видов и разновидностей товаров, объединенных по признаку комплексного удовлетворения определенной потребности.

Процесс формирования ассортимента в данном случае заключается в выделении основного признака создаваемого комплекса и подборе в соответствии с ним конкретных групп товаров как основных, так и сопутствующих. В качестве признаков обычно выбирается половозрастной состав потребителей, сезонность, традиции, привычки, мода и т.д.

Активно используются потребительские комплексы типа «Товары для мужчин», «Товары для детей», «Товары для женщин», «Товары для сада и огорода», «Товары для спорта и туризма», «Товары для охотников и рыболовов» и т.п., в которых ассортимент сформирован методом потребительского комплекса.

В основе такого подхода лежит принцип комплексного удовлетворения спроса. Он достаточно эффективен, так как ориентирован на более полное удовлетворение спроса покупателей, обеспечивает экономию времени при покупках, облегчает выбор товаров и услуг, стимулирует импульсные покупки. Однако при этом особенности спроса отдельных сегментов покупателей в пределах одного комплекса учесть сложно.

По мере насыщения рынка товарами и формирования конкурентной среды необходимо проводить активную ассортиментную политику, что требует гибкого реагирования на запросы потребителя, учета его индивидуальных предпочтений. Это создает условия для дифференциации ассортимента, главной задачей которой является предложение товаров, отвечающих требованиям покупателей, что обеспечивает рост продаж и прибыли. Комплексный подход к формированию ассортимента в наибольшей степени отвечает интересам покупателей и становится решающим условием правильного формирования ассортимента товаров, соответствующего платежеспособному спросу.

Формирование конкурентоспособной ассортиментной модели торгового объекта. Не менее важным условием формирования ассортимента в рыночной экономике является обеспечение рентабельной работы торговой организации. Это предполагает использование принципиально новой концепции управления ассортиментом, основанной на знании требований рынка и обеспечении конкурентоспособности и рентабельности розничного торгового объекта.

Суть ее состоит в следующем. Если торговый объект хочет добиться успеха на рынке, постоянно увеличивать объемы продаж, необходимо своевременно реагировать на изменение конъюнктуры, постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору товаров и услуг новые и своевременно исключать убыточные. В ассортимент должны быть включены товары, которые находятся на разных этапах жизненного цикла, пользующиеся спросом у покупателей и приносящие прибыль. Этот подход может быть использован как стратегия отбора товаров, включаемых в ассортимент. Так может быть сформирована ассортиментная модель магазина, ориентированная на потребителя, обеспечивающая рентабельную работу торговому объекту и устойчивую позицию на рынке. В качестве инструмента оптимизации товарного ассортимента может быть использован ABC-анализ.

Кроме того, обоснование оптимального ассортимента может базироваться на анализе безубыточности – методе принятия решения с определением точки безубыточности, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками. Можно рассчитать и точку максимизации прибыли.

Для каждого товара, включенного в ассортимент магазина, необходимо разработать стратегию его реализации: определение объемов продажи и цен реализации, форм и методов мерчандайзингового предложения и продажи товаров, рекламной-информационной поддержки, набора услуг и методов стимулирования продаж.

2 Исследование управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla»

2.1 Характеристика деятельности и среды организации

Магазин-кондитерская «Vanilla» функционирует в г. Томске с 2018 г. по адресу ул. Кузнецова д. 21/1. Организационно-правовой формой предприятия является индивидуальный предприниматель. Данное предприятие представляет собой кондитерский мини-цех по производству тортов и пирожных с пунктом реализации готовой продукции в том же помещении.

Организационная структура магазина-кондитерской «Vanilla» представлена на рисунке 5.

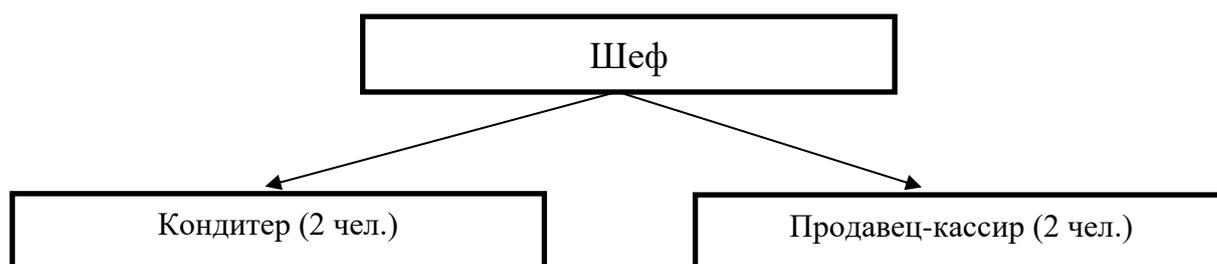


Рисунок 5 – Организационная структура магазина-кондитерской «Vanilla»

Таким образом, организационная структура магазина-кондитерской «Vanilla» является линейной, что в данном случае оправдано малым количеством сотрудников. Во главе предприятия находится шеф, который и является индивидуальным предпринимателем. В его подчинении находится четыре сотрудника: два кондитера и два продавца-консультанта.

Соответственно, в данном случае шеф отвечает не только за производство готовой продукции, но и реализует все управленческие функции. Именно шеф (индивидуальный предприниматель) принял решение об открытии данного магазина-кондитерской, вложил в это предприятия собственные и заемные средства, а теперь осуществляет стратегическое и

оперативное управление всеми бизнес-процессами предприятия. Шеф осуществляет подбор и найм персонала, организацию работы сотрудников, а также необходимо обучение. Также шеф осуществляет закупку сырья и материалов, осуществляет расчет с поставщиками, персоналом и бюджетом, определяет ассортимент производимой и реализуемой готовой продукции. Кроме того, шеф имеет ключевую роль в изготовлении тортов на заказ.

Кондитеры изготавливают продукцию для реализации в магазине, принимают участие в выполнении тортов на заказ. Причем один из кондитеров занимается выпечкой, а второй – декорированием и оформлением.

В функции продавцов-кассиров входит прием заявок на изготовление, реализация продукции (как готовой так и предварительно заказанной покупателем). Также продавцы-кассиры подготавливают рабочее место, осуществляют выкладку товара, заполняют и выставляют ценники, убирают с витрины просроченную продукцию.

Магазин-кондитерская имеет фирменное наименование «Vanilla» и эмблему (представлена в Приложении), применяемую в том числе для декорирования помещения.

Ассортимент кондитерской «Vanilla» включает четыре товарной категории: пирожные, десерты, мелко-штучные изделия и торты на заказ (более подробно ассортимент будет рассмотрен в следующем пункте данной работы).

Режим работы магазина-кондитерская «Vanilla» с 9-00 до 19-00 без обеда и выходных. Кондитерская реализует как готовую продукцию, так и на заказ. Капкейки заказываются за сутки, торты в будние дни – за 2-3 суток (в зависимости от сложности декора), в выходные и праздничные торты следует заказывать за 7 дней до нужной даты. Заказ свадебного торта осуществляется минимум за месяц, так как необходимо время для проработки, дегустации-согласования, изготовления декора.

Далее рассмотрим окружение кондитерской «Vanilla» – с территориальной позиции (рисунок 6).

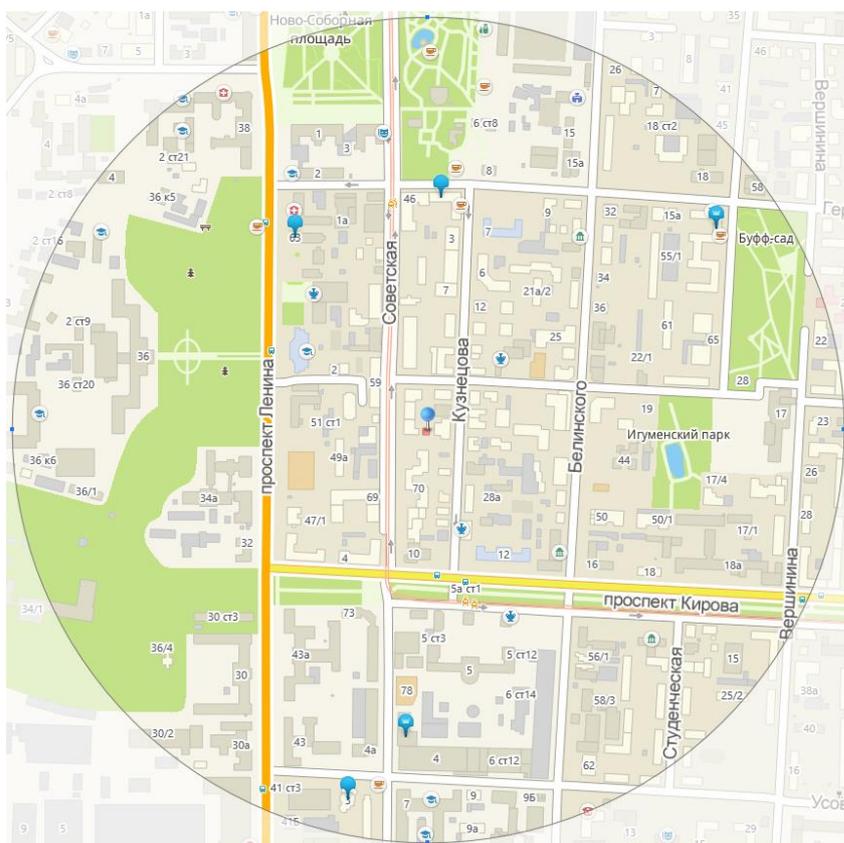


Рисунок 6 – Оценка окружения кондитерской «Vanilla» в радиусе 600 м. (7-12 мин. пешком) по ДубльГис Томск

Магазин-кондитерская «Vanilla» находится в центре города: в пешей доступности находятся Новособорная площадь и Игуменский парк, учебные корпуса и общежития учебных заведений, весьма близко находятся основные дорожные магистрали. В тоже время само здание, в котором находится магазин-кондитерская «Vanilla», расположено в месте, где очень маленький пешеходный поток. Соответственно, с одной стороны положение кондитерской достаточно выгодное, а с другой – она расположена не совсем удачно и по этой причине ее покупателями являются преимущественно жители близлежащих домов (несколько многоэтажных и малоэтажных домов), а также работники и клиенты находящихся в данных зданиях организациях.

Кроме того, в данном районе наблюдается довольно жесткая конкуренция. Помимо продуктовых магазинов, в которых тоже можно приобрести различные кондитерские изделия на вынос, в радиусе 600 м. функционируют кафе-кондитерские в которых не только можно приобрести пирожные на вынос и заказать торт, но и в них же получить полноценную услугу общественного питания. Также рядом находятся многочисленные кофейни, реализующие в том числе товары-заменители, например, вафли. Однако не будем их оценивать В качестве основных конкурентов рассмотрим следующие:

– конкурент №1: «Пеки, Лола!» (ул. Герцена д.5 или ул. Кузнецова д.1 – вход с ул. Кузнецова, но хорошо виден с ул. Герцена – рядом с Городским садом);

– конкурент №2: Кондитерская «ТОРТА» (включает сеть из четырех заведений, наиболее близким конкурентом является кондитерская, расположенная по адресу: ул. Гоголя д. 55 – рядом с Буфф садом);

– конкурент №3: «BAVAROMA» (крупная сеть кондитерских в г. Томске, наиболее близкими конкурентами являются кафе-кондитерские, расположенные по адресам: пр. Ленина д 63 (остановка «ТГУ») и ул. Гоголя д. 55 – рядом с Буфф садом. При этом по последнему адресу кафе открылось 26.05.2022 г.);

– конкурент №4: кондитерская пироговая кафе «Кудесы» (кроме кондитерских изделий реализует пироги и предоставляет услуги общественного питания, расположено по адресу ул. Советская д. 80);

– конкурент №5: кафе-кондитерская «Jam» (ул. Усова д. 3 – чуть больше 100 м. от пр.Ленина).

Выбор основных конкурентов обусловлен территориальной близостью и пересекающимся ассортиментом. В таблице 5 представлена сравнительная характеристика организаций.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика конкурентов кондитерской «Vanilla»

Критерий	№1: Пеки, Лола!	№2: TORTA	№3: BABAROMA	№4: Кудесы	№5: Jam
Ассортимент	выпечка, пирожные, торты, кофе в кафе и на вынос, торты на заказ (10 видов начинок, дизайн стандартный или авторский)	торты (23 стандартных дизайна и начинки), пирожное (24 позиции), печенье (5 позиций), конфеты (2 позиции), хлеб (17 позиций), свадебные торты (10 стандартных), возможен авторский дизайн тортов	торты (30 стандартных дизайнов и начинок), возможен авторский дизайн тортов, пирожные (26 позиций), десерты (16 позиций), выпечка (21 сладкая, 29 прочая), фасованная продукция (в т. ч. соленая карамель), хлеб, кофе, завтраки, караваи и свадебный сет	торты (50 стандартных дизайнов и начинок), возможен авторский дизайн тортов, пирожное (13 позиций), пироги (28 позиций), булочки (5 позиций), блюда русской и европейской кухни	пироги (5 позиций), торты (14 стандартных дизайнов и начинок), возможен авторский дизайн тортов, пирожные, фуд-боксы, завтраки и напитки
Режим работы	с 10-00 до 21-00	с 9-00 до 21-00	с понедельника по пятницу с 8-00 до 22-00, в субботу-воскресенье с 10-00 до 22-00	с понедельника по пятницу с 8-30 до 20-00, в субботу с 9-00 до 18-00, в воскресенье с 10-00 до 13-00	с 9-00 до 21, в воскресенье с 10-00 до 21-00
Доставка	согласовывается за сутки, по городу стоимость доставки составляет 280 руб., за город – по цене Яндекс такси, тариф курьер.	бесплатно в радиусе до 6 км., 100 руб. в радиусе до 8 км., 200 руб. в радиусе до 10 км.	150 руб. по г. Томску, 250 руб. в отдаленные районы г. Томска и некоторые адреса Томской области	200 руб. по г. Томску, доставка в отдаленные районы оговаривается индивидуально.	при заказе от 2000 руб. доставка бесплатна, при заказе меньше 2000 руб. стоимость доставки зависит от района (колеблется от 150 до 250 руб.)
Срок заказа	стандартный торт – за сутки, в оригинальном дизайне – от 3 до 14 суток (в зависимости от сложности)	заказ не позднее, чем за сутки, для сложных тортов срок обсуждается	за 3 суток, возможны срочные заказы, но не всегда	за 7-30 дней для свадебных тортов или за 4 дня для прочих видов тортов	минимум за 12 часов
Инструменты стимулирования сбыта	нет	бонусная карта, подарочные сертификаты (на определенные виды продукции, например, на 7 кружек кофе)	проводятся акции, например, скидка в последний час на десерты и выпечку 20%.	бонусная система: 4% от заказа, действует со следующего дня	регулярные акции, например, специальное меню, скидка по промокоду, лотереи
Собственный сайт	есть, преимущественно описывается какие торты можно заказать	есть, подробная информация	есть, наиболее подробная информация, в частности описан состав и пищевая энергетическая ценность большинства позиций ассортимента	есть, подробная информация	есть, преимущественно описывается какие торты и пироги можно заказать

Таким образом, рассмотренные конкуренты кондитерской «Vanilla» предлагают достаточно широкий ассортимент продукции. Однако далее при оценке конкурентоспособности организации (таблица 5) будем оценивать ассортимент только совпадающих товарных категорий, а именно: пирожные, десерты, мелкоштучные изделия и торты на заказ.

Оценка конкурентоспособности магазина-кондитерской «Vanilla» выполнена по пятибалльной шкале экспертным методом.

Таким образом, кондитерская «Vanilla» не конкурентоспособна по сравнению с основными конкурентами по ряду параметров. На рисунке 7 представлено сравнение кондитерской «Vanilla» с конкурентом, получившим максимальное количество баллов – кафе «BABAROMA».

Кондитерская «Vanilla» уступает по следующим критериям:

- местоположение: мимо кафе «BABAROMA» проходит большой пешеходный поток, а кондитерская «Vanilla» находится между домами и случайных людей мимо проходит мало;

- режим работы: кафе «BABAROMA» открывается на час раньше и закрывается на 3 часа позже (в будни);

- глубина ассортимента: у кафе «BABAROMA» ассортимент значительно больше (кроме того, у кондитерской «Vanilla» некоторые пирожные имеют значительное сходство, в частности эклеры глазированные и десерт «Павлова». При этом раньше они появились в кафе «BABAROMA»);

- известность: в том числе за счет более удачного расположения и большого количества таких заведений по городу кафе «BABAROMA» значительно известнее;

- сервис: кондитерская «Vanilla» не организовала доставку, а кафе «BABAROMA» осуществляет доставку даже по некоторым адресам Томской области (то есть не только по г. Томску);

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности кондитерской «Vanilla»

№	Элементы конкурентных преимуществ	Бальная оценка						Весомость элементов	Коэффициент использования					
		6 (Vanilla)	Конкуренты						6 (Vanilla)	Конкуренты				
			№1	№2	№3	№4	№5			№1	№2	№3	№4	№5
1	Местоположение	3	5	4	5	4	5	0,13	0,39	0,65	0,52	0,65	0,52	0,65
2	Режим работы	3	4	4	5	3	4	0,11	0,33	0,52	0,44	0,55	0,39	0,52
3	Уровень цен	5	4	4	5	4	4	0,08	0,4	0,52	0,32	0,4	0,52	0,52
4	Глубина ассортимента	4	4	4	5	5	3	0,16	0,64	0,52	0,64	0,8	0,65	0,39
5	Качество продукции	5	5	5	5	5	5	0,12	0,6	0,65	0,6	0,6	0,65	0,65
6	Известность	2	3	4	5	4	4	0,12	0,24	0,39	0,48	0,6	0,52	0,52
7	Сервис (в т. ч. доставка)	0	4	5	5	4	4	0,12	0	0,52	0,6	0,6	0,52	0,52
8	Стимулирование сбыта	0	0	5	5	4	5	0,11	0	0	0,55	0,55	0,52	0,65
9	Продвижение в сети Интернет	0	3	4	5	5	4	0,05	0	0,39	0,2	0,25	0,65	0,52
Итого								1	2,6	4,16	4,35	5,0	4,94	4,94

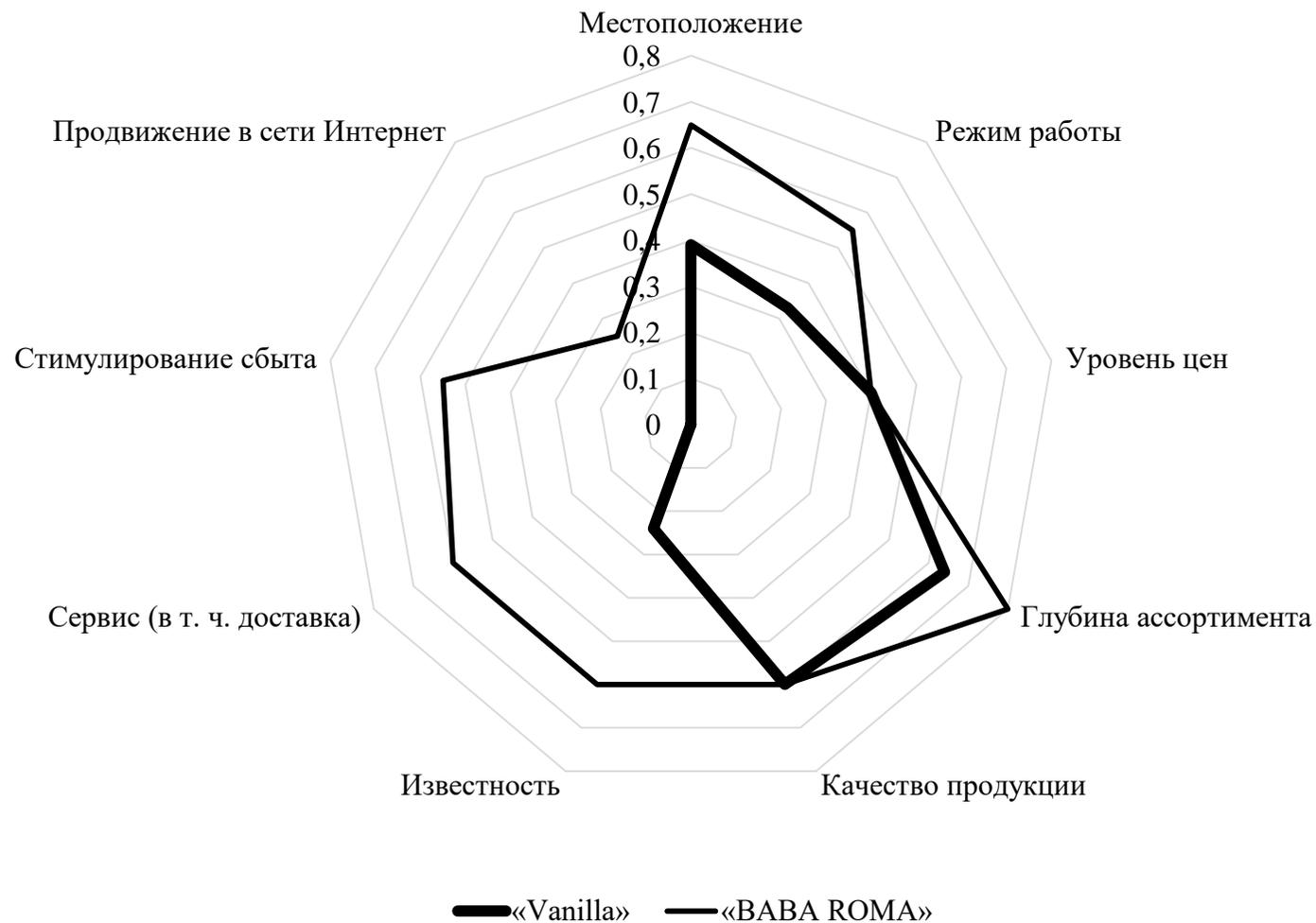


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности кондитерской «Vanilla» и кондитерских «BABA ROMA»

– стимулирование сбыта: кондитерская «Vanilla» не проводит акций, нет бонусной программы, тогда как кафе «BABAROMA» периодически проводит разнообразные акции;

– продвижение в сети Интернет: у кондитерской «Vanilla» нет и никогда не было собственного сайта, а страница в сети Instagram так и не стала популярной и была удалена. У кафе «BABAROMA» имеется: собственный информативный сайт, а также до сих пор обновляемая страница в сети Instagram, в которой есть информация об акциях, короткие видео обо всех 14 филиалах.

Соответственно, перед кондитерской «Vanilla» стоит задача повышения своей конкурентоспособности. И сделать это можно и нужно, прежде всего, за счет оптимального управления ассортиментом.

2.2 Анализ и оценка состояния товарного ассортимента кондитерской «Vanilla»

Мучные кондитерские изделия обладают высокой калорийностью и усвояемостью, отличаются приятным вкусом и привлекательным внешним видом. Высокая пищевая ценность мучных кондитерских изделий обусловлена значительным содержанием углеводов, жиров и белков. Благодаря низкой влажности большинство изделий представляют собой ценный пищевой концентрат с длительным сроком хранения.

Ассортимент кондитерской «Vanilla» представлен в таблице 7. Пример продукции представлен в Приложении Б. Вес готовой продукции колеблется от 20 гр. (конфета Птичка) до 500 гр. (меренговый рулет). Вес тортов на заказ зависит пожеланий заказчиков: минимальный вес торта составляет 700 гр.

Ширина ассортимента кондитерской «Vanilla» равна 4, глубина по категориям:

– пирожные – 31;

– десерты – 7;

– мелко-штучные изделия – 5;

Таблица 7– Ассортимент кондитерской «Vanilla»

Товарная категория	Наименование позиции	Вес, г.	Глубина категории
Пирожные	Макарон (клубника/шоколад/ фисташка/ арахис/ чизкейк/малина)	30	6
	Песочная корзинка, клубничная начинка с заварным кремом	60	1
	Эклер (карамель/фисташка/шоколад)	70	3
	Эклер глазированный (с шоколадной/фисташковой начинкой, глазированное шоколадом)	100	3
	«Клюковка» (муссовое пирожное с сочной клюквенной начинкой и суфле)	90	1
	Песочный тарт (начинка из молочного шоколада с фундуком/белого шоколада с манго)	120	2
	Нарезное пирожное (шоколадный/ фисташка/красный бархат/медовый)	80	4
	Дакуаз (миндальное пирожное с молочным шоколадом и заварным кремом)	70	1
	Птичье молоко (с молочным шоколадом и свежей ягодой)	65	1
	Капкейк (Ванильный/шоколадный. Начинки: клубника/ шоколад/вишня/сникерс)	100	8
	Маффин (с молочным шоколадом, грецким орехом)	85	1
Десерты	Десерт «Павлова» (с клубничной начинкой, заварным кремом и ванилью)	60	1
	Десерт «Яблоко в карамели» (с песочной подложкой, карамельным муссом и яблочной начинкой)	65	1
	Трайфл медовый (Медовая крошка, крем с вареной сгущенкой, грецкий орех)	200	1
	Панна-котта (шоколадно-кофейный мусс с карамельным соусом)	200	1
	Соленая карамель	250	1
	Трайфл «Красный бархат» (красный бисквит с сырным кремом)	200	1
	Меренговый рулет (меренговая основа, фисташковый крем, вишневое компоте)	500	1
Мелко-штучные изделия	Конфета Птичка (Суфле птичье молоко в молочном шоколаде)	20	1
	Кейк-попс (Бисквитная крошка с ванильным кремом в шоколадной глазури)	35	1
	Печенье (ванильное/шоколадное)	45	2
	Имбирный пряник	45	1
Торты на заказ	19 видов начинок, возможны разнообразные виды декора	варьируется	19

– торты на заказ – 19 (при этом фактически за счет разнообразия веса и уникального декора вариаций тортов может быть огромное количество).

Таким образом, ассортимент кондитерской «Vanilla» является достаточно узким, то есть специализированным: мучные кондитерские изделия. Наибольшая глубина ассортимента зафиксирована по категории пирожные – 31 позиция. Это объясняется, что именно на эту позицию приходится максимальный спрос (в штучном выражении). При этом покупатели хотят выбирать продукцию, кроме того, у них могут быть весьма отличающиеся предпочтения.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий и определяется по формуле:

$$K_n = \frac{P_n}{P_\phi},$$

где P_n – количество новых разновидностей товаров, ед.;

P_ϕ – количество разновидностей на момент проверки, ед.

Коэффициент новизны кондитерской «Vanilla» на май 2022 г. составляет:

$$K_n = \frac{4}{62} = 0,06$$

Соответственно, кондитерская «Vanilla» не уделяет значительного внимания обновлению ассортимента.

Устойчивость ассортимента – способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары, коэффициент устойчивости определяется по формуле:

$$K_y = \frac{P_y}{P_\phi},$$

где P_y – количество разновидностей товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей.

Коэффициент устойчивости кондитерской «Vanilla» составляет:

$$K_y = \frac{37}{62} = 0,59$$

или без учета тортов на заказ:

$$K_y = \frac{32}{43} = 0,74$$

Таким образом, в магазине-кондитерской «Vanilla» представлен ассортимент продукции, в целом пользующийся устойчивым спросом. В тоже время, что касается тортов на заказ, то только 26% (то есть 5 разновидностей) начинок пользуются спросом, остальные начинки заказываются время от времени.

При этом следует отметить, что не весь ассортимент продукции магазина-кондитерской «Vanilla» является уникальным. Хотя безусловно во многих кондитерских присутствуют ходовые виды продукции (например, пирожные и торты на основе красного бисквита), однако в ассортименте магазина-кондитерской «Vanilla» присутствуют пирожные даже визуально и по названию сходные с продукцией кафе «BAVAROMA». Причем в ассортименте кондитерской «Vanilla» они появились позже.

Определим структуру продаж кондитерской «Vanilla» в разрезе основных товарных категорий (таблица 8, рисунок 8).

Таблица 8– Структура продаж кондитерской «Vanilla» в разрезе основных товарных категорий за апрель 2022 г.

Товарная категория	Сумма выручки, тыс. руб.	Удельный вес, %
Пирожные	194,83	33,0
Десерты	81,07	13,8
Мелко-штучные изделия	19,65	3,3
Торты на заказ	294,00	49,9
Итого	589,55	100

Проведенные расчеты продемонстрировали, что в структуре продаж кондитерской «Vanilla» в апреле 2022 г. сформировали торты на заказ (49,9%). Доля пирожных составила 33%, десертов – 13,8%. Наименьшая доля приходится на мелко-штучные изделия – 3,3%.

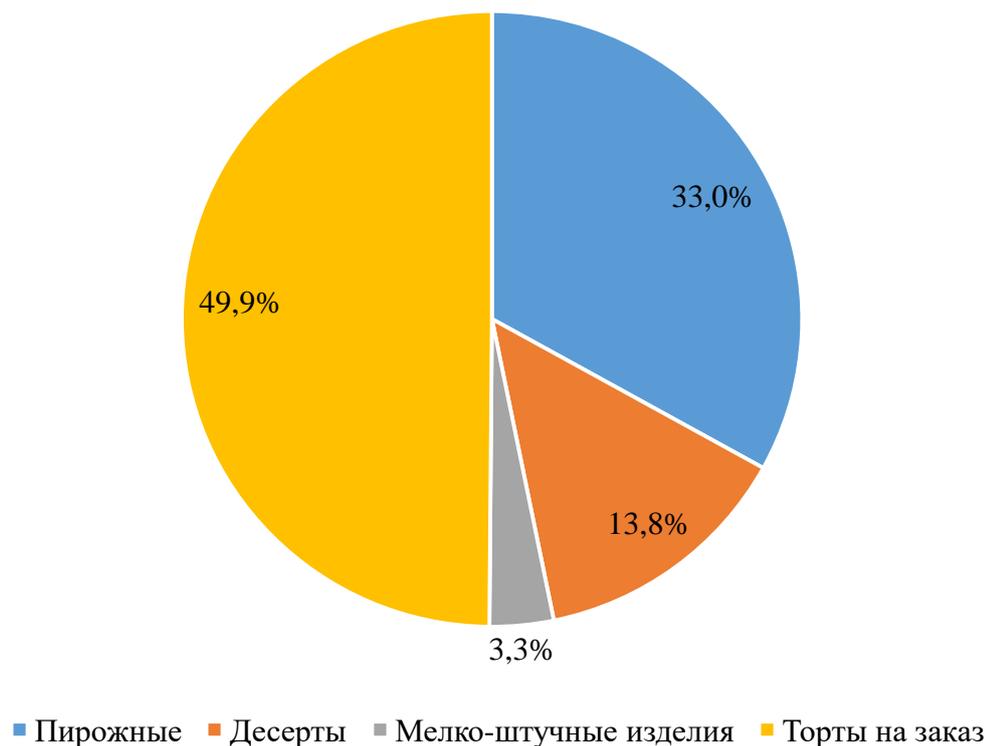


Рисунок 8 – Структура продаж кондитерской «Vanilla» в разрезе товарных категорий (апрель 2022 г.)

Далее выполним ABC анализ ассортимента кондитерской «Vanilla» (таблица 9, рисунок 9). Для этого сначала была определена выручка за месяц по каждому наименованию продукции (без учета их модификаций), затем определена доля каждого наименования в совокупной выручке кондитерской «Vanilla» за месяц. Затем данные наименования продукции были ранжированы в порядке убывания удельного веса в выручке. К группе А относим 20% товаров приносящих около 75% дохода. К группе В– 30% товаров, приносящих около 20% дохода. К группе С– 50% товаров, приносящих чуть больше 5% дохода.

Расчеты показали, что к группе А относятся всего пять наименований: торты на заказ, капкейки, эклер глазированный, меренговый рулет, эклер. Вместе они сформировали 74,1% выручки кондитерской «Vanilla» за апрель 2022 г. Соответственно, именно данные виды продукции для кондитерской

«Vanilla» являются основными, и следует продолжать дальнейшее наращивание их продаж.

Таблица 9 – ABC анализ ассортимента кондитерской «Vanilla» за апрель 2022 г.

Наименование	Выручка, тыс. руб.	Выручка доля, %	Выручка доля с нарастающим, %	Группа ABC
Торты на заказ	294,00	49,9	49,9	A
Капкейк	49,4	8,4	58,2	A
Эклер глазированный	35,37	6,0	64,2	A
Меренговый рулет	33,00	5,6	69,8	A
Эклер	24,9	4,2	74,1	A
Макарон	18,48	3,1	77,2	B
Нарезное пирожное	17,82	3,0	80,2	B
Десерт «Павлова»	11,76	2,0	82,2	B
Дакуаз	10,79	1,8	84,1	B
Печенье	9,78	1,7	85,7	B
Песочная корзинка	8,61	1,5	87,2	B
Песочный тарт	8,5	1,4	88,6	B
Птичье молоко	8,4	1,4	90,0	B
Панна-котта	8,32	1,4	91,4	B
Десерт «Яблоко в карамели»	8,16	1,4	92,8	B
Трайфл «Красный бархат»	7,54	1,3	94,1	B
Трайфл медовый	6,89	1,2	95,3	C
«Клюковка»	6,4	1,1	96,4	C
Маффин	6,16	1,0	97,4	C
Соленая карамель	5,4	0,9	98,3	C
Имбирный пряник	4,35	0,7	99,1	C
Конфета Птичка	3,08	0,5	99,6	C
Кейк-попс	2,44	0,4	100,0	C
Итого	589,55	100		

К группе В относится одиннадцать наименований, которые в совокупности сформировали 20% выручки. Из них максимальный вес имеют макароны (3,1%) и нарезные пирожные (3,0%).

В группу С входит семь наименований, сформировавшие 5,9% выручки кондитерской «Vanilla». Из них наибольший вес в выручке имеет трайфл медовый (1,2%), а наименьший – кейк-попс (0,4%). Указанную группу товаров можно классифицировать как дополнительные.

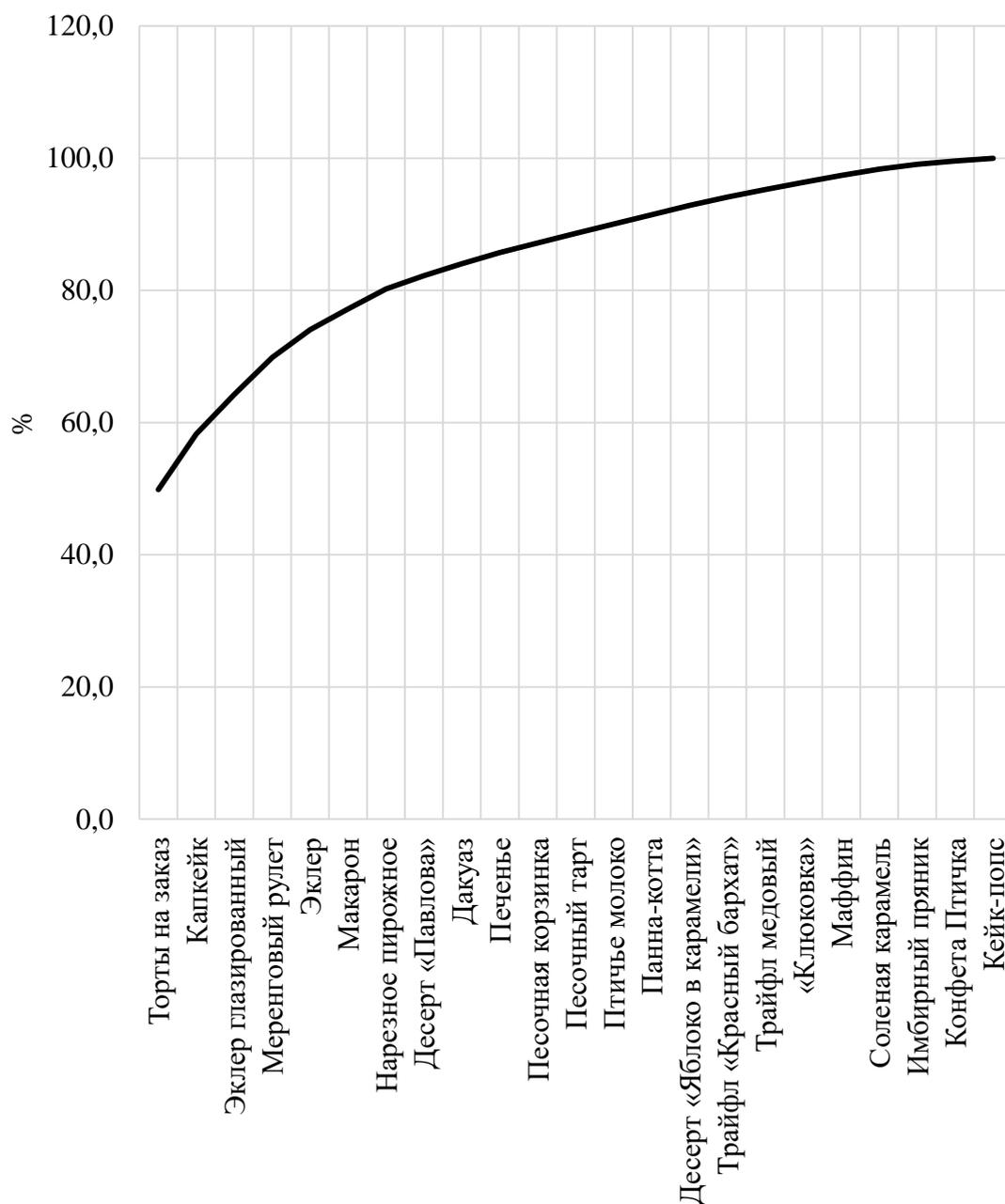


Рисунок 9 – Кривая ABC анализа ассортимента кондитерской «Vanilla» за апрель 2022 г.

Анализ ассортимента кондитерской «Vanilla» показал, что он специализированный, устойчивый, при этом слабо обновляется и не является уникальным в части пирожных и десертов. В штучном выражении наибольшие продажи по товарной категории пирожные, в денежном выражении – по товарной категории торты на заказ, которые и формируют почти половину выручки исследуемого предприятия. Это негативно

характеризует ассортимент кондитерской «Vanilla», так получается, что половина выручки формируется трудовыми усилиями шефа, так как именно он играет ключевую роль в изготовлении тортов на заказ (кондитеры играют вспомогательную роль). Необходимо оптимизировать ассортимент, чтобы прочие товарные категории вносили больше в формирование выручки кондитерской «Vanilla».

2.3 Анализ процессов управления товарным ассортиментом в организации

Управление ассортиментом изготавливаемой продукции в кондитерской «Vanilla» единолично осуществляет шеф (она же индивидуальный предприниматель). Именно шефом определена концепция предприятия: только кондитерские изделия на вынос (готовые и на заказ) без сопутствующих товаров (напитков, свечей для тортов и прочего). При этом продукция кондитерской «Vanilla» – это классические кондитерские изделия, то есть не веганские, не ориентированные на правильное питание и т.п.

В наиболее общем виде управление ассортиментом в кондитерской «Vanilla» осуществляется посредством поочередно выполняемых шефом этапов (рисунок 10).

Основу ассортимента составляет ассортиментная матрица, которая включает четыре товарные категории (как было указано выше, это торты на заказ, пирожные, десерты и мелкочтучные изделия (в качестве товаров импульсного спроса)). Внутри каждой категории должно быть рекомендованное количество позиций.

Подбор кондитерских изделий осуществляется в соответствии с ассортиментным минимумом, при этом учитывается:

– тип и расположение предприятия (это небольшая кондитерская, ориентированная на жителей близлежащих домов);

– особенности потребителей: их платежеспособность, возраст, социальный статус (в данном месте нет точек притяжения очень богатых людей, потребители со средним доходом, исходя из этого продукция подбирается так, чтобы не быть слишком дорогой);

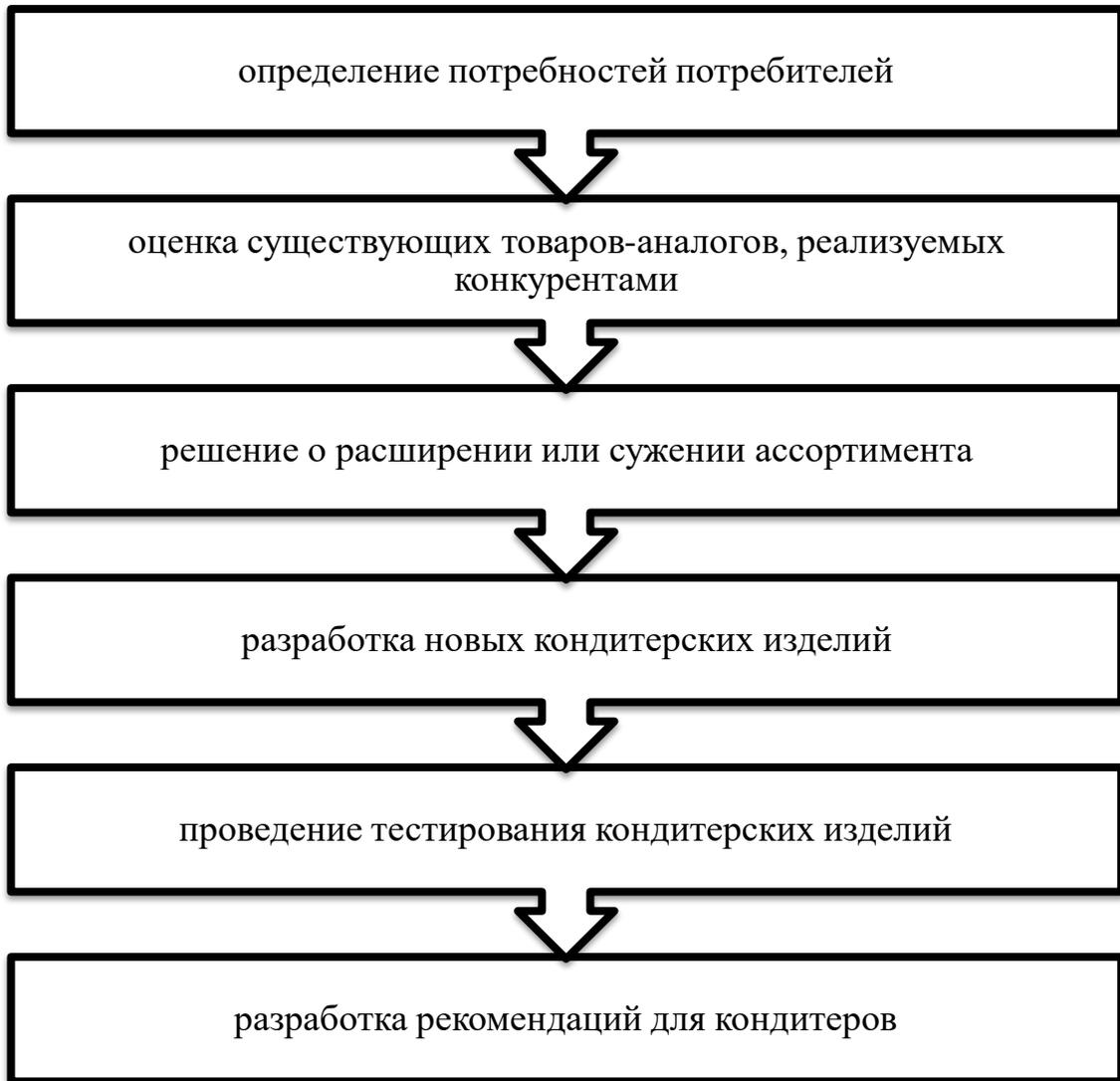


Рисунок 10 – Этапы управления ассортиментом кондитерской «Vanilla»

– квалификация персонала (у персонала достаточно хорошая квалификация, но в некоторых случаях для внедрения новой продукции требуется обучение сотрудников, что не всегда осуществимо);

– возможности оборудования;

– трудоемкость изготовления продукции (продукция, которая долго изготавливается, но сравнительно немного стоит – невыгодна);

– сезонность сырья (в летнее время появляется возможность украшения пирожных свежими сезонными ягодами).

Минимальный набор товаров должен присутствовать на прилавке в течение рабочего дня.

Обновление ассортимента кондитерской «Vanilla» производится нерегулярно, время от времени, под влиянием импульсивных решений шефа. Указанное негативно характеризует процесс управления ассортиментом в рассматриваемой организации.

Также следует отметить, что при формировании ассортимента кондитерской «Vanilla» практически не используются численные методы его оценки (хотя и оценивается спрос). Указанное свидетельствует о необходимости оптимизации как процесса управления ассортиментом в рассматриваемой организации, так и самого ассортимента.

3 Направления совершенствования управления товарным ассортиментом в кондитерской «Vanilla»

3.1 Стратегия оптимизации товарного ассортимента

Одним из способов повышения эффективности работы компании является оптимизация ассортимента выпускаемой продукции. Какие этапы включает этот процесс, какие методы оптимизации применяются на практике и на что следует обратить внимание при изменении ассортимента?

Каждый раз при составлении бюджета продаж у большинства компаний возникает вопрос, каким должен быть ассортимент реализуемой продукции. Ответ на него, как правило, ищут по историческому принципу: в бюджет предыдущего периода вносятся поправки в соответствии с прогнозами будущих продаж и с уже поступившими заказами. Таким образом, учитывается сложившийся на рынке спрос, а также выявленные тенденции. Однако в этом случае высока вероятность появления так называемых «исторических ошибок», которые будут переходить из одного планового периода в другой.

Причины появления «исторических ошибок» могут быть самыми разными, например:

- чрезмерный консерватизм управленцев, не желающих изменять сложившееся положение вещей;
- инерционный подход сбытовиков к продажам. Часто сбытовики делают упор на легко реализуемые товарные позиции, знакомые клиентам. При этом они могут не учитывать новые продукты с хорошим рыночным потенциалом и более прибыльные для компании.

В кондитерском бизнесе в последнее время образовался ряд совершенно новых товарных позиций, которые пользуются спросом и наценка на которые, в силу малой наполненности рынка, может быть большей по сравнению с обычными всем известными продуктами.

К таким продуктам можно отнести кондитерские изделия без содержания глютена, молока и т.п.

Также это могут быть кондитерские изделия, ориентированные на здоровое питание.

В качестве примера в Томске можно привести кондитерскую «МарДАРинНик», которая расположена по адресу пр. Фрунзе 32. При этом, не смотря на то, что цены на данную продукцию превышают цены на обычные кондитерские изделия, они пользуются большим спросом.

Но для активизации продаж этих продуктов требуются усилия большие, чем для поддержания сложившегося ассортимента;

- неверная оценка рыночного потенциала того или иного продукта;
- ошибки при ценообразовании;
- неправильная реализация стратегии продвижения на рынок;
- методологические просчеты плановиков (например, в расчет принимается только текущая рентабельность продукции без учета других показателей).

Во избежание подобных ошибок необходимо проводить постоянную работу по оптимизации структуры реализуемой продукции.

Процесс оптимизации структуры ассортимента следует начинать с определения целей компании. Такими целями в краткосрочном периоде могут быть необходимость введения новых позиций или, наоборот, сокращения ассортимента, корректировка объемов производства и цен.

Руководитель коммерческой службы и финансовый директор нередко имеют противоположное представление об оптимальной структуре ассортимента. Так, в целях максимизации текущих прибылей можно сделать ставку на наиболее прибыльные товарные позиции, но при этом упустить возможность закрепиться на привлекательном рынке, что негативно скажется на будущем финансовом состоянии компании. В то же время, чтобы «дожить» до будущих прибылей, необходимо зарабатывать уже сегодня. Поэтому оптимизация ассортимента представляет собой принятие

компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые ожидания, производственные и логистические возможности и ограничения, а также сложившуюся на рынке ситуацию. Оптимальная структура ассортимента должна обеспечивать максимальную рентабельность и достаточную стабильность компании в целом. Кроме того, наименований продукции не должно быть слишком много.

Этапы оптимизации.

В процессе оптимизации ассортимента можно выделить три основных этапа:

1 этап. Анализ динамики рынка и структуры спроса. Подразделение, ответственное за управление ассортиментом (как правило, это маркетинговая служба), с установленной периодичностью инициирует процесс оптимизации.

Маркетинговое подразделение анализирует динамику продаж по товарным группам (отдельным товарам), оценивает перспективы изменения спроса и конкуренции в сегментах, на которых представлена или куда собирается выходить компания со своей продукцией (услугами). На основании полученной информации специалисты по маркетингу готовят варианты решений по изменению структуры ассортимента, направленные на повышение удовлетворенности потребителей, укрепление конкурентной позиции компании и увеличение доли рынка.

В силу того, что кондитерская «Vanilla» относится к микропредприятиям, маркетинговой службы у них нет, поэтому по сути всё сводится к деятельности шефа в этом направлении, что, конечно же, не может не сказываться на качестве маркетинговых исследований.

Можно рекомендовать директору пользоваться условно-бесплатной рабочей силой в лице студентов профильных ВУЗов, а для этого посетить учебные заведения и предложить своё предприятие в качестве места для прохождения практики.

2 этап. Финансовый анализ разработанных предложений. Планово-экономическая служба анализирует финансовые показатели по товарным группам или отдельным товарам и выносит свои заключения об изменении структуры ассортимента.

3 этап. Утверждение окончательного варианта структуры ассортимента. Рабочая группа, в которую входят специалисты маркетингового, экономического и других подразделений (производство, закупки, логистика), разрабатывает и согласовывает окончательный вариант решения по оптимизации ассортимента продукции компании.

Ну и, опять таки, это всего пять человек сотрудников, с которыми можно консультироваться, а также родственники, друзья и знакомые шефа.

3.2 Программа совершенствования ассортимента и ее обоснование

Рост основных экономических показателей деятельности торгового предприятия, а также обеспечение необходимого уровня обслуживания в значительной степени зависят от правильного формирования ассортимента товаров в магазине.

Эффективная ассортиментная политика в основном зависит от умения планировать ассортимент, прогнозировать с высокой вероятностью структуру потребительского спроса.

Проблема управления ассортиментом является одной из пограничных областей в сфере менеджмента и маркетинга.

Ассортимент кондитерской «Vanilla» на сегодняшний день состоит из 24 товарных позиций. Наименьшую прибыль в товарном ассортименте предприятию приносит товарная группа «Кейк-попс», а наибольшую «Торты на заказ».

В результате проведения анализа автором предлагается расширить товарные позиции за счёт внедрения кондитерских изделий без содержания

глютена и молока, а также кондитерских изделий, которые будут позиционироваться как веганские.

В данное время подобные товарные позиции являются актуальными и востребованными.

Дело в том, часть людей являются непереносимыми к глютену, действие глютена на организм таких людей приводит к значительному снижению уровня адекватного восприятия реальности, а действие глютена на них можно сравнить с воздействием алкоголя или психотропных веществ на организм обычного человека. То есть у них просто нет выбора какие кондитерские изделия и какую пищу употреблять.

Продукция, не содержащая глютена, появилась в России на несколько лет позже, чем в Европе и США, до сих пор отстает и диагностика непереносимости белка злаковых культур. Относительно благоприятная среда для людей, больных целиакией или страдающих от аллергии на глютен, создана лишь в крупных городах, в первую очередь – в Петербурге и Москве. Несмотря на то, что регулярно появляется информация о разработке препаратов для лечения целиакии и других видов непереносимости глютена, на сегодняшний день такое средство так и не найдено, а вот количество потребителей такой еды и, соответственно, спрос на пищевые ингредиенты, не содержащие глютена, растет.

Введение безглютеновых позиций возможно по нескольким товарным группам.

Среди приверженцев питания только растительной пищей выделяют две основные группы:

- вегетарианцы – люди, отказывающиеся от мяса и рыбы;
- веганы – более строгие вегетарианцы, которые полностью не используют в питании и быту все животные компоненты, включая молоко, яйца, мед, кожу и меха.

Принято считать, что вегетарианцы и тем более веганы ограничиваются очень небольшим набором блюд и продуктов питания, а

лакомства и сладости для вегетарианцев почти под запретом. Это совсем не так. Просто традиционно сложилось, что большинство товаров в наших торговых точках рассчитаны на мясоедов, однако, сейчас появляется все больше мест, где можно выбрать кондитерскую продукцию, десерты и сладости, которые не содержат животных компонентов.

Существует большое количество лакомств, которыми могут баловать себя не только веганы и вегетарианцы, но и все покупатели, которые придерживаются правильного питания. Ведь состав таких изделий часто не включает яйца, маргарин, сливки, другие животные компоненты, нередко производители отказываются и от внесения искусственных добавок – консервантов, ароматизаторов, красителей. Такие кондитерские товары не повышают сахар в крови, не оказывают влияния на вес и хорошо усваиваются.

В нашей стране продукты питания для вегетарианцев и веганов пока еще мало распространены, но в крупных городах появляются торговые точки, полностью посвященные вегетарианству или имеющие отделы с такими продуктами и сладостями. Большинство кондитерских сладостей для веганов и вегетарианцев предлагают интернет-магазины и компании, выполняющие изделия на заказ.

Также есть люди, страдающие непереносимостью лактозы.

Лактоза – это простой сахар, который содержится в молоке и молочных продуктах. Обычно он расщепляется лактазой, ферментом в тонкой кишке. Однако многие люди не могут вырабатывать лактазу, что приводит к невозможности переваривать содержащуюся в молоке лактозу. На самом деле, по оценкам, около 65% населения мира страдают непереносимостью лактозы, а это означает, что они не способны переваривать лактозу.

У людей с непереносимостью лактозы употребление содержащих лактозу продуктов может вызвать побочные эффекты, такие как боль в животе, вздутие живота и диарея.

К счастью, следование безлактозной диете может свести к минимуму симптомы у людей с этой проблемой. Некоторые люди могут также следовать безлактозной диете, чтобы уменьшить потребление молочных продуктов, что они могут пожелать делать по личным, религиозным или медицинским причинам, а также по экологическим или этическим соображениям.

Другие могут решить исключить лактозу в качестве части диеты без молочных продуктов, которая рекомендуется людям с аллергией на белки в молоке, включая казеин или сыворотку.

Далее будет предложено расширение ассортимента по различным товарным группам. При этом некоторые кондитерские изделия могут быть одновременно веганскими, безглютеновыми и для людей с непереносимостью лактозы.

1. Торты на заказ

1.1. Торт «Белый апельсин» GF¹

Торт состоит из ванильного бисквита, сметанно-творожного крема с прослойкой из апельсинового джема, сверху оформлен апельсиновым джемом без сахара. Без пшеничной муки (глютена), без сахара.

Состав: мука рисовая, амарантовая, льняная, крахмал кукурузный, картофельный, тапиоковый, ксантановая камедь (природный загуститель), яйцо куриное пищевое, сахарозаменитель фитПарад № 7 (эритрит, сукралоза, стевиозид), эритритол (натуральный подсластитель), сметана 25%, творожный сыр, мякоть апельсина, вода питьевая, соль морская, разрыхлитель.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 4,7

жиры 13,7

углеводы 8,8

Энергетическая ценность: 192,2 ккал/804,1 кДж

¹GlutenFree – без глютена.



Рисунок 11 – Торт «Белый апельсин» GF

1.2. Торт «Наполеон Карамельный» GF

Тонкие коржи из слоёного теста, карамельный крем на основе сгущённого варёного молока, натуральных сливок и заварного крема, каждый корж прослоен грецким орехом. Без пшеничной муки (глютена).

Состав: мука рисовая, амарантовая, льняная, крахмал кукурузный, тапиоковый, картофельный, ксантановая камедь (природный загуститель), яйцо пищевое, сливочное масло 82,5%, сметана 25%, цедра лимона, разрыхлитель, соль морская, молоко, сахар-песок, натуральные сливки 33%, сгущённое молоко, грецкий орех, солёная карамель (натуральные сливки 33%, сахар-песок, сливочное масло 82,5%, соль морская).

Украшен: солёной карамелью и грецким орехом.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 4,5

жиры 22,3

углеводы 33,3

Энергетическая ценность: 350,9 ккал/1468,1 кДж



Рисунок 12 – Торт «Наполеон Карамельный» GF

1.3. Торт с грецким орехом и кремом чизВегоGF

Бисквит на основе банана, апельсинового сока с добавлением грецкого ореха. Крем на основе ореха кешью, сиропа топинамбура, веганское сливочное масло. Оформлен конфетными шариками. Подходит веганам. Без пшеничной муки (глютена), без сахара, без яиц, без лактозы.

Состав: мука рисовая, крахмал кукурузный, разрыхлитель, сода пищевая, банан, цедра апельсина, сок апельсина, вода питьевая, соль морская, корица молотая, грецкий орех, сироп топинамбура, орех кешью, сок лимона, рафинированное дезодорированное подсолнечное масло, кокосовое масло, эмульгатор пищевой (соевый лецитин), вода очищенная, краситель натуральный бета-каротин, ванилин, агар-агар.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 3,2

жиры 29,5

углеводы 32,6

Энергетическая ценность: 408,1 ккал/1707,4 кДж



Рисунок 13 – Торт с грецким орехом и кремом чизВегоGF

2. Мелко-штучные изделия

2.1. «Конфета с курагой Вего» GF

Веганская полезная конфета из кураги и кокосовой стружки. Отлично подходит веганам. Без глютена, без сахара, без яиц, без лактозы.

Состав: курага, кокосовая стружка, сироп топинамбура.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 7,1

жиры 21,8

углеводы 41,3

Энергетическая ценность: 390,7 ккал/1634,6 кДж



Рисунок 14 – «Конфета с курагой Вего» GF

2.2. Конфета «Грильяж» ВегоGF

Конфета «Грильяж» ВегоGF

Веганский вариант конфет "Грильяж" с изюмом и грецким орехом. Без глютена, без сахара, без яиц, без лактозы.

Состав: изюм, грецкий орех, какао-порошок, тёмный шоколад (какао-масло, какао-порошок, сироп топинамбура).

Оформлены шоколадом тёмным без сахара вего и дроблённым грецким орехом.

Пищевая ценность на 100 гр., продукта:

белки 9,64

жиры 37,10

углеводы 43,79

Энергетическая ценность: 553,08 ккал



Рисунок 15 – Конфета «Грильяж» ВегоGF

3. Пирожные

3.1. Чиз-кейк «Смородина-ваниль» ВегоGF

Основа: печенье на миндальной муке и веганском сливочном масле, творожный слой на основе ореха кешью, пророщенной зелёной гречке, кокосового молока и светлого сиропа агавы. Покрит смородиновым конфитюром. Подходит веганам. Без пшеничной муки (глютена), без сахара, без яиц, без лактозы.

Состав: печенье: мука рисовая, миндальная, кукурузная, яблоко, рафинированное дезодорированное подсолнечное масло, кокосовое масло, эмульгатор пищевой (соевый лецитин), вода очищенная, краситель натуральный бета-каротин, сироп топинамбура, разрыхлитель, соль морская,

гречка зелёная пророщенная, кешью активированный (замоченный), какао-масло, кокосовое молоко, сок лимона, светлый сироп агавы, смородина свежемороженая, агар-агар.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 6,1

жиры 30,6

углеводы 31,0

Энергетическая ценность: 424,5 ккал/ 1776,1 кДж



Рисунок 16 – Чиз-кейк «Смородина-ваниль»

3.2. Эклер с натуральными сливками

Десерт из заварного теста с натуральными сливками. Без глютена (пшеничной муки), без растительных сливок, без консервантов, без ароматизаторов.

Состав: мука рисовая, амарантовая, льняная, крахмал кукурузный, тапиоковый, картофельный, ксантановая камедь, яйцо, сливочное масло, вода, сливки натуральные, сахарная пудра, ваниль.

Украшен: тёмным шоколадом и грецким орехом.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 4,6

жиры 26,0

углеводы 22,2

Энергетическая ценность: 340,7 ккал/1425,4 кДж



Рисунок 17 – Эклер с натуральными сливками

4. Десерты

Маршмеллоу «Манго» GF

Нежный, тающий во рту маршмеллоу, приготовлен на основе натурального пюре манго. Без глютена, без яиц, без лактозы, без красителей.

Состав: манго, сахар-песок, инвертный сахар, желатин, сахарная пудра, крахмал кукурузный.

Пищевая ценность на 100 гр. продукта:

белки 4,0

жиры 0,1

углеводы 78,6

Энергетическая ценность: 330,5 ккал/1382,8 кДж



Рисунок 18 – Маршмеллоу «Манго» GF

Таким образом, было предложено расширить ассортимент на восемь товарных позиций по четырём товарным категориям.

Все эти кондитерские изделия сведём в таблицу, в которую добавим возможности позиционирования ассортимента.

Таблица 10 – Расширение товарного ассортимента кондитерской «Vanilla»

Товарная категория	Наименование позиции	Позиционирование		
		GF	Веге	Без лактозы
Пирожные	Чиз-кейк «Смородина-ваниль»	+	+	+
	Эклер с натуральными сливками	+		
Десерты	Маршмеллоу «Манго»	+		
Мелкоштучные изделия	Конфета с курагой	+	+	+
	Конфета «Грильяж»	+	+	+
Торты на заказ	Торт «Белый апельсин»	+		
	Торт «Наполеон Карамельный»	+		
	Торт с грецким орехом и кремом чиз	+	+	

Расширение товарных позиций всего на восемь элементов позволяет кондитерской «Vanilla» сразу себя позиционировать как кондитерскую, которая предлагает кондитерские изделия без глютена, без лактозы и для веганов. В перспективе при правильно настроенном маркетинге и ценообразовании это позволит привлечь дополнительную категорию клиентов. А если это направление «выстрелит», то количество товарных позиций можно расширить.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Топчиеву Сергею Алексеевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <p>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>В течение рабочего дня на сотрудника воздействует много неблагоприятных факторов:</p> <p>– подвижные части электроинструмента;</p> <p>– повышенная температура воздуха вследствие работы печей, шкафов;</p> <p>– недостаточная освещенность рабочей зоны;</p> <p>– острые кромки режущего инструмента;</p> <p>– оказывают влияние физические перегрузки – поза «стоя», напряжение кистей и пальцев рук.</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ «ГОСТ 12.0.230-2007. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями продукции.</p>

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в сфере обеспечения социальной ответственности.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Определение целей КСО Определение стейкхолдеров программы Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	<p>28.03.2022</p>
--	-------------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Громова Т.В.	-		28.03.2022

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		28.03.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Топчиев Сергей Алексеевич		28.03.2022

4 Социальная ответственность

Международным сообществом корпоративная социальная ответственность (КСО) трактуется сегодня как добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, напрямую связанный с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Отметим, что ответственность, прежде всего, категория этики и права, выражающая особое социальное и морально-правовое отношение личности к людям, к обществу (человечеству в целом), которое характеризуется выполнением нравственного долга и правовых норм. Социальная ответственность субъекта экономических отношений, в отличие от юридической, подразумевает определенный добровольный отклик, готовность участвовать в решении социальных проблем общества. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом и нормативными актами требований или же сверх этих требований.

Подобная добровольность обусловлена серьезными глобальными экологическими рисками, давлением гражданского общества на власть и бизнес, изменением роли государства и характера взаимодействия власти, бизнеса и гражданского сообщества, необходимостью быстрого реагирования на вызовы современности в целях обеспечения устойчивого развития и сохранения жизни на планете Земля.

В классическом современном понимании социальная ответственность бизнеса включает:

- добросовестную деловую практику компаний;
- развитие персонала предприятия;
- охрану здоровья и безопасные условия труда;
- охрану окружающей среды и использование ресурсосберегающих технологий;
- развитие местного сообщества;

– благотворительную практику компании.

В современных условиях процесс институализации социальной ответственности бизнеса на Западе, становление национальной модели в России определяются уровнем понимания и принятия идей КСО, эволюцией самой концепции, а также состоянием развития бизнеса. По мере осознания важности существования компании в гармоничном социуме, предопределяющем устойчивую перспективу развития, бизнес расширяет свое участие в реализации социальных интересов различных общественных групп, определяя приоритетные направления социальной деятельности, становится, по мере совершенствования законодательства, в той или иной степени участником решения больших и малых экологических проблем. Так формируется на практике специфическая модель КСО, при детальной разработке которой компании все чаще прибегают к известной на западе концепции стейкхолдеров (stakeholderconcept), или теории заинтересованных сторон (stakeholdertheory).

Появление теории заинтересованных сторон связано с выходом работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Э. Фримен утверждает, что каждая компания имеет заинтересованные стороны. Стейкхолдеры – это любые индивидуумы, группы, организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые компанией решения и /или оказывающиеся под воздействием этих решений.

Концепция стейкхолдеров появилась как реакция на распространение серьезного влияния не только на экономику, но и на жизнь социума в целом крупных корпораций. Э. Фримен рассматривает обусловленность действий компаний интересами множества заинтересованных сторон. Такими заинтересованными сторонами выступают: собственники; потребители; группы защиты прав потребителей; конкуренты; средства массовой информации; работники; защитники окружающей среды; поставщики; местное сообщество; правительственные организации и др. С точки зрения Э. Фримена, каждый из стейкхолдеров имеет определенные права в вопросах

контроля компании, поэтому существует необходимость принятия решений с учетом их интересов.

Принятие решений с учетом интересов множества групп и индивидов создает лояльное социальное окружение и устойчивые долгосрочные конкурентные преимущества компании, а в итоге, и уровень прибыли выше среднего. Отметим, что теория заинтересованных сторон позволяет конкретизировать социальные направления, в рамках которых компания несет основную ответственность.

Кондитерская «Vanilla» (индивидуальный предприниматель) предоставляет своим сотрудникам социальные гарантии строго в рамках определенных законодательством границах: оформление согласно ТК РФ, полная и своевременная выплата заработной платы и выплата социальных компенсаций, обеспечение безопасности труда и пр. При этом программа КСО у данного предприятия отсутствует.

Таблица 11 – Определение целей КСО

Миссия кондитерской «Vanilla»	Предоставление людям качественных и доступных кондитерских шедевров	Цели КСО
Стратегия кондитерской «Vanilla»	улучшение положения на рынке в сегменте кондитерских при повышении прибыльности бизнеса путём масштабирования конкурентного преимущества, заключающегося в уникальности формата и постоянном улучшении технологий и разнообразного ассортимента продукции	1 способствование достижению финансовых и стратегических целей предприятия (улучшение положения на рынке, повышение прибыльности) 2 улучшение мотивации сотрудников

Таким образом, предложенные цели КСО способствуют выполнению стратегии кондитерской «Vanilla». Улучшение мотивации персонала благоприятствует улучшению технологий и позволяет организации наращивать конкурентное преимущество. Кроме того, одной из целей КСО кондитерской «Vanilla» прямо названо способствование достижению стратегических целей предприятия.

Таблица 12 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	способствование достижению финансовых и стратегических целей предприятия (улучшение положения на рынке, повышение прибыльности)	сотрудники кондитерской «Vanilla», клиенты
2	улучшение мотивации сотрудников	сотрудники кондитерской «Vanilla»

Ключевыми стейкхолдерами программы КСО кондитерской «Vanilla» являются ее сотрудники, а также клиенты, в том числе потенциальные. То есть программа КСО строго ориентирована на улучшение положения предприятия на рынке и повышение прибыльности (то есть на реализацию существующей стратегии).

Таблица 13 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	сотрудники кондитерской «Vanilla», клиенты	обучение	повышение производительности труда, рост качества продукции, расширение ассортимента, рост удовлетворенности клиентов продукцией
2	сотрудники кондитерской «Vanilla»	улучшение организации труда	повышение производительности труда, сотрудники будут меньше уставать
3	сотрудники кондитерской «Vanilla»	материальная мотивация	повышение производительности труда, закрепление кадров

Размер затрат на сформулированные элементы программы КСО кондитерской «Vanilla» представлен в таблице .

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Обучение персонала	1 чел.	24	48
2	Улучшение организации труда	1 мероприятие	25	25
3	Материальная мотивация	1 чел.	5	50
ИТОГО:				123

Предлагается обучение двух человек (кондитеров); улучшение организации труда планируется осуществить за счет установки более мощной вытяжки, перестановки мебели и оборудования в помещении; материальная мотивация будет осуществляться за счет премирования.

Таблица 15 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Обучение персонала	48	повышение производительности труда, рост качества продукции, расширение ассортимента	повышение качества предлагаемой продукции
2	Улучшение организации труда	25	повышение производительности труда	
3	Материальная мотивация	50	повышение производительности труда, закрепление кадров	

Соответственно, в конечном итоге все мероприятия КСО кондитерской «Vanilla» ориентированы на достижение стратегической цели предприятия: повышение прибыли.

Заключение

Организационная структура магазина-кондитерской «Vanilla» является линейной, что в данном случае оправдано малым количеством сотрудников. Во главе предприятия находится шеф, который и является индивидуальным предприятием. В его подчинении находится четыре сотрудника: два кондитера и два продавца-консультанта.

В районе расположения кондитерской «Vanilla» наблюдается довольно жесткая конкуренция. В качестве основных конкурентов были рассмотрены следующие: «Пеки, Лола!», кондитерская «TORTA», кафе «BABAROMA», кондитерская пироговая кафе «Кудесы», кафе-кондитерская «Jam». Выбор основных конкурентов обусловлен территориальной близостью и пересекающимся ассортиментом.

Оценка конкурентоспособности магазина-кондитерской «Vanilla» была выполнена по пятибалльной шкале экспертным методом. Кондитерская «Vanilla» не конкурентоспособна по сравнению с основными конкурентами по ряду параметров: отсутствует доставка, хуже расположение, отсутствует собственный сайт и прочее. Соответственно, перед кондитерской «Vanilla» стоит задача повышения своей конкурентоспособности. И сделать это можно и нужно, прежде всего, за счет оптимального управления ассортиментом.

Анализ ассортимента кондитерской «Vanilla» показал, что он специализированный, устойчивый, при этом слабо обновляется и не является уникальным в части пирожных и десертов. В штучном выражении наибольшие продажи по товарной категории пирожные, в денежном выражении – по товарной категории торты на заказ, которые и формируют почти половину выручки исследуемого предприятия. Это негативно характеризует ассортимент кондитерской «Vanilla», так получается, что половина выручки формируется трудовыми усилиями шефа, так как именно он играет ключевую роль в изготовлении тортов на заказ (кондитеры играют вспомогательную роль). Необходимо оптимизировать ассортимент,

что бы прочие товарные категории вносили больше в формирование выручки кондитерской «Vanilla».

Управление ассортиментом изготавливаемой продукции в кондитерской «Vanilla» единолично осуществляет шеф (она же индивидуальный предприниматель).

Обновление ассортимента кондитерской «Vanilla» производится нерегулярно, время от времени, под влиянием импульсивных решений шефа. Указанное негативно характеризует процесс управления ассортиментом в рассматриваемой организации.

Список использованных источников и литературы

1. Юрова, Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле. Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева, 2018. – 170 с.
2. Алексеев, А.В. Современный розничный рынок: обретение устойчивости // ЭКО. – 2015. – № 12. – С.19-23.
3. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2016. – 322с.
4. Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности / А.В. Абрютина. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 416с.
5. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ.ред. С.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2016. – 424 с.
6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 576 с.
7. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 524 с.
8. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. – 2020. – N 2. – С. 26-33.
9. Белоусова С.Н. Маркетинг: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 314 с.
10. Беспалюк К. М. Вариация научных подходов к управлению бизнес-портфелем предприятия / К. М. Беспалюк, И. В. Парий // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10. – С. 411-416.
11. Виноградова С. Н. Организация и технология торговли: Учебник. – Мн.: Выш.школа, 2019. – 223 с.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованных компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 284 с.

13. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 416 с.
14. Гарифулина А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. – 2015. – № 6.
15. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 2. – Ч. 1. – С. 59-63.
16. Дашков Л.П. Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2014. – 481 с.
17. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 9. – С. 48-55.
18. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 298 с.
19. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г. М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. – 2016. – № 2. – С. 42-44.
20. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика, 2014, № 33. – С. 44-49.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Питер Ком, 2020. – 896 с.
22. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2015. – № 20. – С. 87-98.
23. Радионов Р.А. Анализ методов оперативного контроля на предприятии за фактическим состоянием запасов // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 11. – С. 41.
24. Лебедева С. Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие / С.Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков; Под ред. С.Н. Лебедевой. – 2-е изд. Мн.: Новое знание, 2019. – 240 с.

25. Лавренко А. С. Организационно-экономические механизмы и инструменты принятия решений при ассортиментном планировании в торговых сетях / А. С. Лавренко, Е. В. Никульчев. – М.: ВГНА Минфина России, 2018. – 129 с.
26. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 2019. – 768 с.
27. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. – 2021. – № 7. – С. 54-66.
28. Новикова Н. Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – № 5. – С. 40-45.
29. Олейник К. Все об управлении продажами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 331 с.
30. Паламарчук А.С., ПаштоваЛ.Г. Экономика предприятия. М.: Инфра-М, 2015. – 361 с.
31. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КНОРУС, 2016. – 120 с
32. Попов Е.В. Ассортиментная матрица – основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. –№ 5. – С. 101-110.
33. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н. Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петербур. гос. экон. ун-та. – 2015. – № 5 (95). – С. 130-133.
34. ПрокопчукА.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2014. – № 5. – С. 127-132.

35. Прокина М. В. Управление товарным ассортиментом компании / М. В. Прокина, К. А. Иванова, М. В. Семенова. – М.: [б. и.], 2021. – 147 с.
36. Сандракова И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети // Практический маркетинг. – 2020. – № 3. – С. 31-35.
37. Слащёв Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 83-89.
38. Сысоева С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. – СПб. [и др.]: Питер, 2015. – 285 с.
39. Сурай Н. М. Механизм формирования и управления товарным ассортиментом / Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестн. Алт. гос. аграр. ун-та. – 2015. – № 8. – С. 153-160.
40. Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. – 2021. – Т. 19. – № 3. – С. 26-36.
41. Чекалина А. Ассортимент: американская модель против российского подхода // Модный magazin. – 2020. – № 4. – С. 38-40.
42. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера, юриста. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2019. – 462с.
43. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2015. – № 1. – С. 165-170.
44. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 83-89.

45. Якубова Э.В. Розничная и оптовая торговля. Состояние и перспективы. Ставрополь, 2020. – 90с.

46. Сайт кафе «Кудесы» URL: <https://kudesy-tomsk.ru/>

47. Сайт кафе-кондитерской «Jam» URL: <https://jamcakes.ru/>

48. Сайт кондитерской «TORTA» URL: <https://torta-torta.ru/>

49. Сайт кондитерской «Пеки, Лола!» URL: <https://pekilola.ru>

50. Сайтсети «БАВА РОМА» URL: <https://babaroma.ru/>

51. Страница сети «BABAROMA» в социальной сети Instagram URL:
https://www.instagram.com/baba_roma/

Приложение А

Эмблема кондитерской «Vanilla»



Рисунок П1 – Эмблема кондитерской «Vanilla»

Приложение Б

Примеры продукции кондитерской «Vanilla»



Рисунок П2 – Эклеры глазированные



Рисунок П3 – Пример торта на заказ (начинка Сметанник, вес 2 кг.)