

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ
ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 5 курса группы
05001163
заочного отделения
Абдурашидов М. А.

Научный руководитель:
к.э.н., старший преподаватель
Усманов Д. И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы анализа и формирования ассортиментной политики предприятия	7
1.1 Сущность и содержание ассортиментной политики в системе управления предприятия.....	7
1.2 Методы анализа ассортимента предприятия	14
1.3 Факторы, принципы и способы формирования ассортимента предприятия и основные направления его совершенствования.....	22
Глава 2 Разработка маркетингового проекта по расширению товарного ассортимента ОАО «Колос»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ОАО «Колос».....	32
2.2 Анализ маркетинговых возможностей (комплекс маркетинга) ОАО «Колос».....	40
2.3 Анализ товарного ассортимента ОАО «Колос» и его проблемы.....	50
2.4 Разработка маркетингового проекта (создание нового продукта) и оценка его эффективности.....	69
Заключение	81
Список литературы	84
Приложение	88

Введение

Актуальность темы исследования. Переход к рыночной экономике потребовал от предприятий перестройки всего хозяйственного механизма сверху донизу, и, прежде всего, системы управления предприятием в условиях нестабильной, достаточно динамичной внешней среды. У предприятий появились новые партнеры, усложнились производственные связи, изменились цены на ресурсы, ввелись новые законодательные акты, определяющие правила взаимоотношений предприятий с государственными институтами. Эти и другие объективные условия развития экономики предопределили необходимость разработки концепции управления предприятием на основе использования системы маркетинга. Особенно кардинально меняются место и роль ассортиментной политики в общей системе управления предприятием. Это объясняется тем, что большинство предприятий проходят сейчас достаточно сложный период, обусловленный переходом от планирования товарного ассортимента к выработке ими товарной политики. Последняя, конечно, обязательно включает элементы планирования, но и вместе с тем значительно расширяет возможности использования стратегического и тактического подхода к управлению товарным ассортиментом.

Ассортиментная политика предполагает определенные целенаправленные действия товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управления, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов), разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Как свидетельствует мировой опыт,

лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

До сих пор у многих российских компаний первоначальная стадия формирования ассортимента – процесс не всегда рыночно-ориентированный и спроектированный менеджментом. Зачастую формирование ассортимента базируется на стремлении увязать ассортимент с производственными возможностями, опытом технологов, традициями производства. Отсутствует комплексный подход к формированию и совершенствованию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно-тактических аспектов деятельности компании. Но процесс разработки ассортиментной политики должен базироваться на желаниях и потребностях потребителей и прогностических способностях менеджмента.

Исходя из практического опыта функционирования российских промышленных предприятий показывает, что ряд вопросов этой проблемы исследован недостаточно полно, особенно применительно к внедрению в ассортимент инновационных товаров.

Таким образом, актуальность и значимость выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлены местом и ролью проблем управления ассортиментной политикой в стратегии повышения эффективности производства, необходимостью выявления направлений формирования эффективной ассортиментной политики и организации данного процесса на предприятиях.

Объект исследования – коммерческая деятельность открытого акционерного общества «Колос».

Предмет исследования – методы и способы формирования ассортиментной политики ОАО «Колос».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов анализа и формирования ассортиментной политики

предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики ОАО «Колос».

Для достижения цели выделены следующие **задачи**:

- определение роли ассортиментной политики в системе управления предприятия;
- рассмотрение методов, факторов, принципов и способов формирования и совершенствования ассортимента предприятия;
- проведение комплексного анализа внешней среды ОАО «Колос»;
- проведение анализа текущего бизнеса и внутренней среды ОАО «Колос» в том числе анализа товарного ассортимента предприятия;
- разработка мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента и оценка его эффективности.

Теоретико-методологическая база исследования. Вопросам теоретической методологии формирования ассортиментной политики на предприятии посвящено огромное количество работ. Существенный вклад в теорию вопроса внесли, отечественные ученые С.В. Афанасьев, И.Г. Акулич, Г.Г. Абрамишвилли, Г.Л. Багиев, А.В. Богданов, М.И. Плотницкий, Т.П. Данько, Р.Б. Ноздрева, М. Э, Сейфуллаева, В.И. Черенков, В.В. Зотов, а также зарубежных ученые исследовавшие методологию маркетинга, менеджмента и маркетинг менеджмента П. Друкер, Ф. Котлер, Д. Джоббер, Дж. Р. Эванс, Б.Берман, П. Дойль, С. Холленсен, С. Маджаро и др.

Эмпирическая база исследования – официальные документы (устав, бухгалтерские балансы, структура управления и т.д.), статистические источники (данные по производству и продажам, пояснительные записки), результаты внутри организационных и собственных исследований (маркетинговые исследования).

Методы исследования. Методической основой исследования является системный анализ (анализ эффективности функционирования предприятия), применение абсолютных и относительных величин (при расчете удельного веса величин, а также отклонений показателей), анализ и синтез (при выработке

путей совершенствования ассортимента политики предприятия), ABC – анализ, Метод ВКГ, метод попарных сравнений, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, монографический, графические приёмы (при иллюстрации аналитической информации). Для обработки отчетных данных использовалась современная компьютерная техника.

Апробация результатов исследования. Эффективность внедрения результатов исследования в практику определяется разработанностью в выпускной квалификационной работе теоретических и методических положений, которые нашли свое отражение в конкретном маркетинговом проекте по расширению глубины и ширины товарного ассортимента промышленного предприятия.

Практическая значимость. Применимость полученных результатов заключается в том, что разработанные принципы, методы, и модели могут быть непосредственно использованы при планировании, организации и реализации решений в области маркетинговой деятельности предприятий общественного питания не зависимо от их масштаба, специализации и форм собственности.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из титульного листа, содержания, введения, двух глав, раскрывающих тему исследования, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы анализа и формирования ассортиментной политики предприятия

1.1 Сущность и содержание ассортиментной политики в системе управления предприятия

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль. Необходимость реализации связанных с этим проблем требует решения комплекса задач, основной среди которых является формирование рационального набора выпускаемой продукции.

Для того чтобы производимые товары были конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений.

В предпринимательской деятельности такие решения касаются, как правило, четырех направлений: товарной политики, ценовой политики, распределительной и сбытовой политики, коммуникативной политики.

Товарная политика – набор методов по формированию товарного ассортимента, разработка потребительских свойств товара, его марки, упаковки и системы обслуживания [15, с. 360].

Товарная политика – это «сердце маркетинга», поскольку товары определяют конкурентную позицию предприятия, обеспечивают его развитие и безопасность. В свою очередь ассортиментная политика – это «сердце товарной политики».

Основываясь на работах П. С. Завьялова, можно установить следующее соотношение между понятиями «товарная политика» и «ассортиментная политика» (рисунок 1.1.1): основной составляющей товарной политики является ассортиментная политика – ядро маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями производства товара и

методами его продвижения от производителя к конечному покупателю [10, с.285].

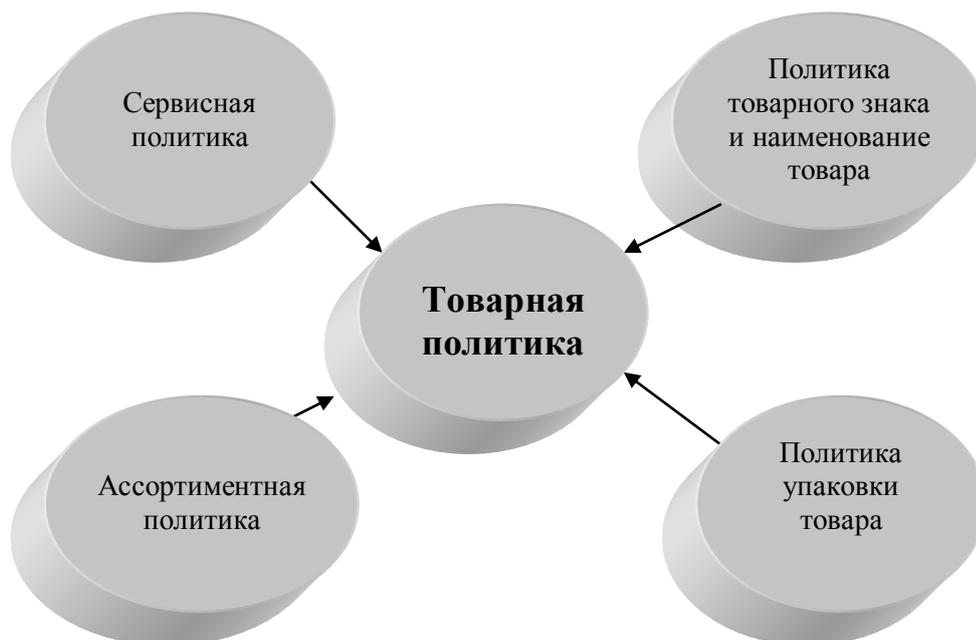


Рисунок 1.1.1 – Соотношение между товарной и ассортиментной политикой

В экономической литературе не даётся единого определения ассортиментной политики. Данное понятие в функционировании хозяйствующих субъектов рассматривается в различных аспектах. Приведем несколько определений ассортиментной политики и их анализ.

1) «Ассортиментная политика с точки зрения эффективности производства и экономичности расходования средств в торговле должна заключаться в определении на известный период времени оптимального ассортимента изделий, по достижении которого совершенствование его должно осуществляться путем обновления. При этом оптимальный ассортимент товаров должен обеспечивать в условиях имеющейся материально-технической базы торговли наиболее полное удовлетворение спросов населения по объему и структуре, максимум продажи товаров при минимуме издержек обращения и потребления» [23, с. 273].

Существенным недостатком этого определения является противоречивость заложенных в основу критериев оптимальности ассортимента. Действительно, удовлетворить спрос населения по объему и структуре и одновременно обеспечить максимум продаж товаров при минимуме издержек обращения и потребления – задача во многом противоречивая и проблематичная. Кроме того,

данные критерии упускают из вида именно присущее предприятию стремление максимизировать конечные финансовые результаты.

2) «Ассортиментная политика – выражение конкретных форм управления рынком в части обеспечения структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения с учетом целевых ориентиров и установок».

Данное определение, акцентируя внимание на целевую ориентацию ассортиментной политики, вместе с тем совершенно не дают представления о конкретных целях и критериях формирования. Возникает, таким образом, неопределённость в отношении желаемых результатов осуществления ассортиментной политики, в результате чего последняя может оказаться малоэффективной, либо неэффективной вовсе. Отсутствие в данных определениях конкретной цели ассортиментной политики не позволяет в полной мере понять ее сущность.

3) «Ассортиментная политика заключается в выборе (в соответствии с целями предприятие) производимой продукции, разнообразия ассортимента одного наименования, необходимости расширения выпускаемого» [2, с. 146].

В этом определении цель ассортиментной политики упущена вовсе, что делает их крайне ограниченными. Отсутствие требования целевой ориентации ассортиментной политики лишает её всякого смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, существенно осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В заданной формулировке игнорируется необходимость достижения в будущем желаемого состояния предприятия, что противоречит методологии процесса управления, исходным моментом которой является целеполагание.

Для более глубокого понимания сущности ассортиментной политики, необходимо рассмотреть её задачи.

Задачи ассортиментной политики следующие:

1. Удовлетворение запросов потребителей – один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

2. Оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

3. Оптимизация финансовых результатов предприятия. Формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

4. Завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изделий за счет нахождения новых рынков сбыта;

5. Соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли печати и включения в них нетрадиционных отраслей;

6. Соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Так же важным элементом в понимании сущности ассортиментной политики является понятие номенклатуры и ассортимента.

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же клиентам, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен (ассортимент автомобилей, ассортимент косметики и т.п.). Каждый ассортимент требует собственной стратегии и работу с ним поручают отдельному лицу, принимающему решения относительно широты товарного ассортимента [30, с. 149].

Согласно Е. В. Жиряевой, товарный ассортимент - совокупность всех товарных групп, предлагаемых компанией рынку в целом или каждому сегменту в

отдельности [9, с. 109]. Товарный ассортимент в свою очередь состоит из:

- товарных групп (совокупность товаров и их видов, сгруппированных по определённому сочетанию, важнейшим из которых являются схожее назначение товаров);
- товарных категорий (совокупность однородных товаров, находящихся внутри товарной группы);
- товарных линий (совокупность товаров, предназначенных одним и тем же клиентам или реализуемые через одни и те же каналы сбыта или имеющие одинаковый ценовой диапазон);
- товарных единиц.

Филип Котлер рассматривает товарную номенклатуру как совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом [12, с.26].

Совокупность товаров в ассортименте характеризуется определенным единством, выражающим взаимосвязь между отдельными изделиями в системе в целом. Поэтому ассортимент товаров представляет собой не случайную совокупность, а целенаправленно сформированную, в которой состояние отдельных изделий, их соотношение находятся в сложной взаимозависимости.

Ассортимент товаров представляет сложную систему. В ней товары различаются многообразием естественно-природных и потребительских свойств, особенностей назначения, характера использования, участия в удовлетворении потребностей, эффекта потребления. Они различаются по исходным материалам, конструктивным решениям и технологиям изготовления, объемным, линейным и габаритным размерным показателям, сохранности, срокам потребления и множеству других особенностей.

Теоретически большинство маркетинговых концепций предусматривают выпуск широкой гаммы изделий одновременно, что позволяет укрепить позиции фирмы на рынке и увеличить объем продаж. Вся совокупность изделий включает различные виды товаров, представляющие собой конечный продукт производственного цикла. В свою очередь вид товара делится на

ассортиментные группы (подгруппы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (модификаций или марок), которые представляют наиболее детализированную товарную классификацию [10, с.293].

Общая система товаров состоит из множества подсистем в соответствии с фазами общественного воспроизводства и их структурными образованиями. Выделяют промышленный (производственный) ассортимент – совокупность товаров, образующих систему, вырабатываемую предприятиями отраслей производств. Ассортимент промышленных товаров составляет материальную основу удовлетворения потребностей населения и, обеспечивая непрерывность общественного воспроизводства, он формирует товарное предложение, выступающее основным элементом рынка.

Под торговым ассортиментом товаров понимается совокупность материальных благ, реализуемых в торговле. Торговый ассортимент функционирует в структурах торговли и может рассматриваться по формам торговли (оптовая, розничная), формам собственности, типам организации, предприятий, а также по ряду других признаков.

Ассортимент характеризуется такими параметрами как: широта, глубина (длина), насыщенность и рациональность, гармоничность [28, с.163].

Широта представляет собой общую численность ассортиментных групп товаров, предлагаемых предприятием.

Глубина (длина) – это количество различных вариантов исполнения товара в рамках отдельной ассортиментной группы, имеющих общую базовую функцию, различающихся функциональными характеристиками, качеством, набором добавленных характеристик.

Насыщенность товарного ассортимента – это общее число товарных единиц, представленных по каждому варианту исполнения отдельного товара предприятия.

Рациональность – способность набора товаров наиболее полно удовлетворять потребности покупателей.

Гармоничность – это степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их назначения, каналов распределения и продвижения. Если предприятие стремится к завоеванию позиции в какой-то одной сфере, то она может целенаправленно добиваться большей гармоничности между различными ассортиментными группами. Если же стремится действовать сразу в нескольких сферах, то гармоничность, наоборот будет меньшей.

Необходимо чётко понимать основную цель формирования ассортиментной политики. Данная цель во многом определяет общую стратегию предприятия, тактику, критерий оценки результатов принятых решений и предпринятых действий.

Генеральной целью формирования ассортиментной политики предприятия является повышение либо поддержание его прибыльности. Эта цель должна стать приоритетной, всецело ориентирующей систему управления предприятием. Такой подход диктуется современными условиями хозяйствования, для которых характерно усиление конкуренции на рынке.

Ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении или сужении ассортимента выпускаемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие. Отсюда вытекает суть ассортиментной политики. Она заключается в формировании ассортимента.

Формирование ассортимента товаров представляет собой разработку и внедрение в производство конкретной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединённых в товарные группы по какому-либо определённом признаку. На основе выработанной ассортиментной политики проводится формирование ассортимента товаров. Процесс формирования ассортимента можно характеризовать как проявление ассортиментной политики [12, с. 38].

Данный процесс имеет фундаментальное значение для предприятия т. к. связано с ответом на ключевые вопросы экономики: что, для кого и в каком

количестве производить.

Таким образом, ассортиментная политика оказывает непосредственное влияние на показатели конкурентоспособности производителя. Только благодаря рациональной ассортиментной политике возможно производство конкурентоспособных товаров и завоевание значительной рыночной доли. Изменения в ассортименте производимой продукции непосредственно влияют и на финансово-экономические показатели работы предприятия, производственно-технологический уровень производства также во многом зависит от того, какой ассортимент продукции выпускается предприятием.

Отсутствие ассортиментной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров. Хорошо продуманная ассортиментная политика промышленного предприятия является своего рода гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели, но и сохранения позиций на рынке, влияет на формирование имиджа и конкурентоспособности предприятия.

1.2 Методы анализа ассортимента предприятия

Для проведения полноценного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании.

Одним из наиболее популярных инструментов классификации товаров по группам является ABC анализ. Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило – 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности [13, с.215].

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени

влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

Ассортимент делится на 3 группы товаров: группа А может объединяет товары, которые в сумме дают до 80% прибыли, занимая при этом около 20% в натуральном выражении объёма продаж; группа В – это 20% товаров , обеспечивающих около 20% прибыли; группа С – приносит около 5 % прибыли и занимает 60-70% в натуральном объёме продаж.

Очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций группы А. По отношению к товарным позициям группы В контроль может быть текущим, а по отношению к позициям группы С – периодическим. Таким образом, в ходе ABC анализа формируется ABC рейтинг товаров.

Следующим способом оценки ассортиментного портфеля компании является матрица БКГ.

Матрица бостонской консалтинговой группы является классическим универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Матрица строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы.

Матрица БКГ строится по принципам: ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всей компании за соответствующий период); ось Y: темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду (рисунок 1.2.1). В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100% [1, с. 96].

Точка раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продуктов компании за оцениваемый период. Точка раздела

товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров компании. Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль компании либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продаж данного товара.



Рисунок 1.2.1 – Матрица БКГ

По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров: "звезды", "дойные коровы", "дикие кошки", "собаки". Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия. Так, например, товары с низким темпом роста и большой долей рынка - "дойные коровы", в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – "сбор урожая", т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче.

"Звезды" имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, "звезды", в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти группы товаров превращаются в

"дойных коров".

"Собаки" имеют малую долю рынка и низкие темпы роста. Как правило, себестоимость их производства относительно высока, по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальным решением будет их удаление из ассортимента или, как минимум, полное прекращение инвестиций в эти товары.

"Дикие кошки" темпы роста имеют высокие, но доля рынка маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти товары могут увеличить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно, однако это требует значительных инвестиций. Если они оцениваются как перспективные товары, то имеет смысл вкладывать деньги в их развитие, для перевода их в категорию "звезд". Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку "диких кошек", то их рост постепенно замедлится, и они перейдут в категорию "собак".

Кроме того, по матрице БКГ нужно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Кроме того, такой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой [1, с. 100].

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, получившая название «модель GE / McKinsey».

Матрица GE, или матрица Мак-Кинзи, используется при оценке привлекательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось Y характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось X — привлекательность отрасли (рисунок 1.2.2). Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров [11, с. 136].

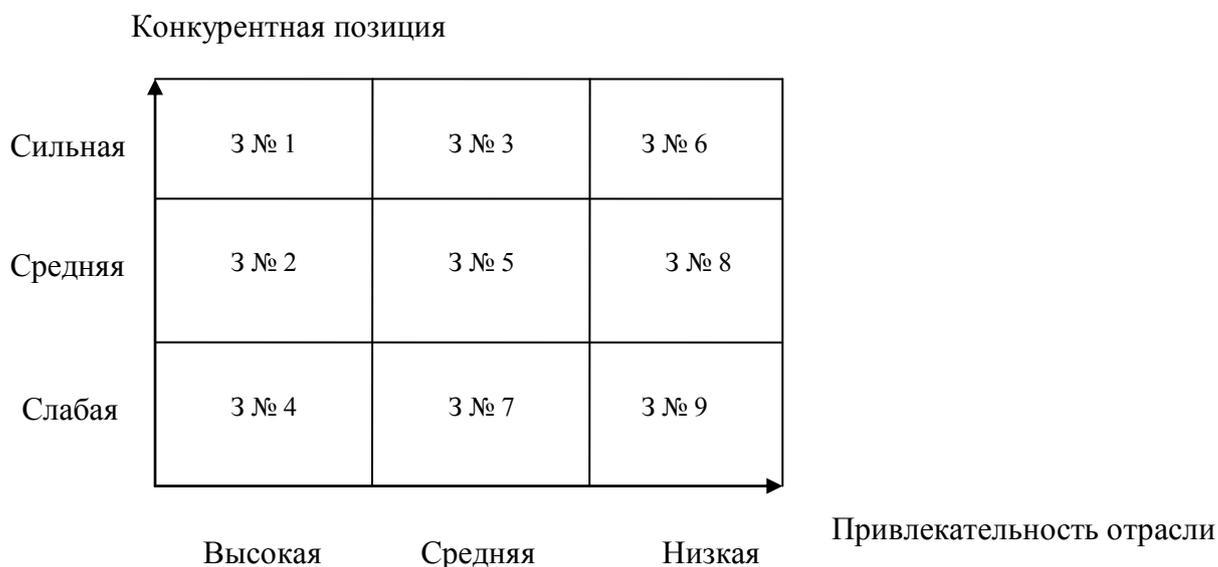


Рисунок 1.2.2 – Матрица Мак-Кинзи

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности, цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Возможно взвешивание используемых показателей. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образуют решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции

на прежнем уровне; и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом: [19, с.341]

Зона № 1: характеризуется наиболее высокой привлекательностью и сильным конкурентным статусом. Товар в ней является лидером на своём сегменте. Инвестирования должны быть приоритетными. Маркетинговая стратегия ориентирована на удержание или усиление позиций.

Зона № 2: товар в ней не является лидером, но не отстаёт от конкурентов. Стратегическими задачами является выявление сильных и слабых сторон и повышение прибыли за счёт внутренней эффективности. Здесь необходимо целевое инвестирование.

Зона № 3: товар является лидером, но его рынок имеет невысокую привлекательность. Фирма должна расставить приоритеты по направлениям продаж.

Зона № 4, 5, 6: это промежуточные зоны и инвестирование в данные товары целесообразно, если на рынке будут найдены прибыльные ниши.

Зона № 7, 8, 9: для них необходимо избирательное инвестирование, осторожное. Данные товары являются проигрышными по сравнению с остальными зонами.

Зона № 8: нужно следить за прибыльностью сегмента.

Зона № 9: необходимо разработать меры по выводу товара из товарного портфеля.

Сегодня существуют разнообразные вариации матрицы Мак-Кинзи. В основе всех их лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Ассортиментная политика определяет оптимальное соотношение набора изделий, разных по стадиям жизненного цикла товара, одновременно находящихся на рынке. Но не существует единых рекомендаций, какое

количество видов продукции и ее модификаций предприятие должно одновременно производить и продавать на рынке, точно так же, как нет единых оптимальных наборов, одновременно обрабатываемых на рынке товаров предприятия в зависимости от их стадий жизненного цикла. Однако на рынок рекомендуется выпускать одновременно следующие товарные группы (рисунок 1.2.3):

- основную – товары, приносящие предприятию основную прибыль и находящиеся в стадии роста (А);
- поддерживающую – товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости (Б);
- стратегическую – товары, призванные обеспечивать будущую прибыль предприятия (В);
- тактическую – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящихся, как правило, в стадии роста и зрелости (Г).

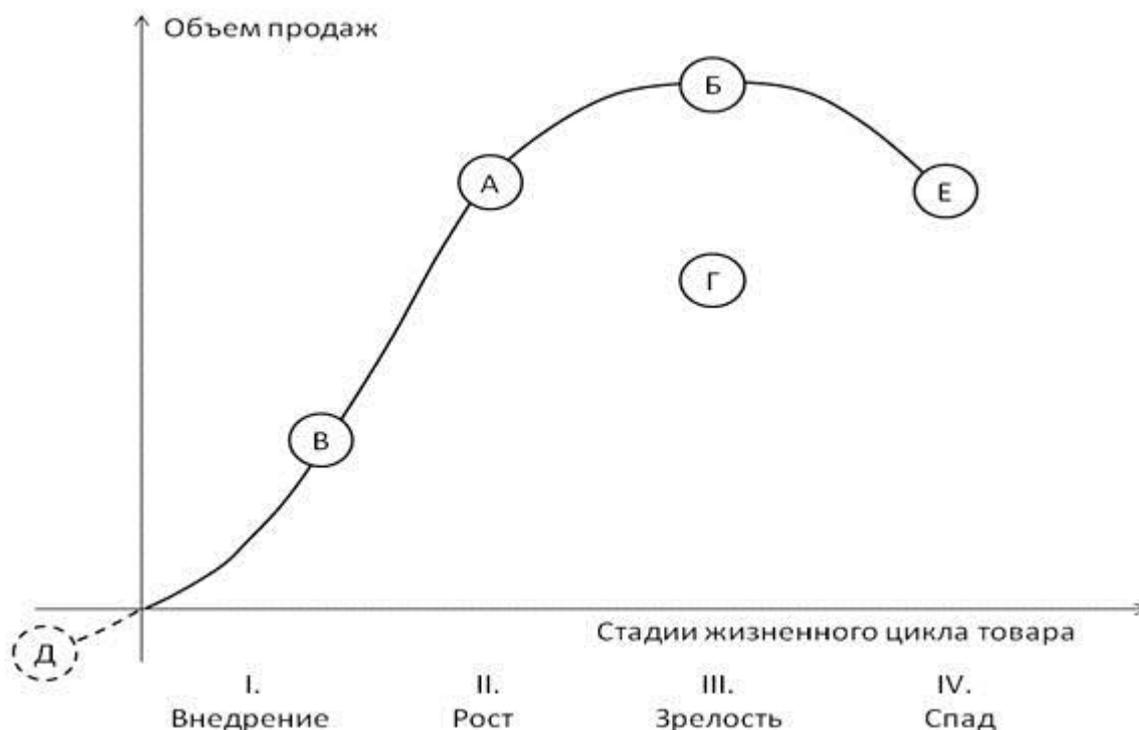


Рисунок 1.2.3 – Вариант оптимального ассортимента продукции фирмы

Хотя на рынке и не присутствует группа разрабатываемых товаров (Д), она также должна учитываться в ассортиментной политике предприятия, поскольку постепенно готовится к выходу на рынок.

Естественно, будут и товары, уходящие с рынка (Е). При этом важны соотношения данных групп и их доля на рынке. Практика показывает, что основная и поддерживающая группы товаров составляют, как правило, 73–85% всех обращающихся на рынке товаров предприятий [7, с.341].

Чтобы принимать управленческие решения, касающиеся дальнейшей оптимизации товарных позиций ассортимента, необходимо учитывать стадию жизненного цикла товара.

Суть ее состоит в том, что любой товар рано или поздно уходит с рынка в силу различных причин, но главным образом вследствие снижения интереса к нему со стороны потребителя. За время своего существования товар проходит несколько фаз развития, что отражается в динамике первоначального нарастания и последующем снижении его сбыта. Период существования товара (от его идеи до прекращения производства и сбыта) называют экономическим циклом жизни товара (ЖЦТ) [24, с.319].

Теория ЖЦТ она может быть использована для решения широкого диапазона практических дел - от создания новых перспективных товаров, умелого воздействия на них на всех фазах и до своевременного изъятия из ассортимента товаров, исчерпавших рыночные возможности (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 – Тактики на различных фазах ЖЦТ

Маркетинговая тактика на разных фазах ЖЦТ цикла товара	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Товар	Основной	Расширение номенклатуры	Выведение новых товаров	Уход с рынка
Цена	Низкая либо высокая	Цена выше, чем на предыдущей фазе, либо высокая	Скидки и тех. действия в отношении цены	Соответствует поведению спроса
Сбыт	Распределение товара ограничено, концентрация на одном сегменте	Быстрое расширение сбыта. Выход на новые сегменты	Интенсивный сбыт	Избирательное распределение товара

Продолжение табл. 1.2.1

Маркетинговая тактика на разных фазах ЖЦТ цикла товара	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Ослабление усилий до уровня, соответствующей прибыли	Снятие, в конечном счете, товара с рынка
Сервис	Контроль, по возможности, централизованный	Контроль, по возможности, децентрализованный	Контроль, осуществляемый сервисным центром	Использование сервиса в целях создания новых возможностей для продаж

Теория ЖЦТ имеет большой практический смысл, творческое следование которого позволяет товаропроизводителям целенаправленно разрабатывать и осуществлять товарную политику, оценивать поведение своих товаров на рынке, более плотно использовать весь потенциал маркетинга.

Таким образом, изучив данную теорию можно достаточно точно определить границы этапов жизненного цикла отдельного продукта и управлять ассортиментом предприятия, оптимизируя его.

В данной главе были рассмотрены и проанализированы различные методы анализа ассортимента предприятия.

Представление различных методик анализа товарного ассортимента и их особенностей позволило выявить, несмотря на достаточно большое их количество, определенное сходство между ними. Все методики основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия. Другими словами, все они используют для анализа первичные данные о рынке, внешней среде и/или внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.

1.3 Факторы, принципы и способы формирования ассортимента предприятия и основные направления его совершенствования

Обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и роста основных экономических показателей деятельности предприятия в

значительной степени зависит от рационального формирования ассортимента товаров. Под формированием ассортимента следует понимать процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность работы предприятия [5, с.162].

Основные направления формирования – это сокращение, расширение, углубление, обновление, совершенствование, гармонизация. Указанные направления взаимосвязаны, в значительной мере дополняют друг друга и определяются рядом факторов [10, с.315].

Рассмотрим подробнее основные направления формирования ассортимента предприятия: 1) сокращение ассортимента – количественные и качественные изменение ассортимента дешевых, некачественных товаров, не пользующихся спросом у потребителей. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров;

2) расширение ассортимента – количественные и качественные изменение набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты, глубины и новизны выпуска новых товаров. Причиной, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения; высокая рентабельность производства и реализации товаров; внедрение на рынок новых товаров;

3) углубление ассортимента – количественные и качественные изменения ассортимента товаров за счет разработки и предложения новых торговых марок или их модификации. Основанием для выбора этого направления служит высокая насыщенность рынка, стремление снизить риск при выпуске товаров незначительной новизны, наличие известных, пользующихся спросом торговых марок отсутствие возможности у организации выпускать товары новых видов;

4) стабилизация ассортимента – состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса;

5) обновление ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателей новизны;

6) совершенствование ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности;

7) гармонизация ассортимента – отражает степень близости реального ассортимента к лучшим отечественным, либо зарубежным аналогам.

Главная цель формирования ассортимента – наиболее полное удовлетворение покупательского спроса.

Чтобы лучше понять проблемы, встающие в процессе выработки ассортиментной политики, следует остановиться на основных факторах, определяющих формирование ассортимента продукции предприятия.

Различают общие и специальные факторы формирования ассортимента. Общие факторы, влияющие на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность. Специальными факторами формирования промышленного ассортимента является сырьевая и материально-техническая база производства, достижение научно-технического прогресса [22, с. 140].

Помимо вышеперечисленных, существенным фактором формирования ассортимента является цена товара. Умение правильно понимать и использовать эту важнейшую категорию во многом определяет коммерческий успех фирмы на рынке.

Ключевым этапом формирования ассортимента с ориентацией на внешние факторы является планирование и проведение комплексных исследований (потребителей, конкурентов, научно-технического потенциала отрасли и т. д.), в результате которых определяется степень соответствия продукции предприятия требованиям группы потребителей, на которых ориентированна компания. Также для обоснования ассортиментной политики, анализируются внутренние факторы материально-технического обеспечения,

процессы организации производства, маркетинг и продажи, служба работы с покупателями и конечно финансовый анализ.

Как говорит Харькова Т.В., классификация факторов, влияющих на ассортимент не ограничивается делением их на внутренние и внешние. Автор выделил основные факторы, подлежащие учету при формировании ассортимента (таблица 1.3.1) [31, с.39].

Таблица 1.3.1 – Классификация факторов, подлежащие учету при формировании ассортимента

№	Критерий	Факторы	Уточнение
1	По характеру воздействия каждой группы факторов на оптимизацию ассортиментной политики	Предполагающие Основополагающие Стимулирующие Поддерживающие Благоприятствующие	1. Предполагающие – гарантируют (предполагают) оптимизацию ассортимента при определенных условиях: (внутренний экономический потенциал) 2. основополагающие - непосредственно обеспечивают развитие производственной сферы: (алгоритм управления процессом производства)
2	В зависимости от стадии жизненного цикла товара	Факторы стадии зарождения Стадии роста Стадии зрелости Стадии спада	1. Степень новизны, анализ рынка сбыта, доступность сырья, финансовые возможности; 2. Перспективность, величина затрат на производство, затраты на рекламу; 3. Рентабельность товара, доля на рынке сбыта; 4. Необходимость в качестве сопутствующего товара
3	По степени воздействия на результаты хозяйственной деятельности	Основные Второстепенные	1. Основные - факторы, которые оказывают решающее воздействие на результативный показатель. 2. Второстепенными считаются те, которые не оказывают решающего воздействия на результаты хозяйственной деятельности в данных условиях.
4	По степени зависимости от деятельности данного предприятия	Внутренние Внешние	1. Внутренние: система управления, персонал, технические, финансовые, кадровые возможности 2. Внешние: покупатели, поставщики, конкуренты, государство, экономическая ситуация
5	По степени зависимости от воли и желания	Объективные Субъективные	1. Объективные не зависят от воли и желаний людей, например, стихийное бедствие. 2. В отличие от объективных субъективные причины зависят от деятельности отдельных людей, предприятий, организаций и учреждений.
6	По способу определенности явлений	Количественные Качественные	1. Количественными считаются факторы, которые выражают количественную определенность явлений. 2. Качественные факторы определяют внутренние качества, признаки и особенности изучаемых объектов (производительность труда, качество продукции, плодородие почвы и т.д.).
7	От количества элементов в факторе	Сложные Простые	1. Сложный - производительность труда. 2. Простой - количество рабочих дней в отчетном периоде
8	От области функционирования предприятия	Общие Специфические	1. К общим относятся факторы, которые действуют во всех отраслях экономики. 2. Специфическими являются те, которые действуют в условиях отдельной отрасли экономики или предприятия.

Продолжение табл. 1.3.1

№	Критерий	Факторы	Уточнение
9	По способу прироста результативного показателя	Интенсивные Экстенсивные	1. Экстенсивные связаны с количественным, а не качественным приростом результативного показателя, например, увеличение объема производства продукции путем расширения посевной площади. 2. Интенсивные факторы характеризуют степень усилия, напряженности труда в процессе производства, например, повышение урожайности с\х культур, продуктивности животных.
10	По сроку воздействия на результаты производства различают факторы.	Постоянные Переменные	1. Постоянные: основные фонды, отрасль функционирования предприятия, целевая группа покупателей 2. Переменные: спрос, цены на сырье, поставщики, конкуренты, экономическая ситуация

Каждый из вышеприведенных факторов имеет свой вес в зависимости от целей предприятия. Предприятию необходимо найти решение, которое будет оптимальным с точки зрения увеличения прибыли, доступности ресурсов, роста продаж и завоевания новых рынков. С этой целью в процессе формирования ассортиментной политики предприятия осуществляется ранжирование факторов. Уровень ранга тех или иных факторов в общей их структуре будет зависеть от специфики отрасли, конкурентов и др.

В процессе формирования ассортимента предприятия следует руководствоваться рядом принципов:

1) Соответствие ассортимента предприятия характеру спроса, предъявляемого избранными для обслуживания контингентами покупателей.

2) Рациональное построение ассортимента товаров предусматривает комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Такой принцип формирования ассортимента позволяет создать большие удобства для покупателей, облегчает им процесс ознакомления с предлагаемыми к продаже товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению "импульсивных покупок".

3) Принцип обеспечения достаточной широты и глубины ассортимента.

4) Принцип обеспечения необходимого уровня устойчивости формирования ассортимента предприятия. При реализации товаров соблюдение этого принципа имеет первостепенное значение.

5) Принцип узнаваемости, популярности торговой марки или лидирующие её положение на рынке функционирования предприятия.

б) Высочайший уровень требований к качеству товара, соответствие гостам и стандартам, принятым в компании технологиям производства.

7) Принцип минимизации бракованных и просроченных товаров. Что в свою очередь тоже ведет к снижению затрат и увеличению спроса на данный вид продукции [23, с.793].

Формирование ассортимента, как свидетельствует практика, может осуществляться различными методами, в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед изготовителем. Вместе с тем все методы объединяет то, что данный процесс подчиняется одним факторам и принципам.

Таким образом, процесс формирования ассортимента является комплексным, тесно переплетается с другими инструментами маркетинга. Формируя ассортимент, включая или исключая из него те или иные товары, тем самым управляют его расширением, сокращением или обновлением.

Следовательно, совершенствование ассортимента товаров представляет собой разработку и внедрение в производство конкретной усовершенствованной номенклатуры изделий, их разновидностей, объединённых в товарные группы по какому-либо определённом признаку [10, с. 320].

Рассмотрим основные направления совершенствования ассортимента.

Развитие товарного предложения предприятия, которое означает выпуск нового конкретного продукта, может быть охарактеризовано с двух позиций. Первая – характеристика новизны по отношению к существующему товарному ассортименту предприятия. Вторая – рыночная характеристика новизны по уровню удовлетворения потребностей потребителей.

1. Новизна по отношению к предприятию рассматривается по отношению к товарным рынкам, на которых уже работает предприятие. Новизна может или отсутствовать, или присутствовать. В терминах рынка и маркетинга соответствующие направления развития товарного ассортимента предприятия –

специализация и диверсификация:

- специализация, или углубление специализации, означает, что с выпуском нового для предприятия товара оно продолжает освоение прежнего товарного рынка, т.е. не выходит за пределы отрасли, например, телевизоров или автомобилей [17, с. 636];

- диверсификация, или расширение специализации, означает выход предприятия на новый для него рынок, включение в производственную программу продуктов, которые не имеют непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия, что позволяет снизить уязвимость предприятия. Другими словами, речь идет о выходе за пределы отрасли или нескольких отраслей, в которых работает предприятие. Специализация предприятия может происходить по двум различным направлениям:

- 1) наращивание, или расширение, ассортимента заключается в переходе к новым для предприятия ассортиментным группам, оставаясь на том же рынке, или в той же отрасли, например тканей или моющих средств. При наращивании предприятие выходит за пределы того, что производится в настоящее время;

- 2) насыщение, или углубление, товарного ассортимента происходит за счет добавления ассортиментных позиций в существующие на предприятии ассортиментные группы. Новинка не должна быть очень похожей на уже выпускаемые изделия, чтобы потребитель мог уверенно отличать одну товарную единицу от другой.

Диверсификация может быть трех видов, первые два вида относятся к однородной, а третий – к неоднородной диверсификации:

- 1) горизонтальная (или концентрическая) – на том же уровне, направлена на близкие отрасли. Выпускаются товары близкого назначения: чай и кофе, автомобили и мотоциклы;

- 2) вертикальная – направлена на предварительные или последующие ступени производственного процесса: сырой кофе и растворимый кофе, текстиль и одежда;

- 3) сторонняя (или конгломеративная) – предложение малородственного

продукта без различимой вещественной взаимосвязи [7, с.121].

2. Новизна продукции по отношению к рынку в целом проявляется в удовлетворении новой потребности или в удовлетворении прежней потребности на более высоком уровне. Как правило (исключением является новое применение товара), степень новизны удовлетворения потребности напрямую зависит от степени новизны товара в смысле заложенных научных идей, инженерных, конструкторских и технологических решений.

Важный элемент товарной политики – своевременное внесение в товар изменений, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей. Это может произойти за счет выведения на рынок новых товаров. Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, так как они доверяют торговой марке. Другой стратегический подход к проведению товарной политики состоит в осуществлении модификации товара.

Таким образом, всевозможные варианты изменения рыночного предложения могут быть отнесены к следующим двум направлениям:

1) инновации – предложение потребителям качественно новых продуктов;

2) модификации (модернизация) – незначительное изменение потребительских свойств имеющегося на рынке товара. Модификация возможна с помощью вариации и дифференциации (дифференцирования):

- вариация состоит в изменении свойств продукта, причем продукт-прототип исключается из производственной программы. Очевидно, что вариация была возможна, лишь, когда прототип выпускался данным предприятием;

- дифференциация означает модификацию прототипа, который при этом остается на рынке и не исключается из производственной программы, если он производился на данном предприятии. Как правило, дифференцирование применяется с целью удовлетворения потребностей отдельных новых сегментов рынка. Дифференциация товара позволяет, осуществляя стратегию

сегментации, увеличивать объем сбыта и, следовательно, размер предприятия. Однако применение такого направления в ассортиментной стратегии – дорогостоящее дело, связанное с необходимостью расширения производственных мощностей и перестройки сбытовой сети [7, с.117].

Способы осуществления инновационной политики. Компания может заполучить новинки двумя способами:

1) путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство перспективного товара;

2) благодаря собственным усилиям, создав у себя отдел исследований и разработок [20, с.180].

Новый товар в маркетинговом понимании – это не столько достижение нового технического уровня изделия, сколько создание «изделия рыночной новизны». Новый товар должен быть либо значительно лучше, чем старый, лучше удовлетворять соответствующую потребность, либо удовлетворять новую потребность [2, с. 99].

Таким образом, любое направление совершенствование ассортимента – это количественное и / или качественное изменение состояния набора товаров для повышения его рациональности. Формирование и анализ ассортимента является важной маркетинговой задачей и предполагает действия по обновлению номенклатуры и элиминации нерентабельных, устаревших товаров.

На основе проведенного анализа литературных источников можно сделать следующие выводы:

- Анализ и формирование ассортимента является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Формирование ассортимента - это первый и основной шаг в стратегическом планировании присутствия фирмы на рынке.

- Несмотря на достаточно большое количество различных методик анализа товарного ассортимента количество, определенное сходство между ними. Все методики основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической

эффективности предприятия, все они используют для анализа первичные данные о рынке, внешней среде и внутреннюю информацию, отражающую экономические показатели предприятия.

- На каждом предприятии в зависимости от вида деятельности и индивидуальных особенностей отрасли ассортиментная политика формируется с использованием персональных комбинаций методов оценки и оптимизации продуктового портфеля.

- Изучение различных литературных источников показывает, что ряд вопросов проблемы ассортиментной политики исследован недостаточно полно, особенно применительно к внедрению в ассортимент инновационных товаров. Не выработан единый взгляд на определение понятия «ассортиментная политика промышленного предприятия», отсутствует также комплексный подход к формированию ассортиментной политики, учитывающий взаимосвязь стратегических и оперативно тактических аспектов деятельности компании.

- Хорошо продуманная ассортиментная политика промышленного предприятия является своего рода гарантом не только построения оптимальной ассортиментной модели, но и сохранения позиций на рынке, влияет на формирование имиджа и конкурентоспособности предприятия.

Глава 2 Комплексный анализ внешней и внутренней среды ОАО «Колос»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Колос»

Полное название предприятия – Открытое акционерное общество «Колос» – предприятие по выпуску хлебобулочных и кондитерских изделий. Сокращенное фирменное наименование: ОАО «Колос».

Место нахождения предприятия: 308007, г. Белгород, ул. Мичурина, д.48.

Предприятие относится к отрасли пищевой промышленности. ОАО «Колос» входит в структуру агрохолдинга «Стойленская Нива». Оно является крупнейшим хлебокомбинатом Центрального Черноземья, выпускающим свыше 100 тонн хлебобулочных и кондитерских изделий ежедневно. Так же предприятие входит в 7-ку крупнейших хлебопекарных предприятий России (Приложение А, Б).

Продукция комбината известна большинству жителей Белгородской области, а также далеко за ее пределами. Предприятие является заметным работодателем и налогоплательщиком области и областного центра.

Предприятие ОАО «Колос» имеет три зависимых хозяйственных общества:

1. Общество с ограниченной ответственностью «Горячий хлеб» (сокращенное фирменное наименование – ООО «Горячий хлеб»), расположенное в г. Белгороде;
2. Общество с ограниченной ответственностью «Федоровский хлеб» (сокращенное фирменное наименование – ООО «Федоровский хлеб»);
3. Общество с ограниченной ответственностью «Хлеб» (сокращенное фирменное наименование ООО «Хлеб»).

Основные виды деятельности ОАО «Колос»:

- производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;

- оказание производственных, посреднических и коммерческих услуг;
- осуществление проектно-конструкторской, научно-исследовательской, строительно-монтажной и ремонтной деятельности.

Миссия предприятия состоит в обеспечение населения Белгородской области высококачественными хлебобулочными и кондитерскими изделиями (Приложение В).

Главной целью ОАО «Колос» является расширение рынка сбыта и освоение новых рынков.

ОАО «Колос» имеет следующие стратегические цели:

- планомерное продвижение бизнеса компании в регионы России,
- увеличение объемов производства,
- повышение рентабельности предприятий и хозяйств,
- увеличение темпов роста производства товарной продукции и ее реализации,
- разработка программ по освоению новой продукции, улучшению ее качества и функциональных возможностей.

Предприятие ведет свою историю с 16 августа 1943 года. Продукция предприятия пользуется неизменным спросом не только в Белгородской области, но и в других регионах.

Предприятие расположено в центре областного центра города Белгорода, с населением 345 тыс. человек, рядом с центральными городскими и областными дорожными магистралями и занимает площадь ориентировочно в 90000 кв. м.

Работа предприятия начиналась в помещении древнего монастыря по ул. Пушкина в городе Белгороде со списочного состава в количестве 14 человек. В 1957 году был построен и пущен хлебозавод 3 по улице Мичурина, 1972 году – вступил в строй хлебозавод 2 на той же территории. В 1998 году – пущен в строй производственный корпус № 1.

В 1993 году прошло акционирование предприятия и с января 1993 года оно называется Открытое Акционерное Общество «Колос».

Организационная структура управления предприятия ОАО «Колос» представлена на рисунке 2.1.1.

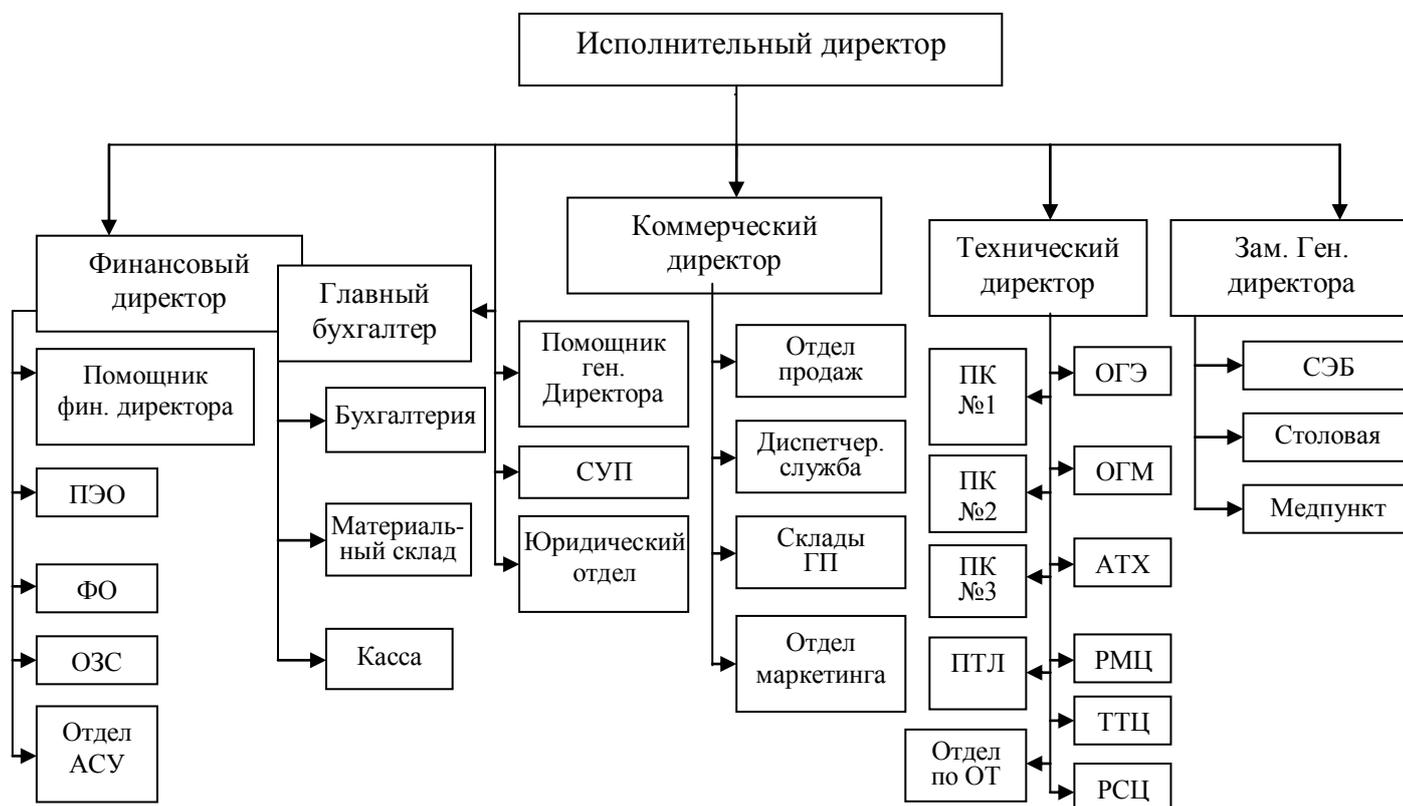


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура управления ОАО «Колос»

ОАО «Колос» давно заслужило в области репутацию крупного и добросовестного налогоплательщика. Еще по итогам 2001 года предприятие вошло в число победителей конкурса «Лучший налогоплательщик Белгородской области», а по итогам 2005 получили «Налоговый сертификат доверия». В прошедшем году налоговые отчисления комбината в бюджеты всех уровней превысили 40 млн. руб. Кроме того, предприятие активно участвует во всех благотворительных мероприятиях. Так, только на благоустройство областного центра в 2011 году было израсходовано более 2 млн. руб.

ОАО «Колос» является лидером на рынке хлебобулочной продукции города Белгорода. Предприятие занимает порядка 75 % белгородского рынка и 40 % рынка белгородской области, а также являясь лидером по производству и продаже хлебобулочных и кондитерских изделий в Центральном Черноземье.

Производство работает 364 дня в году, в две смены при непрерывной рабочей неделе.

Продукция, производимая ОАО «Колос», в своём большинстве предназначена для конечных потребителей, то есть не является сырьём или полуфабрикатом для дальнейших технологических цепочек.

ОАО «Колос» осуществляет производство и реализацию хлеба, хлебобулочных, сухарных и кондитерских изделий. Удельный вес в общем объеме произведенной продукции составляет:

- хлебобулочных изделий – 90 %
- кондитерских изделий - 10%

Всего вырабатывается около 100 тонн хлеба и булок в сутки и 10 тонн кондитерских изделий в сутки. Предприятие производит более 45 наименований хлебобулочных изделий и более 110 наименований кондитерских изделий, 40 тортовых.

ОАО «Колос» производит следующие кондитерские изделия: пряники, вафли и вафельные торты, печенье, соломка, баранки и сушки, сухари, зефир, мармелад и суфле и т. д., выпускаемых как в весовом, так и в фасованном виде. Вся продукция сертифицирована и имеет качественные удостоверения и сертификаты генетически модифицированных ингредиентов, продукция соответствует требованиям ГОСТа (Приложение Г).

Средняя рентабельность хлебобулочной продукции составляет 6,6%, а рентабельность кондитерской – 4,5%.

На ОАО «Колос» ведётся расширение ассортимента, работа по совершенствованию технологии, улучшению потребительских свойств выпускаемой продукции, изучение рынков сбыта.

В прошлом году разработаны и освоены новые виды продукции:

- 1) хлеба: Федоровский, Стойленский, Пшеничный в/с, Губернский, хлеб Кубанский.
- 2) Булочные изделия: батон Студенческий, батон Белгородский новый, батон Творожный, рожки с посыпкой, булочка Ромашка, булочка Завиток с повидлом и другие 13 наименований.
- 3) Кондитерские изделия: вафли Лимонные, вафли Снежинки, конфеты Лесная сказка, конфеты Везелица, соломка Медовая, печенье Пчелка, пряники Стойленские, сушка Ванильная, торт Престиж, и другие 38 наименований.

Для выработки изделий используется натуральное, экологически чистое сырье. Всё сырье проходит обязательную проверку на соответствие стандарту качества.

Основными поставщиками материалов, товаров (сырья), на долю которых приходится, 10 % и более процентов всех поставок являются, поставщики: муки - ООО «Оскольская мука»; сахара - ООО «Мир», ООО «Шугар-Белгород».

В таблице 2.1.1 представлены доли в общем объеме поставок сырья на предприятие.

Таблица 2.1.1 – Поставщики сырья в ОАО «Колос»

Наименование поставщика	Место нахождения поставщика	Доля в общем объеме поставок
Общество с ограниченной ответственностью «Оскольская мука»	Россия, 309506, Белгородская область, г. Старый Оскол, ул. 1-ой Конной Армии, Промкомзона	100 %
Общество с ограниченной ответственностью «Мир»	Россия, 308000, г. Белгород, ул. Серафимовича, д. 59	50 %
Общество с ограниченной ответственностью «Шугар Белгород»	Россия, 308027, г. Белгород, ул. Железнодорожная, д. 133	37%

Доставка сырья и вывоз готовой продукции осуществляется собственным транспортом и сторонней организацией.

Предприятие сотрудничает с более 1500 клиентов. Хлебокомбинат развозит свою продукцию по 140 маршрутам. Собственный автопарк и

эффективная логистика позволяет предприятию снабжать свежей хлебобулочной продукцией 18 районов области. Кондитерские изделия ОАО «Колос» поставляют практически по всему Черноземью, а также в Брянскую, Калужскую, Московскую области. Так же ведётся работа с муниципальными и бюджетными организациями: школы, детские сады и больницы.

За период 2000-2015 гг. значительно расширилась сеть торговых точек. В настоящее время работают 13 фирменных магазинов, кафе, фирменные торговые павильоны и киоски, расположенные в разных точках города и области.

Основа успеха предприятия – его коллектив, люди, благодаря усилиям которых достигаются высокие показатели в работе предприятия в целом. В настоящее время на предприятии трудятся более 1000 человек.

Конкурентными преимуществами предприятия являются высокое качество продукции, которое получается за счет сочетания традиционных технологий и использование высококачественного сырья без генетически модифицированных ингредиентов и отлаженная система сбыта продукции. Так же конкурентными преимуществами являются широкий ассортимент продукции; известность бренда ОАО «Колос» (узнаваемость более 80%); лояльность покупателей.

Проблема организации заключается в существовании определённых рисков. Риск сокращения спроса - в настоящее время существенно влияет на деятельность предприятия. Падают объёмы производства, прибыль значительно снижается. Предприятие вынуждено увеличивать уровень дебиторской задолженности, что в свою очередь приводит к недостаточности собственных средств предприятия. Так же в случае роста цен на муку наблюдается рост стоимости хлеба и хлебобулочных изделий. При этом финансово-экономические показатели предприятия возрастают. Но при чрезмерном росте стоимости сырья (муки) есть риск остаться без остаточных оборотных средств.

Компания видит для себя следующие перспективы развития: повышение эффективности работы предприятия с помощью внедрения

высокотехнологичного оборудования и технических решений, а так же проведения мероприятий по повышению эффективности управления и мотивации на предприятии; выход на новые рынки: Липецкая область, Тамбовская обл., Брянская обл., Московская обл.; расширение ассортимента и внедрение новых видов продукции (премиум класс).

Для выявления тенденции развития предприятия представим основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Колос» в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Основные технико-экономические показатели ОАО «Колос» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Объем реализованной продукции, тн.	36 018	34 620	40 231,1
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	577 105	608 186	855 746
Среднесписочная численность работающих, чел.	1 090	1 181	1 244
Производительность труда работающих, тыс. руб./чел	529	514	688
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	82 156	81 943	86 626
Фондоотдача, руб. /руб.	7,02	7,4	9,8
Фондоемкость продукции, руб. /руб.	0,14	0,13	0,10
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	75,37	69,38	69,64
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	558 917	631 006	817 124
Затраты на рубль проданной продукции, руб.	0,97	1,03	0,95
Валовая прибыль, тыс. руб.	72 034	50 948	148 814
Чистая прибыль, тыс. руб.	10 673	-31 998	28 444
Прибыль от продаж тыс. руб.	18 188	- 22820	48 622
Рентабельность продаж, %	3,2	-3,8	5,7

Из данной таблицы видно, что в 2014 году были ухудшение многих показателей, в том числе и объёма продаж и прибыли. В 2015 году объем реализованной продукции в натуральном выражении увеличился до 40231т, так же увеличилась выручка от реализации за счет повышения цены и объёма продаж.

В 2015 году затраты на 1 рубль товарной продукции значительно снизились по сравнению с затратами в убыточном 2014 году. С годами происходит увеличение и чистой прибыли до 24 888 тыс. руб. в 2015 году. Рентабельность продаж увеличилась до 5,7%. Положительным моментом является увеличение производительности труда работающих. Наблюдается положительная тенденция увеличения фондоотдачи и снижения фондоёмкости.

В целом положение предприятия улучшается, увеличивается объем производства, это связано с повышением спроса на продукцию ОАО «Колос», увеличивается прибыль от продаж и соответственно чистая прибыль.

Следует отметить, что важную роль в производственных возможностях предприятия играют трудовые ресурсы, их количество и качество.

Сегодня на предприятии ОАО «Колос» работает более 1000 человек, средняя зарплата по предприятию превышает 10 тыс. руб. Социальный пакет включает в себя все, предусмотренное Трудовым Кодексом РФ: оплата отпусков, санаторно-курортное лечение и т.д. Кроме того, ряду сотрудников компенсируются затраты на сотовую связь и ГСМ.

В таблице 2.1.3 представлена штатная численность персонала ОАО «Колос» за три года (Приложение Д, Е, Ж).

Таблица 2.1.3 – Штатная численность персонала ОАО «Колос» и данные о денежных средствах, направленных на оплату труда сотрудников

Наименование показателя	Годы		
	2013	2014	2015
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе:	1 090	1 181	1 244
руководители, специалисты	151	163	187
основной персонал	621	703	730
вспомогательный персонал	469	315	327
Доля сотрудников предприятия, имеющих высшее профессиональное образование, %	44	48	45
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	33248	36754	42358
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	13736	14864	19627
Общий объем израсходованных денежных средств, тыс. руб.	46984	51618	61985

Как видно из таблицы 2.1.3 за три года штатная численность персонала увеличилась за счет увеличения числа специалистов и основного персонала.

Численность сотрудников имеющих высшее профессиональное образование остаётся примерно одинаковой (более 40 %). Среди руководителей и специалистов 90% сотрудников имеют высшее образование. Объем денежных средств, направленных на оплату труда с каждым годом возрастает. Это связано с увеличением штата сотрудников и повышением заработной платы.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о работе ОАО «Колос»:

- предприятие работает в традиционной пищевой отрасли;
- ОАО «Колос» одно из старейших предприятий города – на рынке более 40 лет;
- ОАО «Колос» является крупнейшим хлебокомбинатом Центрального Черноземья, выпускающим свыше 100 тонн хлебобулочных и кондитерских изделий ежедневно;
- предприятие успешно развивается и осваивает новые рынки сбыта;
- данное предприятие находится на третьей стадии развития бизнес-организации: на стадии «внутреннее предпринимательство», при которой центральной фигурой является так называемый «Инвестор», а значит главной задачей маркетинга, является ориентация на будущее;
- предприятие работает по традиционной технологии хлебопечения. Уровень производства в ОАО «Колос» нельзя характеризовать как высокий.
- В 2015 году все технико-экономические показатели улучшились, в частности увеличился объем производства и прибыль предприятия и т.д.

2.2 Анализ структуры маркетинговых возможностей предприятия ОАО «Колос»

Организационная структура и менеджмент.

Организационная структура ОАО «Колос» представляет собой линейно-функциональную структуру. Структура представлена выше (рис. 2.1.1). Она обладает гибкостью и оперативностью, нацелена на конечный результат. Данная структура управления обеспечивает эффективное распределение

функций управления по подразделениям. На предприятии четко распределены права и обязанности работников.

Коммерческий директор подчиняется непосредственно исполнительному директору. В подчинении коммерческого директора находится отдел маркетинга и отдел продаж. Эти отделы тесно взаимодействуют друг с другом, так же отдел маркетинга тесно взаимодействует с финансовым отделом и производственной лабораторией.

Отделом маркетинга руководит начальник отдела, подчиняющийся непосредственно коммерческому директору.

Задачи службы маркетинга в ОАО «Колос»:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию компании;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;
- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Функции службы маркетинга в ОАО «Колос»:

1. Комплексное изучение рынка.
2. Формирование ассортиментной политики предприятия.
3. Определение ценовой политики предприятия и управление ценообразованием.
4. Создание маркетинговых каналов и выбор методов продажи продуктов компании.
5. Развитие маркетинговых коммуникаций:

Для работников на предприятии разработаны должностные инструкции. Существуют различные меры поощрения и наказания сотрудников (премии и т.д.).

Регулярно проходят тренинги, направленные на активизацию работы менеджеров, обучение торговых агентов и менчендайзеров относительно новых продуктов. По итогам обучения проводится аттестация.

ОАО «Колос» характеризуется высокой стабильностью и постоянством руководящего состава и специалистов. Предприятие уделяет большое внимание вопросам закрепления кадров на предприятии, повышению уровня трудовой дисциплины, поощрению производительного труда. Однако наблюдается высокая текучесть кадров среди рабочих, что негативно сказывается на их профессионализме.

Ценовая политика.

Предприятие придерживается стратегии среднерыночных цен, так как предприятие выпускает товар широкого потребления, с нормальным жизненным циклом.

Цена на продукцию ОАО «Колос» (на кондитерские изделия) в регионах формируется исходя из цен на аналогичную продукцию в местах розничной торговли. В силу отсутствия уникальности продукта и в целях формирования положительного имиджа кондитерских изделий ОАО «Колос» цена должна быть стабильно «привязана» во всех регионах к цене аналогичной продукции.

Для определения оптимальной цены менеджером региональных продаж проводится мониторинг цен аналогичной продукции конкурентов два раза в месяц. Мониторинг проводится путем телефонного опроса розничных торговых точек, по 5-6 розничных точек различных форматов – гипермаркет/супермаркет, традиционный продовольственный магазин, системы «торговля через прилавок».

Система ценообразования ОАО «Колос» представляет собой процесс последовательного расчета цены, состоящего из следующих этапов:

- Расчет цены, покрывающей производственно-хозяйственные издержки.
- Расчет цены на основании конкурентных цен.
- Расчет цен, ориентированный на спрос.

Использование комплексного подхода к регулированию цены на продукцию позволяет гибко реагировать на изменения конкурентной среды и устанавливать оптимальный уровень цен. Компания предоставляет скидки

оптовым организациям. Так же ОАО «Колос» продаёт продукцию своим дочерним организациям (фирменным магазинам) по минимальным ценам.

Предприятие выпускает так называемые «социальные» виды хлеба, цены на которые устанавливает администрация города.

Налог на добавленную стоимость на кондитерские изделия составляет 18%, а на хлебобулочные 10%.

Цены на хлебобулочные изделия ОАО «Колос» отличаются от цен конкурентов незначительно (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Сравнительный анализ цен на хлебобулочные изделия ОАО «Колос» и основных конкурентов

Наименование продукции	ОАО «Колос», руб.	ЗАО «Золотой Колос», руб.	ЗАО «Хлебозавод №1», руб.	ООО «Ваш хлеб» г. Шебекино, руб.
Хлеб «Дарницкий»	22 (650г)	22 (600г)	22 (650г)	22 (650г)
Хлеб «Пшеничный»	20,90	21,60	20,40.	19,10
Батон «Пектиновый»	21,90 (380г)	22,50 (380г)	21,30 (400г)	20,34 (400г)
Батон «Нарезной»	20,50 (300г)	21,00 (350г)	21,50 (380г)	19,50 (400г)
Булка «Дорожная» («Городская»)	13,60 (200г)	14,00 (200г)	13,50 (230г)	12,70 (200г)
Булка «Ромашка»	23,90 (350г)	24,00 (300г)	25,00 (300г)	21,30 (350)

Данные таблицы свидетельствуют о том, что ОАО «Колос» установило цены на уровне конкурентов. Самые низкие цены у ООО «Ваш хлеб», а высокие у ЗАО «Золотой Колос». Но в целом, можно утверждать, что цены на хлебобулочные изделия у всех четырёх производителей держаться на одном уровне.

Коммуникационная политика.

ОАО «Колос» использует следующие формы коммуникационного взаимодействия с целевыми аудиториями:

- *Реклама*
- *PR*
- *Стимулирование сбыта*
- *Выставки, ярмарки*

- Создание корпоративного сайта (www.oaokolos.ru)

Компания размещает рекламу: в печатной продукции: газета «Белгородские известия», «Наш Белгород», «Аргументы и факты» и размещают статьи в профессиональных журналах; на упаковке собственных товаров; в местах продажи; на радио. Так же предприятие распространяет рекламную полиграфическую продукцию; бесплатные образцы продукции и рекламные материалы. Регулярно даётся реклама на местном телевидении.

В настоящее время компания проводит рекламную акцию нового вида хлеба (хлеб диетический), используя рекламу на упаковке других видов хлебобулочных изделий.

ОАО «Колос» использует рекламу на собственном автотранспорте.

В сети фирменных магазинов и в многочисленных торговых точках проводятся дегустации хлебобулочных и кондитерских изделий. Также рекламируется продукция предприятия в средствах массовой информации.

Продукция, вырабатываемая ОАО «Колос», демонстрируется на выставках и ярмарках различного значения: городского и областного, так и международного значения. Предприятие многократно принимало участие в всероссийских выставках в г. Москва.

Предприятие регулярно принимает участие в всероссийской премии «100 лучших товаров». В 2015 году премию получили такая продукция ОАО «Колос» как хлеб «Шотландский» и булочка «Вкусняшка».

Для презентаций новых видов продукции компания проводит промоакции в различных торговых сетях: в гипермаркетах «Лента», «Линия» и «Вестер», в сети «Меридиан» и «Провиант» и др.

Стимулирование сбыта. Предприятие стимулирует своих представителей:

1) Оптовых представителей:

- бонусы за определенный объём, стабильность объемов покупки, выполнение договорных обязательств.
- бонусы за увеличение объемов покупки, расширение ассортиментных групп товаров, выполнение договорных обязательств.

2) Розничных представителей (при заданном объеме продаж хлебобулочных и кондитерских изделий ОАО «Колос» и выполнении договорных обязательств):

- бонусы за широту ассортимента продукции, представленного в магазине.
- бонусы за увеличение объемов покупки продукции ОАО «Колос».

3) Менеджеров - менчендайзеров ОАО «Колос». Стимулирование менеджеров строиться на основе выполнения ими плана по трём параметрам - широта ассортимента, состояние дебиторской задолженности, выполнение плана по объёму отгрузки.

В целом можно сделать вывод о том, что ОАО «Колос» ведёт активную коммуникационную политику, что ведёт к повышению узнаваемости бренда (до 80%) и привлечению новых покупателей.

Распределение и сбыт.

На предприятии ОАО «Колос» особое внимание уделяется службе снабжения. Эта служба ответственна за поставку необходимого сырья на предприятие. Служба осуществляет расчет сырья и материалов, необходимых для бесперебойной работы предприятия и осуществляет закупку этих материалов.

Сырье хранится на специальных складах, находящихся отдельно в каждом производственном корпусе. Мука хранится на складах БХМ – бестарного хранения муки. Доставка муки производится ежедневно. Продукция и сырье по территории транспортируется рабочими на специально предусмотренных вагонетках. Мука транспортируется с помощью пневмотранспорта (компрессы по трубам качают воздух и продвигают муку).

Готовая продукция упаковывается на специальном оборудовании – упаковочных автоматах. Например, хлеб упаковывается на высокопроизводительном упаковочном полуавтомате «Пак Мастер» финской компании «Ипека», кондитерские изделия на автомате «Пит Пак», булки на «Элекса +».

В ОАО «Колос» сбытом готовой продукции занимается отдел продаж. Заявки принимаются по любому каналу связи (по многоканальному телефону, через торговых представителей, по электронной почте).

ОАО «Колос» развозит свою продукцию по 140 маршрутам. На предприятии имеется собственный автопарк. Вывоз продукции осуществляется ежедневно строго по графику. Транспортom предприятия осуществляется 30% поставок продукции, производимой эмитентом, в торговые точки города, области. Собственный автопарк и эффективная логистика позволяет предприятию снабжать свежей хлебобулочной продукцией 18 районов области. Для кондитерских изделий применяется эксклюзивная доставка на паллетах. Продукция доставляется на контейнерах и лотках, строго в упакованном виде. Возможна передача контейнеров и лотков в аренду торговцам.

Основными потребителями продукции ОАО «Колос» являются розничные торговые организации г. Белгород и Белгородской области, а также Курской, Орловской, Воронежской, Брянской и других областей. Так же ведётся работа с муниципальными и бюджетными организациями (школы, детские сады и больницы).

Продукция комбината представлена во всех сетевых магазинах нашей области, а так же в сетях: «Лента», «Линия», «Наш», «Сити молл», «Провиант», «Меридиан», «Магнит», «Копейка», «Пятерочка» по всему Центральному Черноземью. С предприятием сотрудничают более 1500 клиентов (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей).

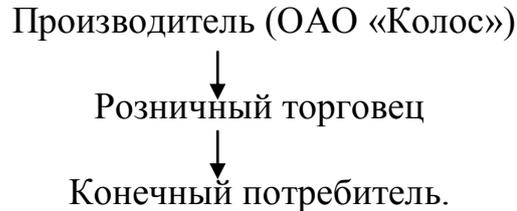
ОАО «Колос» имеет три собственных магазина, расположенных в г. Белгород: «Горячий хлеб», «Федоровский хлеб», «Хлеб», всего компания имеет 13 фирменных торговых точек в Белгороде и в районах области.

Сбытовая политика ОАО «Колос» на местном рынке (в зоне эффективной доставки) строится на принципе личных продаж, который предполагает отслеживание объемов реализации хлебобулочных, кондитерских и кремовых изделий в розничных точках, осуществление мерчендайзинга, установление

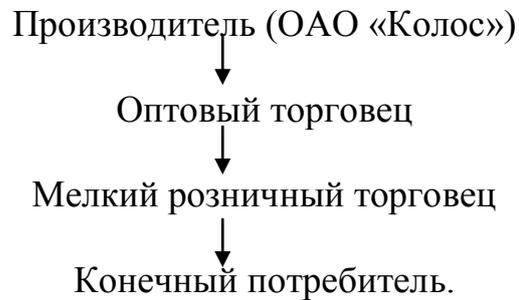
личных контактов с торговым персоналом и непосредственно с лицами, принимающими решения.

Структура канала распределения продукции ОАО «Колос» на местном рынке выглядит следующим образом:

1-й вариант:



2-й вариант:



3-й вариант:

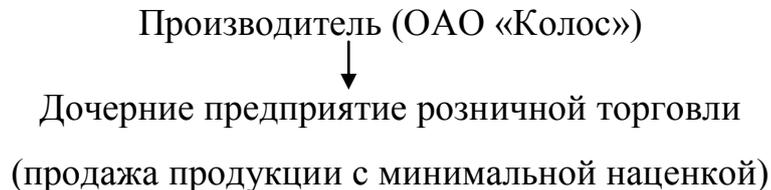


Рисунок 2.2.1 – Структура канала распределения продукции ОАО «Колос»

На региональном рынке сбытовая политика ОАО «Колос» строится по принципу филиальной системы, которая нацелена на недопущение значительного увеличения цены на продукцию ОАО «Колос» за счет многократного установления оптовых наценок, а также на сокращение канала распределения продукции.

Во все муниципальные бюджетные организации сбыт осуществляется по итогам тендера (тендерные поставки).

Стратегия продвижения.

ОАО «Колос» при распределении продукции использует стратегию «притягивания», то есть сфокусирует маркетинговые усилия на конечных потребителях, минуя посредников. Основной акцент при этом ставится на такие средства, как активная реклама, пропаганда новых товарных марок, сувениры и т.д. Предприятие стремится путем непосредственного общения с потребителями воздействовать на посредников, «принуждая» их к сотрудничеству. Потребители должны играть роль втягивающего механизма конкретной товарной марки в сбытовой канал благодаря активизации спроса.

Рассмотрим сезонность сбыта продукции в ОАО «Колос». На рисунке 2.2.2 представлены помесечные продажи продукции за 2014 год (Приложение Е).

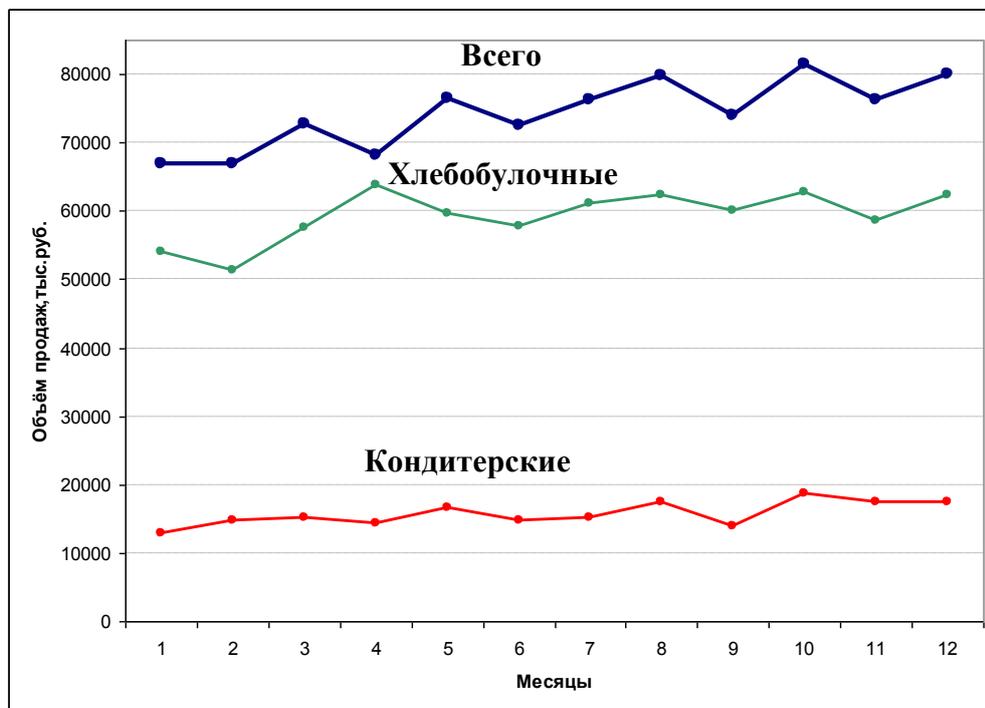


Рисунок 2.2.2 – Динамика сбыта продукции в ОАО «Колос» за 2014 год

Данный рисунок говорит о том, что, в общем, сбыт продукции в ОАО «Колос» не характеризуется сезонностью, на протяжении всего года заметны лишь слабые колебания. В частности, растёт продажа хлебобулочных изделий в апреле из-за дополнительного сезонного выпуска куличей. Однако это почти не влияет на общий сбыт продукции.

Далее проанализируем сильные и слабые стороны ОАО «Колос» и основных игроков на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Белгород (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Анализ сильных и слабых сторон основных игроков на рынке Белгорода

Сильные стороны	Слабые стороны
«Золотой Колос»	
Административный ресурс Условия работы (возвраты, скидки, отсрочка) Активная политика в области продвижения: выкладка, оформления полочного пространства Возможности оперативного реагирования на запросы клиентов из-за небольших объемов производства.	Не лояльность потребителей Низкое качество Слабый ассортимент Не традиционный способ производства (для местного рынка)
«Хлебозавод №1»	
Лояльность определенного сегмента потребителей к бренду «Силачи Калачи» Ассортимент продукции «Среднего сегмента» не имеет аналогов у конкурентов В связи с небольшим производством - мобильность управления, оперативность в доставке, заказах.	Качество продукции
«Колос»	
Известность марки Широкий ассортимент Качество продукции Лояльность потребителей Традиционный для данного региона способ производства ХБИ	Условия работы (нет возвратов, оплата доставки, и т.д.) Крупное производство, отсюда проблемы с доставкой, производством, заказами в производство Текущее кадровое обеспечение и как следствие низкий уровень профессионализма персонала
Мини пекарни	
Мобильность в управлении ассортиментом, доставкой и т.д. Оптимальное сочетание предлагаемого ассортимента в области цена-качество Сложившаяся лояльность узкого сегмента потребителей	Небольшой ассортимент Узконаправленная специализация
Собственное производство	
Производство хлеба «на глазах» Быстрый сбыт свежей продукции	Отсутствуют каналы реализации (кроме собственного) Ограничение выпуска ассортимента

Как видно из таблицы 2.2.2 ОАО «Колос» имеет ряд преимуществ по сравнению с другими производителями, самые важные из которых лояльность потребителей и качество продукции. Однако в связи с большим размером производства у предприятия возникает ряд проблем координации производства и продаж.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ОАО «Колос» характеризуется высокой стабильностью и постоянством руководящего состава и специалистов, однако наблюдается высокая текучесть кадров среди рабочих, что негативно сказывается на их профессионализме.

- Предприятие придерживается стратегии среднерыночных цен.

- ОАО «Колос» ведёт активную коммуникационную политику, что ведёт к повышению узнаваемости бренда и привлечению новых покупателей.

- Сбытовая политика ОАО «Колос» на местном рынке строится на принципе личных продаж, который предполагает отслеживание объемов реализации продукции в розничных точках, осуществление мерчендайзинга, установление личных контактов с торговым персоналом. ОАО «Колос» развозит свою продукцию по 140 маршрутам. При распределении продукции использует стратегию «притягивания».

- В своем активе «Колос» имеет следующие сильные стороны: качество продукции, широта ассортимента, известность бренда, лояльность покупателей, географическое расположение и другие.

2.3 Анализ товарного ассортимента ОАО «Колос» и его проблемы

ОАО «Колос» является одним из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции города и Белгородской области.

Предприятие имеет свой бренд - «Колос». Известность этого бренда в городе Белгород и Белгородской области высокая (узнаваемость более 80%). Основной слоган - «Любимый Белгородский». Компания имеет следующий товарный знак рисунок 2.3.1.



Рисунок 2.3.1 – Товарный знак ОАО «Колос»

Вся продукция сертифицирована, имеет качественные удостоверения и сертификаты ГМИ. Вся продукция ежедневно проверяется на соответствие стандарту качества. Для выработки изделий используется натуральное, экологически чистое сырье. Благодаря своему неизменно высокому качеству продукции предприятия пользуется большим спросом у населения. Высокое качество продукции, которое получается за счет сочетания традиционных технологий и использование высококачественного сырья без генетически модифицированных ингредиентов. Производство хлеба по традиционной технологии позволяет сохранить в хлебе все питательные вещества, которые находятся в ингредиентах, в результате чего хлеб не теряет своих полезных свойств.

Качество продукции, вырабатываемой ОАО «Колос» многократно подтверждалось золотыми медалями и дипломами всероссийских конкурсов:

1. «Всероссийский смотр качества » – 2002 год Диплом I степени и золотая медаль за высокое качество.
2. «100 лучших товаров России» – 2003 г. Диплом I степени
3. VI Российская Агропромышленная выставка с Международным участием «Золотая осень-2004». Диплом I степени и золотая медаль за высокое качество хлеба «Стойленского» и пряника с начинкой
4. «100 лучших товаров России» – 2004 г., 2009 г., 2012 г., 2015 г. Дипломы I степени.

Рассмотрим основные параметры ассортимента ОАО «Колос». На предприятии выпускается 15 ассортиментных групп, которые составляют

широту ассортимента: хлеб, батон, булочные изделия, слоёные изделия, быстрозамороженные продукты, вафли, пряники, печенье, глазированная продукция, сухари, сушки, баранки, соломка, торты, пирожные, кексы, мармелад и др.

Глубина ассортиментной группы «Хлеб» составляет 4 подгруппы: Хлеб подовый формовой, хлеб регулируемый, хлеб высшего сорта, хлеб ржаной и другие. Эти подгруппы так же включают в себя несколько наименований изделий.

Насыщенность других ассортиментных групп так же высокая: от 3 до 40 наименований в группе.

Ассортимент ОАО «Колос» является гармоничным, так как все товары близки друг другу по назначению, сбыт осуществляется по одним каналам распределения.

В целом предприятие производит более 45 наименований хлебобулочных изделий и более 110 наименований кондитерских изделий, 40 тортовых.

Хлебобулочную продукцию ОАО «Колос» можно разделить по следующим сегментам:

1) Сегмент «Эконом»: хлеб «Дарницкий формовой», батон «Белгородский нарезной».

2) Сегмент «Средний класс»: хлеб «Дарницкий подовый», хлеб высшего сорта, хлеб Бородинский классический, хлеб Кубанский, хлеб Губернский нарезанный, хлеб Бородинский нарезанный, хлеб Хуторской нарезанный; хлеб Стойленский с мор капустой, хлеб Украинский, хлеб Губернский, хлеб Хуторской, хлеб Порционный, Каравай Праздничный, хлеб Бородинский, хлеб Стойленский, хлебцы картофельные, хлеб Гостерный, Лаваш Кавказский, хлеб Боярский тостерный, батон Обеденный, батоны Пектиновые, батон Пектиновый нарезанный батон Творожный, булка Вкусняшка, булочка Весна, булка Ромашка, булка Дорожная, Плетенка Особая, булка Сдобная с начинкой, Серпантин, Сдоба с орехом, Калач Любительский, Булка Сдобная Белгородская мелоч, Декор Сложный, Круассан Яблочный, Слойка с сахаром, Сдоба

Фигурная со сгущенным молоком, Булочка Сдобушка с повидлом, Сдоба Аппетитная, Сдоба Фигурная с маком, Сдоба Фигурная фруктово-молочная.

3) Сегмент «Премиум»: багет Французский, Чиабатта, хлеб шотландский с черносливом, хлеб Деревенский, булка к завтраку.

4) Сегмент «Полуфабрикатов»: Лепешки Краюшки, булка к завтраку.

5) Сегмент «Лечебно-профилактические хлеба»: хлеб диетический белково-пшеничный, хлебцы отрубные, батончик Здоровье, булочка «8 знаков».

Определим структуру ассортимента ОАО «Колос» и вклад основных групп в выручку (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Структура ассортимента ОАО «Колос»

Наименование товарной группы	Объём продаж, тн.	Выручка, тыс. руб.	Доля в натуральном объеме продаж, %	Доля в выручке, %
Хлебобулочные изделия	35 806,5	711 707,3	90,3	79,2
Кондитерские изделия	3 563,7	187 444,5	9,7	20,8
Итого	39 670,2	899 151,2	100	100

Из таблицы видно, что хлебобулочные изделия, занимающее около 91% натурального объема продаж, в выручке предприятия имеет меньшую долю (79,2%). Следовательно, можно сделать вывод, что некоторые виды хлебобулочных изделий приносят ощутимые потери. Так же это может быть связано с тем, что на некоторые виды хлеба существует административное регулирование цен, которое не позволяет повышать цены на данную продукцию, а, следовательно, и рентабельность.

Для маркетинговой оценки товарных групп компании проведем ABC-анализ двух основных направлений производства ОАО «Колос»: хлебобулочной продукции и кондитерской (таблицы 2.3.2 и 2.3.3).

Данный анализ основан на деление всех ассортиментных групп по их доле в стоимостном объеме продаж (в выручке) и в натуральном объеме продаж (в тоннаже). В группу А относим те группы, доля в стоимостном объеме продаж которых в 1,5 и более раз превышает долю в натуральном

объеме продаж. В группу В относим те продукты, доля в стоимостном объеме продаж которых примерно равна доле в натуральном объеме продаж. И, наконец, в группу С относим те продукты, доля в выручке которых ниже чем их доля в натуральном объеме реализации.

Таблица 2.3.2 – ABC – анализ хлебобулочной продукции

№ п/п	Наименование продукции	Объём продаж, тн.	Доля в натуральном объеме продаж, %	Выручка, тыс.руб.	Доля в выручке, %
1	Хлеб с добавками	647,0	1,8	20 593,6	3
2	Булочные изделия	2539,0	7	86 986,1	12
3	Куличи	115,8	0,3	10 035,2	1,5
4	Слоеные изделия	397,7	1,2	26 974,9	4
5	Быстрозамороженные продукты	104,0	0,3	8 668,6	1,4
6	Сухарные, бараночные изделия	414,3	1,2	19 060,8	2,8
7	Батон	6 720,6	20	196 722,5	28
8	Соломка	212,5	0,6	11 466,6	0,7
9	Хлеб	8 451,6	24,6	150 356,2	21,2
10	Хлеб фиксированный	16 204,0	45	180 842,8	25,4
Итого хлебобулочные изделия		35 806,5	100	711 707,3	100
в том числе:					
группа А		11,8			24,7
группа В		20,6			28,7
группа С		69,6			46,6

Итак, анализ динамики структуры ассортимента дает основания считать, что наиболее выгодными для ОАО «Колос» товарными группами являются хлеб с добавками, булочные изделия, куличи, слоёные изделия, быстрозамороженные продукты, сухарные и бараночные изделия. Их общая доля в выручке более чем в 2 раза превышает их долю в натуральном объеме продаж. Стабилизируют выручку от продаж такие товары как батон и соломка. Продуктами, которые оттягивают на себя большую часть ресурсов, являются «хлеб» и «хлеб фиксированный», однако они занимают и основную долю в выручке – 46,6%.

Таблица 2.3.3 – ABC – анализ кондитерской продукции

№ п/п	Наименование продукции	Объём продаж, тн.	Доля в натуральном объеме продаж, %	Выручка, тыс. руб.	Доля в выручке, %
1	Торты	240,5	6,7	29 369,3	15,6
2	Кексы	63,5	1,7	4 950,5	2,7
3	Вафли	1 429,9	40	79 980,4	42,7
4	Глазированная продукция	136,7	4	10 191,5	5,5
5	Мармелад	10,8	0,4	756,3	0,4
6	Зефир	15,7	0,5	959,1	0,5
7	Пряники	1 414,9	39,7	50 273,6	26,8
8	Печенье	251,6	7	10 963,8	5,8
Итого кондитерские изделия		3 563,7	100	187 444,5	100
в том числе:					
группа А			8,4		18,3
группа В			44,9		49,1
группа С			46,7		32,6

Торты и кексы относятся к группе А, из всех рассматриваемых видов кондитерской продукции они дают наибольший доход на 1кг. изделия. К группе В относятся: вафли глазированная продукция, мармелад и зефир, из них вафли приносят наибольший вклад в выручку – 42.7%. Именно вафли стабилизируют выручку от продаж кондитерских изделий. К группе С относятся пряники и печенье, которые занимают почти половину в натуральном объеме продаж.

Для проведения анализа продуктового портфеля предприятия на основе динамики продаж (помесячно за 2014 год) построим матрицу БКГ. В матрице будут отражены все основные товарные группы. Исходные данные для построения матрицы представлены в таблицах 2.3.4 и 2.3.5, графически матрица представлена на рисунке 2.3.2.

Таблица 2.3.4 – Данные о продажах ОАО «Колос» за период январь – декабрь 2014 года

№ п/п	Наименование товарной группы	Данные о продажах в 2014 году, тыс. руб.												
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
1	Хлеб	10305,7	11198,2	13139,9	11949,7	13389,4	12564,5	13450,1	13718,8	12579,6	12826,6	12187,9	13045,7	150356,2
2	Хлеб фиксированный	15429,7	13543,3	15015,3	14941,7	15684,8	15239,7	15827,6	15936,5	14794,3	15097,4	14219,8	15112,7	180842,8
3	Батон	16948,0	15091,2	16016,7	15238,9	16397,9	15531,8	16343,0	17051,6	16498,9	17254,8	16288,3	18061,4	196722,8
4	Булочные изделия	6476,8	6112,3	6914,6	5297,5	7251,2	7126,5	7863,2	8230,7	7883,3	8168,0	7699,0	7963,1	86988,1
5	Мармелад	126,3	98,6	116,2	98,0	107,9	92,0	141,5	76,2	125,5	116,0	119,9	119,2	1337,3
6	Хлеб с добавками	671,2	715,0	1152,6	826,9	1636,1	1792,4	1842,3	2011,9	1970,5	2571,8	2732,6	2670,2	20593,6
7	Слоеные изделия	1801,1	1826,7	2031,3	1773,0	2225,4	2354,6	2714,4	2697,8	2522,7	2499,2	2402,6	2126,1	26974,9
8	Соломка	652,1	846,2	954,7	988,1	977,7	1052,1	1269,3	925,2	985,2	1056,4	829,2	930,4	11466,6
9	Сухарные, бараночные изделия	925,1	1519,6	1753,8	1850,9	1557,9	1797,7	1515,8	1374,2	1361,8	1640,5	1833,4	1930,1	19060,8
10	Быстрозамороженные продукты	819,1	435,0	517,0	990,2	598,2	329,7	363,8	427,1	1 536,2	1574,7	513,4	564,2	8668,6
11	Пряники	2832,3	3180,5	3148,2	3668,2	4895,9	4232,2	4414,6	5159,2	3972,3	5 484,2	4985,2	4300,8	50273,6
12	Печенье	812,3	938,5	975,1	988,3	955,5	923,2	852,2	885,9	560,0	953,0	1172,6	947,1	10963,8
13	Вафли	5588,8	6958,1	6625,8	6374,5	7016,5	6481,9	6523,4	7453,5	5259,9	7614,5	6904,2	7179,3	79980,4
14	Глазированная продукция	878,7	960,6	1153,4	908,2	989,3	496,5	522,4	822,8	756,0	935,4	973,9	794,2	10191,5
15	Торты	2320,0	2330,4	2829,7	1860,8	2351,6	1952,9	2094,7	2564,2	2618,2	2905,6	2665,5	3632,0	30125,6
16	Кексы	287,2	300,2	325,9	269,1	364,7	432,1	444,9	441,8	485,0	567,1	570,8	461,6	4950,5
17	Зефир	34,9	67,3	68,6	76,5	42,3	88,2	86,0	69,9	90,7	117,4	99,4	117,8	959,1
	Итого	66909,4	66909,4	72738,6	68100,4	76442,3	72488,2	76269,3	79847,3	74000,3	81382,7	76197,9	79955,9	890454,0

В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси матрицы) предлагается параметр K – удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия в течение базового периода (2012 года).

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр T – удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия в течение базового периода по линейному тренду.

В течение года, ежемесячные объемы сбыта испытывают колебания в достаточно широких пределах. Происходит это в результате сложения огромного количества факторов – непредсказуемых влияний внешней среды и целенаправленных усилий предприятия, случайных воздействий и долгосрочных тенденций, неосознаваемых факторов и предвиденных и т.д. Тем не менее, очень важно понимать, каков итоговый вектор всех этих факторов, насколько уверенно чувствует себя предприятие и куда оно, собственно говоря, движется. Даже качественные ответы на эти вопросы неочевидны при взгляде на динамику сбыта в течение года. Линейный тренд (тенденция) призван дать ответ о направлении движения предприятия в течение базового периода.

Формула линейного тренда функции сбыта представляет собой традиционное уравнение полинома первой степени: $Y_0 = A_0 * X + B_0$, где Y_0 – расчетный объем сбыта, X – расчетный период (месяц), A_0 – расчетное изменение (приращение или спад) сбыта по сравнению с предыдущим расчетным периодом, B_0 – константа уравнения, которая может быть интерпретирована, как теоретический объем сбыта в начальный период (1-й месяц).

Аналогичную процедуру – вычисление тренда – можно проделать и для каждой группы продукта, если из суммарного объема месячного сбыта выделить данные о месячном сбыте каждой группы продукта. При этом уравнения тренда для каждой i -ой группы будут иметь аналогичный вид: $Y_i = A_i * X + B_i$, где Y_i – объем сбыта продуктов i -ой группы за базовый период.

Параметр Т характеризует вклад каждой группы продукта в изменении суммарного темпа объемов сбыта и вычисляется для каждой группы по формуле: $T_i = A_i / A_0 * 100\%$, где A_i – коэффициент тренда i -ой группы продукта в течение базового периода; A_0 - коэффициент тренда суммарного сбыта за тот же период.

Таблица 2.3.5 – Вспомогательная таблица для построения матрицы БКГ

№ п/п	Наименование	Структура продаж, % (К)	Коэффициент тренда (А)	Доля в темпе изменения объема сбыта, % (Т)
1	Хлеб	16,89	146,42	12,65
2	Хлеб фиксированный	20,31	13,224	1,14
3	Батон	22,09	142,52	12,31
4	Булочные изделия	9,77	195,83	16,92
5	Мармелад	0,15	0,7136	0,06
6	Хлеб с добавками	2,31	199,22	17,21
7	Слоеные изделия	3,03	61,395	5,30
8	Соломка	1,29	12,846	1,11
9	Сухарные, бараночные изделия	2,14	34,292	2,96
10	Быстрозамороженные продукты	0,97	26,421	2,28
11	Пряники	5,65	44,934	3,88
12	Печенье	1,23	3,5444	0,31
13	Вафли	8,98	68,919	5,95
14	Глазированная продукция	1,14	-12,484	-1,08
15	Торты	3,38	78,831	6,81
16	Кексы	0,56	25,755	2,22
17	Зефир	0,11	5,9231	0,51
	Итого	100,00	1157,7	100,00

Таким образом, для каждой группы продукта было получено пространство координат, где одна из них К – характеризует долю каждой группы в объеме сбыта, а другая Т – долю в темпе изменения объема сбыта, причем значения координат для каждой группы поддаются точному вычислению на основании данных о реализации предприятия за некоторый период.

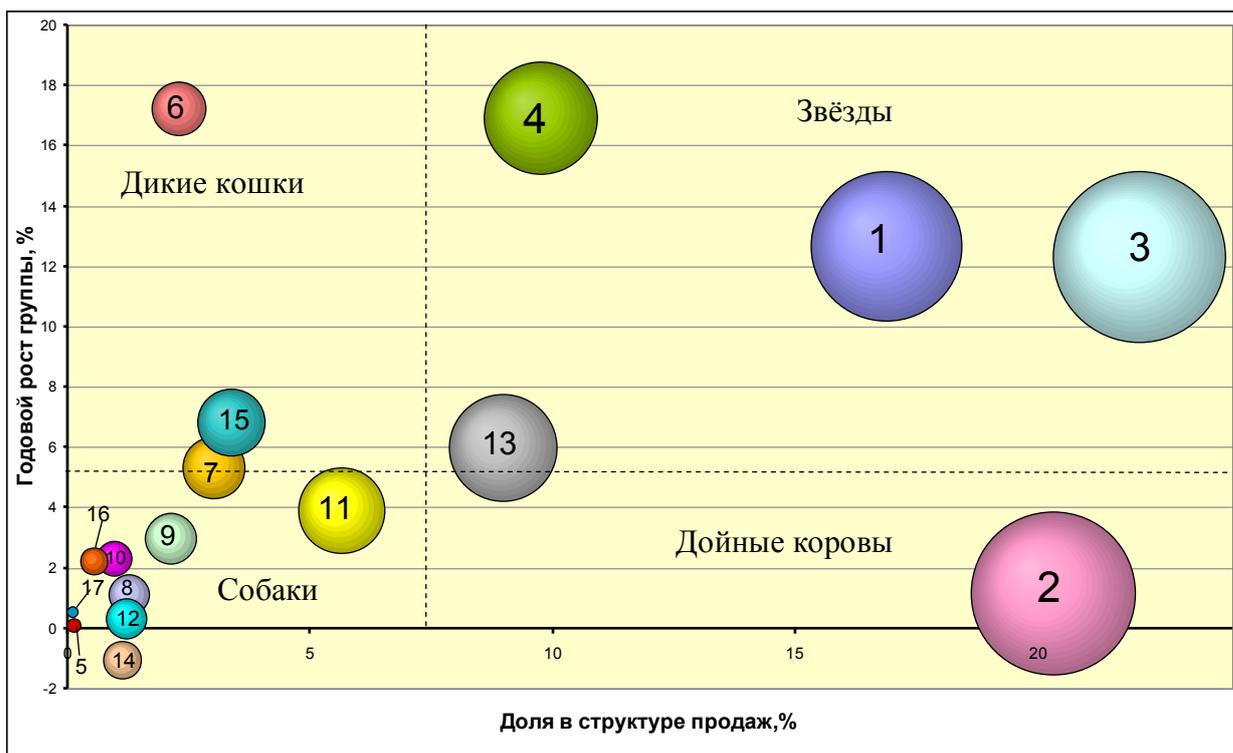


Рисунок 2.3.2 – Матрица БКГ

Наиболее интересными и привлекательными, с точки зрения матрицы БКГ, являются категории «дикие кошки» и «звезды». К «диким кошкам» относятся следующая продукция: хлеб с добавками, торты, слоёные изделия. «Дикие кошки» - продукты с низкой долей в продажах и положительным вкладом в общий результат, являются потенциальным объектом для инвестирования, усиление сбыта таких продуктов может привести к повышению их объемов продаж и продаж всей компании. Если таким продуктам не уделять достаточного внимания, то они перейдут в непривлекательную и бесперспективную позицию. Доля в производстве «диких кошек» составляет 8,7%, что вызывает необходимость активизации действий в разработке новых продуктов.

К «звёздам» относятся булочные изделия, хлеб, батон, вафли. Рекомендуется инвестировать и развивать продукцию с высокой долей в продажах и положительным вкладом в общую тенденцию.

«Коровы» - продукты с высокой долей продаж и отрицательным, либо нейтральным вкладом в общий результат. К этой категории относится «хлеб

фиксированный». Доля в производстве продуктов в категории «коровы» составляет 20%. Здесь необходимо оптимизировать ассортиментную линейку, малоприбыльные и высоко затратные по ресурсам продукты переводить в категорию «собаки», с дальнейшим снятием с производства. Высокоприбыльные и малозатратные продукты развивать и укреплять их позиции на рынке.

«Собаки» - продукты с низким или отрицательным вкладом в общий результат и низкой долей в продажах, являются основными претендентами на исключение из ассортимента. К ним относятся пряники, сухарные и бараночные изделия, быстрозамороженные продукты, соломка, печенье, глазированная продукция, кексы, зефир и мармелад. Политика этой категории продуктов должна строиться на снятии с производства низкорентабельных и высокозатратных, отвлекающих на себя производственные мощности продуктов.

Чтобы принимать управленческие решения, касающиеся дальнейшей оптимизации товарных позиций ассортимента, необходимо учитывать стадию жизненного цикла товара. В таблице 2.3.6 представлен расчет жизненного цикла основных групп товаров ОАО «Колос».

Таблица 2.3.6 – Расчёт жизненного цикла товаров

№ п/п	Наименование продукции	Выручка, тыс. руб.		Изменение выручки (Vi)	Vi-Вср	(Vi-Вср) ²	Этап ЖЦТ
		2014 год	2015 год				
1	Хлеб	154 144,7	150 356,2	-3788,5	-6928,5	48004112,3	спад
2	Хлеб фиксированный	171 170,5	180 842,8	9672,3	6532,3	42670943,3	рост
3	Хлеб с добавками	2 495,1	20 593,6	18098,5	14958,5	223756722,3	рост
4	Батон	195 631,4	196 722,5	1091,1	-2048,9	4197991,2	зрелость
5	Булочные изделия	83 242,8	86 986,1	3743,3	603,3	363970,9	зрелость
6	Куличи	9 048,1	10 035,2	987,1	-2152,9	4634978,4	зрелость
7	Слоеные изделия	27 183,1	26 974,9	-208,2	-3348,2	11210443,2	зрелость
8	Соломка	6 125,4	11 466,6	5341,2	2201,2	4845281,4	зрелость
9	Сухарные, бараночные изделия	12 390,5	19 060,8	6670,3	3530,3	12463018,1	рост
10	Быстрозамороженные продукты	7 528,1	8 668,6	1140,5	-1999,5	3998000,3	зрелость

Продолжение табл. 2.3.6

11	Пряники	38 279,0	50 273,6	11994,6	8854,6	78403941,2	рост
12	Печенье	12 746,4	10 963,8	-1782,6	4922,6	24231990,76	спад
13	Вафли	84 271,1	79 980,4	-4290,7	7430,7	55215302,5	спад
14	Глазирванная продукция	9 669,2	10 191,5	522,3	-2617,7	6852353,3	зрелость
15	Торты	22 977,9	29 369,3	6391,4	3251,4	10571602	рост
16	Мармелад	1 083,2	756,3	-326,9	3466,9	12019395,6	зрелость
17	Кексы	3 135,0	4 950,5	1815,5	-1324,5	1754300,3	зрелость
18	Зефир	1 508,4	959,1	-549,3	3689,3	13610934,5	спад
	ИТОГО	842 629,9	899 151,9	56522	-	558805281,6	-

$$V_{cp} = \frac{\sum Bi}{18} = \frac{56522}{18} = 3140$$

Среднеквадратическое отклонение:

$$CKO = \sqrt{\frac{\sum (Bi - V_{cp})^2}{n}} = \sqrt{\frac{558805281,6}{18}} = 5571,8$$

$$V_{cp} + 0,5 * CKO = 3140 + 0,5 * 5571,8 = 5 925,9$$

$$V_{cp} - 0,5 * CKO = 3140 - 0,5 * 5571,8 = - 354,1$$

Если $Bi > V_{cp} + 0,5 * CKO$, то товар находится на этапе роста жизненного цикла, если $Bi < V_{cp} - 0,5 * CKO$, то товар находится на этапе спада, если находится между ними, то на этапе зрелости.

Из представленной таблицы следует, что на стадии роста находятся следующие группы товаров: хлеба с фиксированными ценами, хлеба с добавками, сухарные и бараночные изделия, а так же тортовая продукция. Эти товары характеризуются быстро растущим объемом продаж, издержки средние (в расчете на покупателя). Маркетинговые цели для этой группы – максимально увеличить долю рынка, проникновение вглубь рынка, укрепление приверженности потребителей к товару. Рекламное воздействие – убеждающее воздействие на массовый рынок. Расходы на маркетинг по отношению к объему продаж высокие. Задачи маркетинга – максимально инвестировать в развитие.

На фазе зрелости находится продукция: батоны, булочные изделия, куличи соломка, слоёные изделия, быстрозамороженные продукты, глазирванная продукция, кексы и мармелад. Для этой продукции характерна

стабилизация спроса и пик продаж, высокая прибыль, низкие издержки в расчёте на покупателя, стабильно высокая конкуренция за сохранение доли рынка. Маркетинговые цели на этой фазе - удержание имеющихся позиций и доли рынка, захват доли рынка у слабых конкурентов, интенсификация маркетинговой деятельности. Цена на эти товары – фактор, определяющий покупку. Рекламное воздействие должно быть интенсивным, подчеркивающим преимущества товара. Так же необходимо увеличивать стимулирование сбыта в целях переключения потребителей на свой товар. Задачи маркетинга – поддерживать стабильную или увеличивать частоту покупки товара.

На фазе спада оказались хлеб, печенье, вафли и зефир. Объема продаж и прибыль этих товаров сокращается. Маркетинговые цели – сократить расходы и выкачать ресурсы из торговой марки, отказ от неприбыльных каналов сбыта. Рекламное воздействие должно сохранять консервативных приверженцев. Стимулирование сбыта сокращается до минимального уровня. Расходы на маркетинг по отношению к объему продаж незначительные. Задачи маркетинга - найти новые способы применения и изменения товара.

Проведём анализ рентабельности продукции ОАО «Колос» по методу «рентабельность – прирост продаж – удельный вес в объеме сбыта» (таблица 2.3.7, рисунки 2.3.3 и 2.3.4.)

Таблица 2.3.7 – Рентабельность, доля в объеме сбыта и темп прироста отдельных групп продукции ОАО «Колос»

№ п/п	Наименование	Удельный вес в объеме сбыта, %	Рентабельность, %	Темп прироста, %
1	Хлеб	16,9	23	-2,5
2	Хлеб фиксированный	20,3	15	5,7
3	Хлеб с добавками	2,3	14	725
4	Батон	22,1	36	0,6
5	Булочные изделия	9,8	10	4,5
6	Слоеные изделия	3,0	24	-0,8
7	Соломка	1,3	39	87
8	Сухарные, бараночные изделия	2,1	16	54
9	Быстрозамороженные продукты	1,0	6,4	15

Продолжение табл. 2.3.7

10	Пряники	5,7	18,5	31
11	Печенье	1,2	2	-14
12	Вафли	9,0	9,7	-5
13	Глазированная продукция	1,1	4	5,4
14	Торты	3,4	24	28
15	Кексы	0,6	17	58
16	Зефир	0,1	-8	-36
17	Мармелад	0,2	-12	-30
	Итого	100	-	-

Из таблицы видно, что наиболее рентабельными продуктами являются соломка и батон. Маленькую рентабельность имеет печенье и глазированная продукция. Зефир и мармелад не рентабельные продукты.

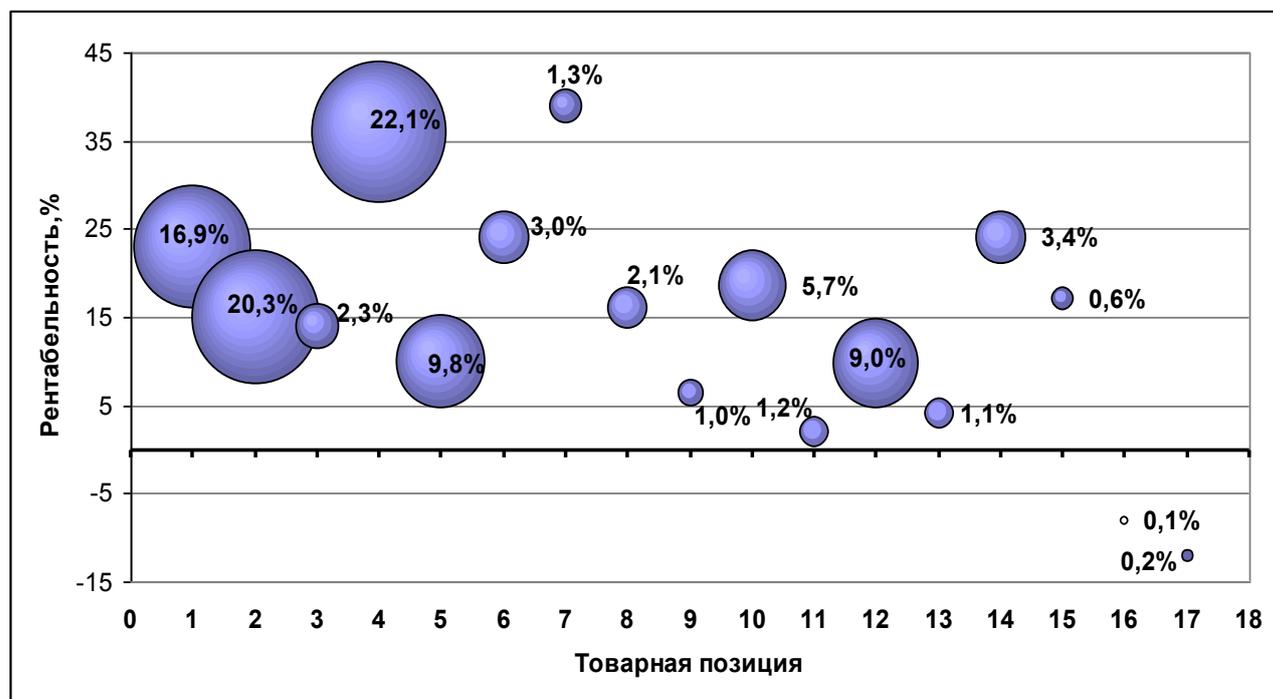


Рисунок 2.3.3 – Структура ассортимента ОАО «Колос» по показателю рентабельности

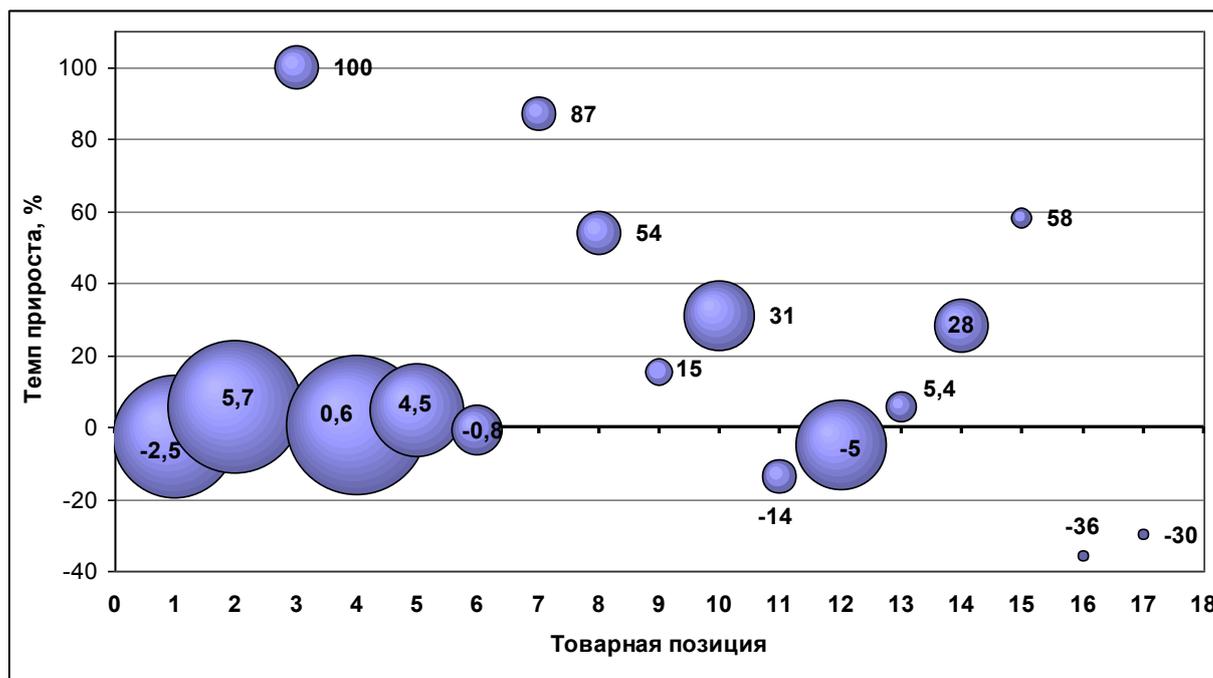


Рисунок 2.3.4 – Структура ассортимента ОАО «Колос» по приросту продаж

Анализ ассортимента ОАО «Колос» по методу «рентабельность – прирост продаж – удельный вес в объеме сбыта» показывает, что у предприятия есть несколько товарных единиц, приносящих убытки (зефир и мармелад), которые следует удалить из товарного портфеля. Ведущие позиции по показателю рентабельности занимает батон и соломка.

Наступил спад в продажах у следующей продукции: хлеб, слоёные изделия, печенье, вафли, зефир и мармелад. Это может свидетельствовать о насыщении рынка этими товарами.

Низкая рентабельность и спад продаж печенья, мармелада и зефира говорит о необходимости замены этой продукции на более новые виды или на более рентабельную продукцию.

Для того чтобы определить, насколько конкурентоспособен основной товар ОАО «Колос» – хлеб, рассчитаем коэффициент конкурентоспособности хлеба «Дарницкий». Сравнение проведем с основным конкурентом предприятия – ЗАО «Золотой Колос».

Представим основные потребительские и экономические параметры товара в таблице 2.3.8.

Таблица 2.3.8 – Потребительские и экономические параметры хлеба «Дарницкий»

Параметры товара	ОАО «Колос»	ЗАО «Золотой Колос»	Коэффициент значимости параметра	Относительный параметр качества	Взвешенный индекс
1. Потребительские свойства: Вкусовые качества	10	8	1	1,25	1,25
Внешний вид	8	8	0,75	1	0,75
Удобство упаковки	8	7	0,6	1,14	1,82
Дизайн упаковки	7	6	0,8	1,17	0,94
Срок хранения	9	9	0,95	1	0,95
Свежесть продукции	8	8	0,95	1	0,95
Экологичность сырья	10	8	0,7	1,25	0,88
2. Экономические параметры: Цена за кг., руб.	13,85	15	0,9	0,92	0,83
Сумма	-	-	-	-	7,54

Сводный индекс потребительских параметров: $I_{\Pi} = 7,54 / 6 = 1,8$

Сводный индекс экономических параметров: $I_{\text{Э}} = 0,83$

Коэффициент конкурентоспособности: $K = 1,8 / 0,83 = 2,2$

Таким образом, полученный коэффициент $2,2 > 1$, следовательно, хлеб «Дарницкий» ОАО «Колос» наиболее конкурентоспособен по отношению к аналогичному товару организации-конкурента ЗАО «Золотой Колос».

Оценим конкурентоспособность продукта по методу построения многоугольника конкурентоспособности. Предполагается выделение значимых для покупателя показателей оценки товара. Сравнивается печенье производителя ОАО «Колос» и одного из лидеров рынка печенья в г. Белгород - ОАО «КФ «Белогорье» (таблица 2.3.9, рисунок 2.3.5).

Доля ОАО «КФ «Белогорье» на рынке фасованного печенья г. Белгорода составляет 46%. Производство печенья в структуре производства ОАО «Колос» занимает лишь 0,31 %.

Таблица 2.3.9 - Оценка конкурентоспособности печенья ОАО «Колос» и ОАО «КФ «Белогорье»

		ОАО «Колос»		ОАО «КФ «Белогорье»	
Глубина и насыщенность ассортимента продукции (печенья)	Балл	5	45	9	81
	Кзн	9		9	
Вкусовые характеристики	Балл	7	56	8	64
	Кзн	8		8	
Внешний вид	Балл	5	45	8	48
	Кзн	6		6	
Удобство и привлекательность упаковки	Балл	8	56	9	63
	Кзн	7		7	
Известность марки	Балл	4	32	7	56
	Кзн	8		8	
Цена	Балл	8	56	6	42
	Кзн	7		7	
ИТОГО:		290		354	

Глубина и насыщенность ассортимента печенья ОАО «Колос» несравнимо мала с этими параметрами ОАО «КФ «Белогорье». Так же известность марки «КФ «Белогорье» более высокая, чем известность ОАО «Колос» как производителя печенья. Продукция ОАО «КФ «Белогорье» более разнообразна по вкусу и по внешнему виду и значительно привлекательней печенья производителя ОАО «Колос». В общем, практически по всем параметрам печенья ОАО «Колос» уступает печенью «КФ «Белогорье».

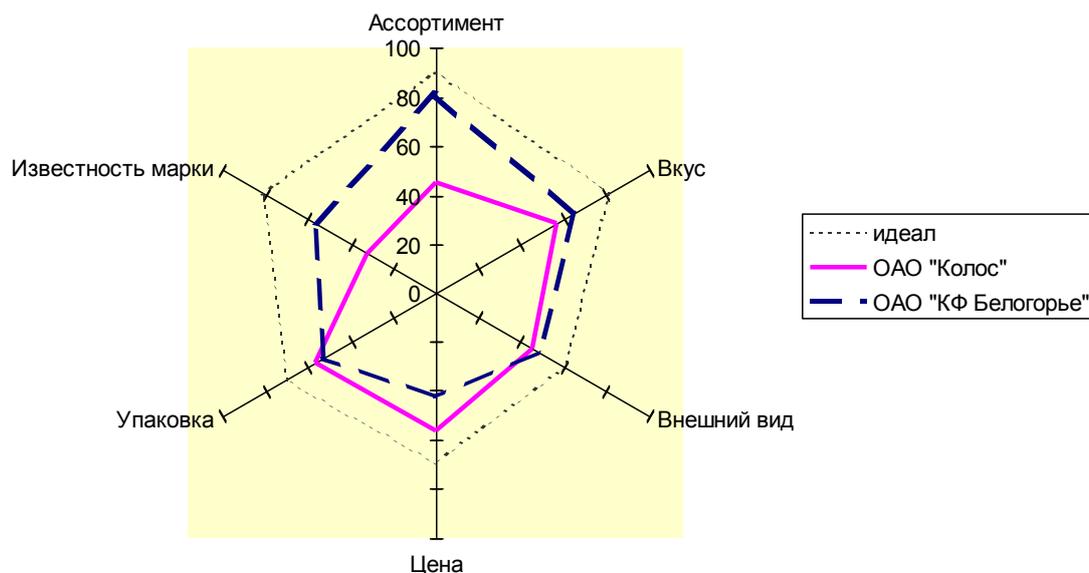


Рисунок 2.3.5 – Многоугольник конкурентоспособности

Из таблицы 2.3.9 и из рисунка 2.3.5 следует что, печенье ОАО «КФ «Белогорье» более конкурентоспособное, чем продукция ОАО «Колос».

Проведём комплексную оценку товарной политики ОАО «Колос» с помощью метода экспертных оценок (таблица 2.3.10) .

Таблица 2.3.10 – Оценка товарной политики ОАО «Колос»

Показатель	Оценка (максимальная – 10 баллов, минимальная – 1 балл)	Вес показателя (от 1 до 10 по степени увеличения важности)	Взвешенная оценка
Сбалансированность ассортимента в краткосрочном периоде	8	10	80
Сбалансированность ассортимента в среднесрочном периоде	7	10	70
Оптимальность ширины ассортимента (с точки зрения рыночного риска)	8	9	72
Оптимальность глубины ассортимента	7	9	63
Согласованность ассортимента	10	8	80
Привлекательность упаковки	7	7	49
Удобство упаковки	8	8	64
Марочная политика	7	9	63
Подкрепление товара (информационная поддержка)	8	8	64
Итого (сумма)			605
Средняя оценка			67

В качестве экспертов выступали работники предприятия – 10 человек: сотрудники отдела маркетинга, коммерческого отдела, отдела продаж. Выставленные баллы говорят о том, какие показатели товарной политики являются наиболее значимыми (это отражает вес). В то же время выставленные оценки показывают, насколько оптимальными являются те или иные элементы товарной политики в ОАО «Колос».

В целом после проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие имеет привлекательный логотип, соответствующий рыночным требованиям ассортимент упакованной продукции. Вместе с тем рынок открывает ряд перспектив, связанных с разработкой новых или модифицированных товаров. Кроме того, и в ассортименте предприятия есть продукция, которая не является достаточно прибыльной и перспективной (печенье, зефир и мармелад). Вместе с тем, производство печенья отнимает достаточно большое количество ресурсов, а производственная линия занимает большую часть площади производственного корпуса №3. Поэтому в долгосрочной перспективе ассортимент нельзя считать сбалансированным, он требует пересмотра в части замены производства печенья более прибыльным и востребованным продуктом.

Итак, анализ товарного ассортимента ОАО «Колос» показал, что среди хлебобулочной продукции наиболее перспективными являются такие товарные группы как «хлеба с добавками», «булочные изделия», «батоны». Предприятию необходимо инвестировать и развивать данную продукцию

Стабилизирующей товарной группой является «хлеб» и «хлеб фиксированный». Не смотря на постепенный спад продаж, они являются основным источником прибыли.

Среди кондитерской продукции наиболее привлекательной продукцией является тортовая продукция и кексы. Вафли и пряники приносят основной доход (от продажи кондитерских изделий).

Убыточными продуктами являются зефир и мармелад, к тому же они только около 1% в производстве кондитерских изделий. Данные товарные позиции необходимо удалить из товарного портфеля предприятия.

Так же не прибыльной и перспективной является товарная группа «Печенье». Эта продукция не достаточно конкурентоспособна. Предприятию необходимо обновить ассортимент данной товарной группы или удалить её из товарного портфеля.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо совершенствовать ассортимент для того, чтобы сбалансировать свой товарный портфель.

На основе анализ текущего бизнеса и внутренней среды предприятия можно сказать, что для обеспечения успешного функционирования и развития ОАО «Колос» в долгосрочной перспективе необходим более глубокий и комплексный учет руководством предприятия факторов внутренней среды, в частности динамики спроса потребителей, концентрация усилий на развитии рекламной деятельности, формировании корпоративной культуры и преодолении угроз со стороны конкурентов за счет оптимального и более привлекательного для потребителя ассортимента продукции.

2.4 Разработка маркетингового проекта и оценка его эффективности

Анализ внутренней среды предприятия показал, а в частности анализ ассортимента ОАО «Колос» показал, что необходимо сбалансировать товарный портфель предприятия. Из него необходимо удалить такую продукцию, которая не приносит прибыль и отвлекает ресурсы предприятия, то есть мармелад и зефир. Предприятие должно вводить в товарный портфель новые перспективные товары.

Так как на обычные виды хлеба, например на «Дарницкий» и «Украинский» хлеба, с каждым годом падает спрос, а на хлеба, обогащённые

различными добавками, спрос напротив увеличивается, в ОАО «Колос» необходимо вести обновление ассортимента именно в этом направлении.

На основе проведенного анализа выяснено, что с точки зрения емкости рынка и основного экономического показателя – рентабельности наиболее привлекательным для предприятия является сегмент «Средний класс». Необходимо, используя лояльный для потребителя бренд «Любимый Белгородский», развивать и укреплять его позиции. Для расширения ассортиментной линейки самыми перспективными и привлекательными являются сегменты «Премиум» и «Лечебно - профилактические» хлеба.

Сегмент «Лечебно - профилактические хлеба» в ОАО «Колос» представлен следующей продукцией: Хлеб диетический белково-пшеничный, Хлебцы отрубные, Батончик Здоровье, Булочка «8 злаков».

Предлагается добавить в ассортимент данного сегмента новый вид хлеба – хлеб подовый «Семейный» обогащенный йодированным белком. Данный хлеб будет изготовлен из пшеничной муки высшего сорта с добавлением «Йодказеина».

«Йодказеин» – это йодсодержащая пищевая добавка-обоганитель, которая является аналогом природного соединения йода с белком молока. Она разработана научно-производственным предприятием «Медбиофарм» совместно с медицинским радиологическим научным центром РАМН с целью проведения эффективной профилактики заболеваний, обусловленных дефицитом йода.

Стабильный процент и устойчивость связанного йода в указанной пищевой добавке гарантирует заданное содержание йода в конечных продуктах питания. Проведенные научные исследования показали безопасность и физиологичность «Йодказеина». Данная пищевая добавка «Йодказеин» рекомендована к применению Российской академией медицинских наук, Главным государственным санитарным врачом РФ, Центром охраны здоровья детей РАМН, Эндокринологическим научным центром РАМН, Минсельхозпродом: № 20-20/300 от 01.09.99 г.

По данным Всемирной организации здравоохранения, в России каждый третий житель испытывает недостаток йода в организме. По этой причине гигантскими темпами увеличивается количество людей, страдающих тяжелыми заболеваниями щитовидной железы. Такая ситуация породила потребность российских жителей в продуктах содержащих йод. В частности предлагаемый к производству хлеб «Семейный» может удовлетворить потребность населения не только во вкусном, но и в полезном и качественном продукте.

Данный товар будет ориентирован, прежде всего, на людей страдающих дефицитом йода и людей, заботящихся о своём здоровье. Хлеб «Семейный» ориентирован как на взрослых потребителей, так и на детей.

Итак, внедрение данного мероприятия позволит оптимизировать продуктовый портфель предприятия, позволит привлечь новых потребителей, так же будет способствовать укреплению репутации предприятия как производителя высококачественных продуктов питания. В конечном итоге это позволит увеличить величину прибыли, тем самым, улучшить финансовое положение предприятия.

Для осуществления данного проекта необходима установка нового оборудования и привлечение дополнительного персонала. Производственные площади для этого нововведения уже имеются.

Применение пищевой добавки «Йодказеин» в технологическом плане не вызовет проблем, так как для обогащения продуктов не нужно никаких сложных технологий, к тому же на тонну хлеба требуется всего один пакетик (5 г) стоимостью всего 240 рублей.

По проекту предприятие планирует выпускать 365 тонн хлеба в год, по 1 тонне ежедневно. Далее планируется увеличивать объём производства на 10% в год. Хлеб будет выпускаться весом 350 грамм, упакованным в пакет фирменных цветов компании закреплённый клипсой. Оптовая цена 1 буханки составит 15 руб. 70 коп., включая НДС.

Можно выделить следующие этапы данного маркетингового проекта:

1. формирование идеи,

2. технико-экономическое обоснование проекта,
3. подбор персонала для осуществления данного проекта,
4. привлечение кредита (выплата кредита будет осуществляться в течение 3 лет),
5. покупка необходимого оборудования и его установка,
6. выпуск продукции.

Данный проект соответствует стратегии предприятия, так как ОАО «Колос» постоянно обновляет свой ассортимент, совершенствует качество уже выпускаемой продукции.

На предприятии имеется высококвалифицированный персонал, который способен наладить производство новой продукции. Но риск проекта существует из-за потребности в затратах на его внедрение.

Предполагаемые сроки реализации проекта приведены в таблице 2.4.1

Таблица 2.4.1 – Календарный план работ

Элементы инвестиций	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Подготовительные исследования	*			
Покупка оборудования	*			
Подготовка производства	*			
Непосредственно производство		*	*	*

Из таблицы 2.4.1 видно, что подготовительные исследования будут начаты во II квартале 2016 г., а сама реализация проекта с 2017 г.

Далее для принятия проекта необходимо провести оценку его эффективности.

Расчет эффективности проекта производства нового продукта проводится на основе оценки интегрального экономического эффекта, который является главным критерием, подтверждающим состоятельность и целесообразность проекта. Он позволяет определить не только общую выгоду или принесенный доход предприятию (дополнительную прибыль с учетом временного фактора), но и срок окупаемости данного проекта.

Изначально новая продукция будет производиться в количестве 365 тонн в год, т.е. 1 тонна в сутки, к 2019 году это количество увеличится до 441,65 тонн. Производственная программа увеличивается на 10% в год.

В 2017 году установлена цена за 1тн –30471,18 руб.

Таблица 2.4.2 – Производственная программа

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Объем выпуска в тн	365	401,5	441,65
Цена за 1 тн, руб.	30471,18	30471,18	30471,18
Объем продаж в тыс. руб.	11 121,980	12 234,179	13 457,597

Далее определим потребность в основных производственных фондах.

Для производства продукта необходимо следующее дополнительное оборудование:

- расстоечный шкаф
- формовочная машина
- упаковочный автомат – автоматический клипсатор.

Таблица 2.4.3 – Потребность в ОПФ

№ п/п	Направления инвестиций	Количество	Сумма, тыс. руб.
1	Расстоечный шкаф	1	100
2	Автоматический клипсатор	1	640
3	Формовочная машина	1	600
	ИТОГО:	3	1340

Срок службы оборудования - 8 лет, норма амортизации = $(1/8) * 100\% = 12.5\%$.

Амортизационные отчисления = $(1340 * 12,5\%) / 100 = 167,5$ тыс. руб.

Для реализации представленной выше производственной программы потребуется определенное количество производственных ресурсов. То есть это ресурсы, необходимые предприятию для выпуска продукции: сырьё и материала на упаковку.

Таблица 2.4.4 – Потребность в материальных ресурсах на производство 365 тонн хлеба

№	Наименование ресурса	Ед. измерения	Норма расходования на 1 тн	Цена ед. ресурса, руб.	Потребность на 1 тн., руб.	Годовая потребность в тыс. руб.
Сырьё:					10832,89	3954
1	мука пшеничная выс. сорта	кг	787	11,5	9 050,5	3 303,43
2	дрожжи прессованные	кг	11,8	18	212,4	77,526
3	маргарин	кг	23,61	33	779,13	284,382
4	соль пищевая	кг	11,8	3,5	41,3	15,075
5	сахар	кг	23,61	21	495,81	180,97
6	йодказеин	1 пакет (5 г)	1	240	240	87,6
7	вода питьевая	куб. м.	0,275	55	15,125	5,521
Упаковка:					2796,2	1020,613
8	пакет для упаковочного аппарата	шт	3350	0,8	2680	978,2
9	клип-лента	м	140	0,83	116,2	42,413
ИТОГО:					13 630,47	4 975,12

$$K_{\text{об запасов}} = (\text{Себест-ть прод.} + \text{управл. расходы} + \text{коммерч. расходы}) / [(\text{запасы на н.г.} + \text{запасы на к.г.}) / 2] = 807124 / 32176 = 25,08 \quad (1)$$

Потребность в оборотном капитале на оборот составит:

$$4\,975\,120 / 25,08 = 198\,370 \text{ руб.}$$

Для производства 1 тонны хлеба в сутки необходимо привлечь дополнительный персонал. Производство будем осуществлять в 1 смену. Коэффициент списочного состава – 1.3.

Таблица 2.4.5 – Расчет потребностей в персонале и з/п

Категория работающих	Явочная численность	Списочная численность	Средне-месячная З\П	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Отчисления на соц. нужды, тыс. руб.
Рабочие	5	7	7000	7* 12*7 = 588	588*0,26 = 152,88
Итого:				740,88	

Используя данные о расчете себестоимости отдельных видов продукции, составим калькуляцию себестоимости хлеба.

Таблица 2.4.6 – Калькуляция себестоимости продукта

	Показатели Статьи затрат	2016		2017		2018	
		на тн, руб.	на весь объем, тыс. руб.	на тн, руб.	на весь объем, тыс. руб.	на тн, руб.	на весь объем, тыс. руб.
1	Сырьё	10832,89	3954	10832,89	4349,405	10832,89	4784,345
2	Упаковка	2796,2	1020,613	2796,2	1122,674	2796,2	1234,941
3	Энергозатраты	538,68	196,619	554,84	222,768	571,48	252,395
4	Затраты по заработной плате в т.ч. отчисления на соц. нужды.	2029,82	740,88	1937,5	777,924	1849,5	816,82
5	Транспортно- заготовительные расходы	906,05	330,872	824,1	330,872	749,17	330,872
6	Общепроизводственные расходы в т.ч. амортизация	1251,24 458,9	456,705 167,5	1137,5 417,2	456,705 167,5	1034,1 379,3	456,705 167,5
7	Общехозяйственные расходы	1259,05	459,553	1144,6	459,553	1040,5	459,553
8	Коммерческие расходы	2741,8	1000,769	2492,6	1000,769	2265,9	1000,769
9	Финансовые издержки	660,8	241,2	400,8	160,92	182,59	80,64
10	Итого себестоимость	23016,53	8401,211	22121,03	8881,59	21322,33	9417,04

Стоимость за 1тн продукта (без НДС) составит 30471,18

Стоимость за 1тн (с НДС - 10%) - 33518,3 тыс. руб.

Стоимость за 1шт (с НДС) - 11,70 руб.

Заемные средства привлекаются на 3 года под 18% годовых, возврат основной суммы осуществляется равными долями.

Таблица 2.4.7 – График погашения кредита

Показатели	ГОДЫ			
	2016	2017	2018	2019
1. Долгосрочный кредит	1340			
2. Возврат кредита		446	446	448
3. Остаток долга на начало года		1340	894	448
4. Финансовые издержки (% за кредит)		241,2	160,92	80,64

На основе полученных данных составим план денежных потоков по трём видам деятельности: инвестиционной, финансовой и операционной.

Таблица 2.4.8 – План денежных потоков

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
1. Поток от инвестиционной деятельности	-1538,37			
Затраты на оборудование	1340			
Затраты на оборотный капитал	198,37			
2. поток от финансовой деятельности	1538,37	- 446	- 446	- 448
Долгосрочный кредит	1340			
Возврат кредита		446	446	448
Собственный капитал	198,37			
3. Поток от операционной деятельности		2344,12	2849,57	3399,95
Выручка от продаж		11121,980	12 234,179	13 457,597
Полные издержки		8401,211	8881,59	9417,04
Прибыль от продаж		2720,769	3352,589	4040,56
Налог на прибыль (20%)		544,15	670,52	808,11
Чистая прибыль		2176,62	2682,07	3232,45
Чистый операционный доход		2344,12	2849,57	3399,95
4. Сальдо денежной наличности	0	1898,12	2403,57	2951,95
5. Поток реальных денег	-1538,37	2344,12	2849,57	3399,95
Коэффициент дисконтирования (25%)	1	0,8	0,64	0,51
ЧДД	-1538,37	1875,3	1823,7	1734
ЧДД нарастающим итогом	-1538,37	336,93	2160,63	3894,63
Коэффициент дисконтирования (160%)	1	0,38	0,15	0,057
ЧДД	-1538,37	890,77	427,44	193,44
ЧДД нарастающим итогом	-1538,37	-647,6	-220,16	-26,72

Далее определим приемлемость проекта по критерию NPV. Найдем чистую текущую дисконтированную стоимость:

$$NPV = \sum P \frac{1}{(1+r)^t} - \sum K \frac{1}{(1+r)^t} \quad (2)$$

$$NPV = (1875,3+1823,7+1734) - 1538,37 = 3894,63$$

$NPV > 0$, следовательно, данный проект эффективен.

Индекс рентабельности определяется как отношение приведенных притоков ($ЧДП_t$) к приведенным оттокам (K_r):

$$PI = \sum P \frac{1}{(1+r)^t} / \sum K \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3)$$

$PI = (1875,3+1823,7+1734) / 1538,37 = 3,5 \%$. Так как $PI = 3,5 \% > 1$, то можно сделать вывод об эффективности проекта.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}}(r_2 - r_1) \quad (4)$$

$$IRR = 25 + (3894,63 / (3894,63 + 26,42)) * (160 - 25) = 159 \%$$

IRR характеризует относительный уровень платы за использование инвестиций. Если $IRR > r_{пр}$, то проект является эффективным. В нашем случае $IRR = 159 \% > r_{пр} (25\%)$, т.е. проект целесообразен и его следует принять.

Рассчитаем период возврата капитальных вложений и период окупаемости:

$$T_{воз} = t_x + \frac{NPV}{ДДП_{t+1}}$$

$$T_{воз} = 1 + 1538,37/1875,3 = 1,8 \text{ года}$$

$$T_{ок} = T_{воз} - T_{инвестиций};$$

$$T_{окупаемости} = 1,82 - 1 = 0,8 \text{ года}$$

Графически финансовый профиль проекта представлен на рисунок 2.4.1

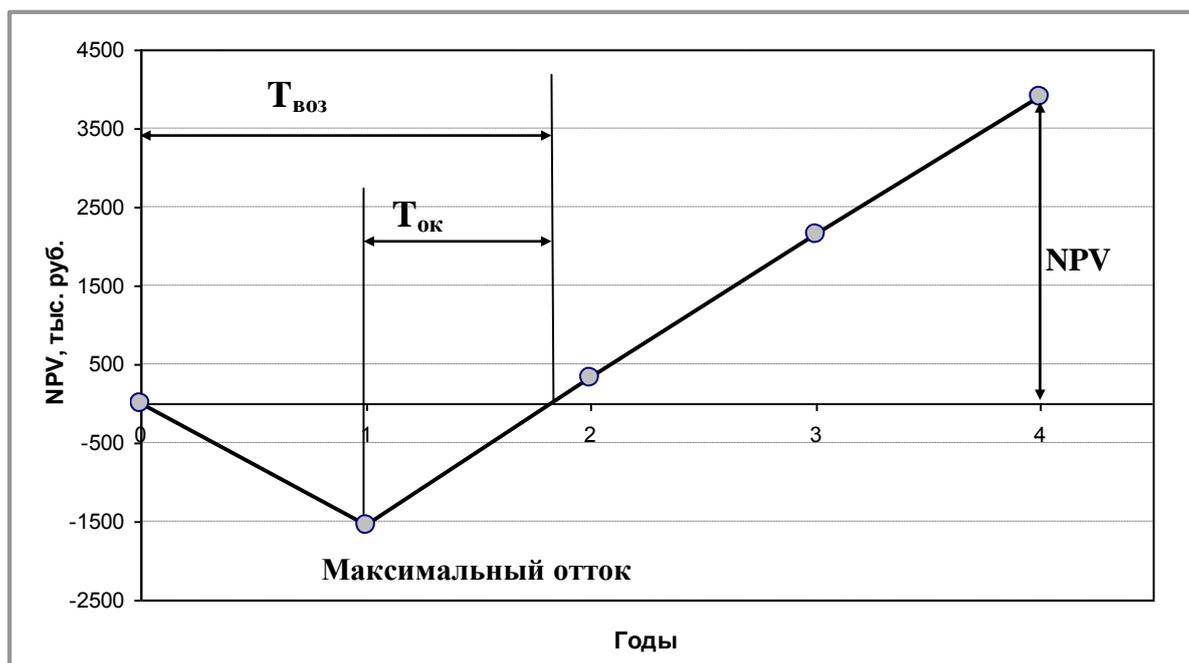


Рисунок 2.4.1 – Финансовый профиль проекта

На основе полученных результатов можно сделать вывод об эффективности данного инвестиционного проекта.

Далее рассчитаем точку безубыточности.

$$B_{кр} = \frac{Z_{пост}}{Ц - Z_{пер}}, \quad (5)$$

где $Z_{пост}$ – совокупные постоянные издержки, тыс. руб.;

$Z_{пер}$ – переменные издержки на единицу продукции, руб.;

$Ц$ – цена реализации за единицу продукции, руб.

Критический объем - это минимальный объем выпуска продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль.

$$B_{кр} = \frac{2489099}{30471,18 - 16197,6} = 174,4 \text{ тонн}$$

На рисунке 2.4.2 показан график точки безубыточности.

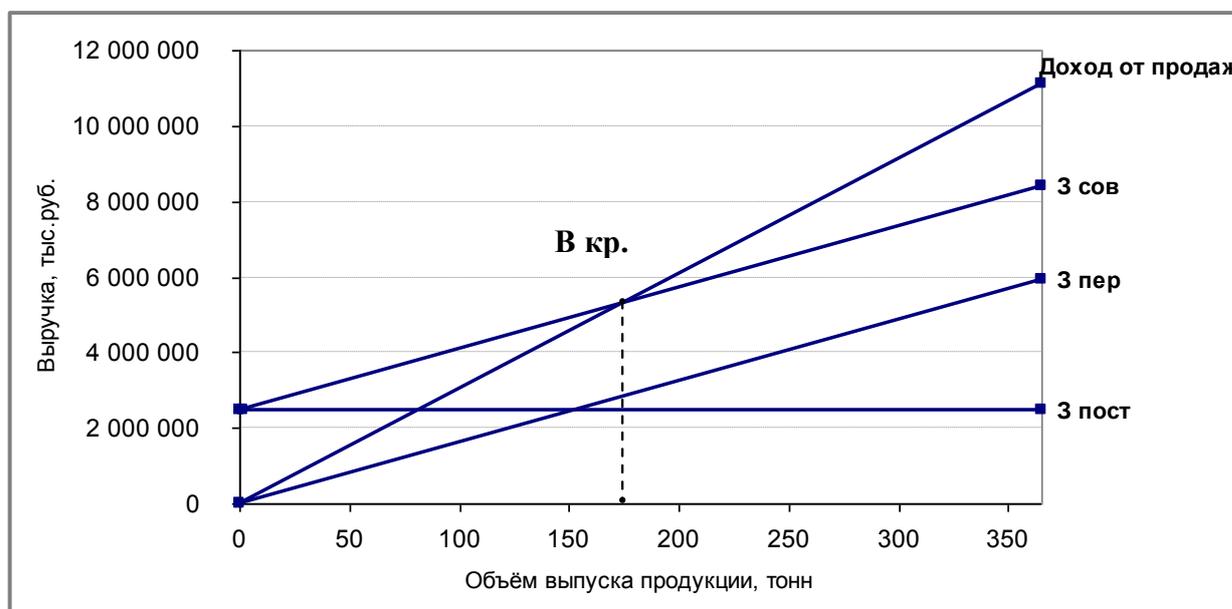


Рисунок 2.4.2 – График точки безубыточности

Таким образом, предприятие может снижать объем выпускаемой продукции до 174,4 тонн, при этом производство не будет убыточным.

Рассчитаем основные технико-экономические показатели проекта.

1. Фондоотдача = Ст-ть реализ. прод. / ОПФ_{ср}
2. Среднесписочная численность работающих = 1244 + 7 = 1251 чел.
3. Производительность труда = Ст-ть реализ. прод. / Ч_{ппп}

4. Затраты на 1 руб. проданной продукции = Себестоимость / Выручка от продаж * 100%
5. Рентабельность продаж = Прибыль от продаж / Выручка от продаж * 100%
6. Рентабельность продукции = (Цена – Себестоимость) / Себестоимость * 100%

Таблица 2.4.9 – Техничко-экономические показатели проекта

Показатели	Ед. измерения	База	Проект	Отклонение
Выпуск хлеба «Семейный»	тонн	-	365	365
Стоимость реализованной продукции	тыс. руб.	855746	866 868	11 122
Стоимость основных фондов	тыс. руб.	86 626	87966	1 340
Фондоотдача	руб./руб.	9,8	9,85	0,05
Среднесписочная численность работающих	чел	1244	1251	7
Производительность труда	тыс. руб./чел.	688	693	5
Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	817124	815525,2	8401,2
Затраты на руб. реализованной продукции	коп.	95	94	-1
Прибыль от продаж	тыс. руб.	48 622	51 342,8	2 720,8
Рентабельность продаж	%	5,68	5,92	0,24
Рентабельность продукции	%	-	25	-
NPV	тыс. руб.		3894,63	
Внутренняя норма доходности	%		159	
Индекс рентабельности			3,5	
Период возврата инвестиций	лет		1,8	
Период окупаемости проекта	лет		0,8	

Из данной таблицы видно, что практически все показатели проекта лучше базовых. Так, возросла выручка, прибыль от продаж, производительность труда работающих выросла на 5 тыс. руб. на человека. Фондоотдача увеличилась незначительно, снизились затраты на рубль товарной продукции.

Все показатели, характеризующие эффективность проекта соответствуют норме:

1. Интегральный экономический эффект положительный: NPV= 3894,63 тыс. руб.

2. Индекс рентабельности $PI = 3,5 > 1$, следовательно, проект эффективен.

3. Внутренняя норма доходности $IRR = 159\%$, что больше цены авансированного капитала $r_1 = 25\%$, $IRR > r$.

4. Срок окупаемости проекта около 1.

5. Период возврата капитальных вложений в пределах двух лет.

Таким образом, предложенный проект целесообразен и его следует принять, как возможность для расширения глубины и ширины товарного ассортимента предприятия ОАО «Колос».

Заключение

В данной работе были изучены теоретические аспекты анализа и формирования ассортиментной политики предприятия.

На основе обзора литературных источников было выявлено, что анализ и последующее формирование ассортимента является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Отсутствие же ассортиментной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или переходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Анализ рынка хлебобулочных и кондитерских изделий показал, что на фоне общего снижения спроса на хлебобулочную продукцию заметна тенденция увеличения потребления хлеба среднего и премиум класса, особенно с полезными добавками. Рынок мучных кондитерских изделий активно развивается, являясь одним из самых перспективных, ведущих направлений современной пищевой промышленности Белгородской области. Благодаря своему неизменно высокому качеству продукции предприятия пользуется большим спросом у населения. ОАО «Колос» занимает лидирующее положение на рынке Белгородской области и г. Белгорода.

Комплексный анализ внешней среды ОАО «Колос» показал, что экономическая ситуация в пищевой отрасли региона постепенно улучшается по сравнению с ситуацией, возникшей ранее из-за мирового финансового кризиса. Это способствует увеличению благосостояния граждан, которые могут больше потреблять. Всё это приводит, в частности, к увеличению спроса на продукты питания. Это позволяет ОАО «Колос» как предприятию пищевой отрасли успешно вести свою хозяйственную деятельность.

Оценка финансовой устойчивости организации показала, что ОАО «Колос» находится в кризисном финансовом положении. Баланс предприятия

не является ликвидным и предприятие не является платежеспособным. Деятельность предприятия зависит от внешних кредиторов. Однако в 2012 году наблюдается улучшение всех финансовых показателей и повышение финансовой устойчивости предприятия.

ОАО «Колос» имеет ряд конкурентных преимуществ, позволяющих ему удерживать свои позиции.

Стратегическими источниками долгосрочной стоимости компании являются высокое качество товара, технологические и производственные технологии, навыки и профессионализм сотрудников.

После анализа маркетинговых возможностей предприятия было выявлено, что в своем активе «Колос» имеет следующие сильные стороны: качество продукции, широта ассортимента, известность бренда, лояльность покупателей, географическое расположение и другие. Слабыми сторонами является: условия работы, проблемы с доставкой, заказами в производство, текучесть кадров и как следствие низкий уровень профессионализма персонала.

Более детально в дипломной работе была проанализирована ассортиментная политика ОАО «Колос». Было выявлено то, что в долгосрочной перспективе ассортимент предприятия нельзя считать сбалансированным, он требует пересмотра в части замены производства некоторых товаров более прибыльным и востребованным продуктом. В ассортименте предприятия имеются убыточные товарные группы (печенье, мармелад и зефир), которые необходимо деинвестировать.

На основе проведенного анализа было предложено мероприятие, направленное на создание нового товара - хлеб подовый «Семейный» обогащённый йодированным белком. Данный продукт позволит расширить линейку товаров в сегменте «Лечебно - профилактические хлеба», кроме того продукт является «нужным» для потребителя, так как отличается повышенной потребительской ценностью.

Внедрение данного мероприятия позволит привлечь новых потребителей, так же будет способствовать укреплению репутации предприятия как

производителя высококачественных продуктов питания. В конечном итоге это позволит увеличить величину прибыли, тем самым, улучшить финансовое положение предприятия.

В работе была дана экономическая оценка эффективности инвестиций в данное мероприятие, которая показала, что интегральный экономический эффект положительный - 3894,63 тыс. руб., индекс рентабельности больше 1, внутренняя норма доходности $IRR = 159\%$, что больше цены авансированного капитала $r_1 = 25\%$, срок окупаемости составляет около одного года, период возврата капитальных вложений – около двух лет. Это говорит о том, данный инвестиционный проект эффективен, целесообразен и его следует принять.

Список литературы

1. **Российской Федерации. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации: М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 45 с.
2. **Российская Федерация. Законы.** Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381–ФЗ // Собрание законодательства РФ. –2009. – № 25. – Ст. 1155.
3. **Азоев, Г.Л.** Конкурентные преимущества фирмы: учебник / Г.Л. Азоев – М.: ОАО «Типография «Новости», 2013. – 234 с.
4. **Акулич, И.Г.** Маркетинг. Практикум: учебник / И.Г. Акулич – Мн.: Высшая школа, 2014. – 69с.
5. **Армстронг, Г.** Введение в маркетинг: учебник / Г. Армстронг – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2015. –132с.
6. **Афанасьев С. В.** Метод треугольника в ABC-анализе / С. В. Афанасьев. - // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С.3-19.
7. **Бертран Дж.** Маркетинг в глобальном мире: методы и стратегия работы на международном рынке: учебник / Дж. Бертран. Пер. с англ. А.А. Григорьянц. М.: – ИНФРА-М, изд. 2-е – 2013. – 304 с.
8. **Бойль, П.Б.** Маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / П.Б. Бойль. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 315с.
9. **Бун Луис.** Современный маркетинг: учебник / Луис Бун, Дэвид Куртц. пер. с англ. В.Н. Егоров. – 11– изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1039 с.
10. **Бландер, Р.** Эффективные бизнес - коммуникации. Принципы и практика в эпоху трансформации: учебник / Р. Бландер. – СПб: Питер, 2014. – 106 с.
11. **Богданов, А.** Имитационная модель жизненного цикла продукта для выбора ассортиментной стратегии // Маркетинг. - 2013. - № 2. - С.56-62.
12. **Вайсман, А.** Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: учебник / А. Вайсман // пер. с нем. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2012. – 344 с.
13. **Власова В.М.** Основы предпринимательской деятельности:

учебник / В.М. Власова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 186 с.

14. **Воробьев С.Н.**, Управление рисками в предпринимательстве: учебник / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – 2-е изд. – М.: изд. – торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 772 с.

15. **Гейлер, Г.В.** Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления: учебник / Г.В. Гейлер – М.: КЭкН., 2011. –134 с.

16. **Голубков, Е.П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник / Е.П. Голубков – М.: Московский издательский дом, 2015. – 131с.

17. **Гончарук, В.А.** Маркетинговое консультирование: учебник / В.А. Гончарук – М.: Дело, 2013. – 131с.

18. **Гэмбл, П.** Маркетинг взаимоотношений с потребителями: учебник / П. Гэмбэл – М.: Гранд, 2014. – 136 с.

19. **Голубков, Е. П.** Изучение потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014 - № 6 – 174 с.

20. **Дибб, С.** Практическое руководство по сегментированию рынка: учебник / С. Дибб – СПб: Питер, 2014. – 94 с.

21. **Диксон, П.** Управление маркетингом: учебник / П. Диксон – М.: Бином, 2013. – 116 с.

22. **Дойль, П.** Маркетинг: учебник / П. Дойль – СПб, 2012. – 134с.

23. **Друкер, П.** Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: учебник / П. Друкер – М., 2014. – 276 с.

24. **Ердакова, В.П.** Анализ ассортимента, качества и потребительских предпочтений косметической продукции, выпускаемой ООО ПКФ «Две линии», г.Бийск // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С.3-8.

25. **Завьялов, П.С.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебник / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА – М, 2014. –113с.

26. **Завьялов, П.С.** Формула успеха: маркетинг: учебник / П.С. Завьялов – М.: Международные отношения, 2015. – 364 с.

27. **Зотов, В.В.** Ассортиментная политика фирмы: учебник / В.В. Зотов – М.: Эксмо, 2013. - 240 с.

28. **Иванова, В.И.** «Управление ассортиментной политикой пред-

приятия»: учебник / В.И. Иванова – М.: 2013. – 194с.

29. **Ковалев, А.И.** Маркетинговый анализ: учебник / А.И. Ковалев М.: Центр экономики и маркетинга. 2014. – 59с.

30. **Котлер, Ф.** Маркетинг в третьем тысячелетии: учебник / Ф. Котлер – М.:ООО «Издательство АСТ», 2015. – 383 с.

31. **Котлер, Ф.** 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер: учебник / Ф. Котлер. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2013. – 224 с.

32. **Котлер, Ф.** Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2014. – 656 с.

33. **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.

34. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура: (Социологический аспект): [Монография] [Текст] / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов.- Ростов-н/Д: Ростиздат, 2011. – 384 с.

35. **Клюковкин, В.Н.** Применение моделей для принятия портфельных решений // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 2.. - С. С.20-27.

36. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. Пер. с французского. - СПб.: Наука, 2006. – XV. 589 с.

37. **Маконнелл, К.Р.** Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебник / К.Р. Маконнелл, С.Л. Брю. Пер. с англ. изд. – М.: Инфра-М. 2015. – 1010 с.

38. **Медведев, Д.** Национальный проект лишь рычаг для начала движения / Д. Медведев // Волгоградская правда, 2009., 31 января.

39. **Милосердов, В.В.** Политика обеспечения продовольственной независимости России / В.В. Милосердов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – №3. – С. 13–16.

40. **Минаев, Д.В.** Маркетинг в схемах и моделях: учебник / Д.В. Минаев – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 480 с.

41. **Минцберг, Г.** Школы стратегий: учебник / Г. Минцберг – СПб.: Питер, 2014. – 113с.

42. **Ноздрева, Р.Б.** Маркетинг: учебник / Р.Б. Ноздрева – М.: Экономисть, 2014. – 113с.
43. **О' Шонесси.** Конкурентный маркетинг: стратегический подход: учебник / О. Шонесси – СПб: Питер, 2011. – 88с.
44. **Панкрухин, А.П.** Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин – М.: ИКФ «Омега – Л», 2012. – 394 с.
45. **Песоцкая, Е.В.** Маркетинг услуг: учебник / Е.В. Песоцкая – СПб.: 2013. – 99с.
46. **Роджерс, Л.** Маркетинг в малом бизнесе: учебник / Л. Роджерс – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012. – 111с.
47. **Рэпп, С.,** Новый макси – маркетинг: учебник / С. Рэпп – Челябинск, 2014. – 65с.
48. **Свистунов, С.Г.** Методы маркетинговых исследований: учебник / С.Г. Свистунов – СПб: Издательство ДНК, 2013. – 352с.
49. **Симонова, А.П.** Ассортиментная политика фирмы: учебник / А.П. Симонова – М.: 2001г. – 221с.
50. **Сухов, В.К.,** Управление товарным ассортиментом на промышленном предприятии: учебник / В.К. Сухов. 2011. – 264с.
51. **Токарев, Б.** Маркетинговые исследования: учебник / Б. Токарев - М.: Экономисть, 2014. – 124с.
52. **Энджел, Д.Ф.** Конкуренция: теория и практика: учебник / Д.Ф. Энджел – М.:АКАЛИС, 2012. – 55с.
53. Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/innerstructure/bisnes> – Загл. с экрана.
54. Законодательство Белгородской области [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://belgorod.news-city.info/docs/index.htm> – Загл. с экрана.
55. Статистический отдел города Белгорода [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://belg.gks.ru/default.aspx> – Загл. с экрана.