

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А.В.



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ»

Выполнил:

Фомина Екатерина Валерьевна, ЗМ-25



Научный руководитель:

к. т. н., доцент Павлович В.Е.



Самара

2017

Аннотация
к выпускной квалификационной работе
на тему «Формирование ассортиментной политики организации»
студента заочного обучения
Фоминой Екатерины Валерьевны

Тема выпускной квалификационной работы – «Формирование ассортиментной политики организации» - в рамках которой было рассмотрено формирование ассортиментной политики в ООО «Избушка».

Цель работы – дать рекомендации по рациональному формированию ассортиментной политики ООО «Избушка».

В первой главе представлена информация об особенностях деятельности предприятий общественного питания, сущности ассортиментной политики в сфере общественного питания, а также рассказывается о методах анализа, таких как: анкетирование, ABC-анализ и XYZ-анализ.

Во второй главе проведен анализ ассортиментной политики организации ООО «Избушка», комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия, выведены основные показатели экономической эффективности за 3 года, анализ ширины и глубины ассортимента, проведен ABC-анализ и XYZ-анализ, анализ анкетирования сотрудников и клиентов ООО «Избушка».

В третьей главе содержатся рекомендации по оптимизации ассортимента ООО «Избушка».

В данной выпускной квалификационной работе использовано 11 рисунков, 22 таблиц, 37 источников литературы. Общее количество страниц выпускной квалификационной работы составляет 71 страница.

Ключевые слова: ассортиментная политика, продукция, клиент, анализ, предприятие общественного питания.

Оглавление

Введение	4
1. Теоретические основы формирования ассортиментной политики предприятий общественного питания	7
1.1. Особенности деятельности предприятий общественного питания	7
1.2. Сущность и методы анализа ассортиментной политики в сфере общественного питания	13
2. Анализ и исследование ассортиментной политики на примере ООО «Избушка»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Избушка»	24
2.2. Анализ и исследование ассортиментной политики ООО «Избушка»	31
3. Разработка рекомендаций, направленных на рациональное формирование ассортиментной политики ООО «Избушка»	54
3.1. Рекомендации по оптимизации ассортимента	54
3.2. Вычисление экономически невыгодной продукции на основе ABC- и XYZ-анализа	59
Заключение.....	69
Список литературы.....	71

Введение

Главная цель коммерческой организации, а именно ресторанного бизнеса – это получение прибыли путем удовлетворения потребностей клиентов. Ассортиментная политика определяет в каком направлении будет работать предприятие общественного питания, она является ключевым фактором в привлечении потребителей. В таком бизнесе нужно постоянно думать, как можно разнообразить ассортимент, чтобы удивить покупателя. мода постоянно меняется, у каждого клиента свои запросы и ни одно предприятие не может полностью удовлетворить всех и сразу.

Каждая организация испытывает время спада и подъема спроса на продукцию. Успехом может стать внедрение новой продукции. Удачно придуманная концепция также может помочь в привлечении новых клиентов. Люди стремятся к чему-то новому, необычному. Насыщенность рынка разнообразными услугами и ассортиментом, острая конкуренция за право быть лучшими среди других заведений, все это испытывает каждое предприятие общественного питания. Всем известно, что любого руководителя предприятия интересует конечный результат, а именно коммерческий успех организации. А успех напрямую зависит от того, насколько качественно построена ассортиментная политика предприятия.

Ассортиментная политика предприятия общественного питания является традиционным элементом товарной политики предприятия, которая основывается в данном случае на том, что предоставление услуги предприятия общественного питания связано с производством кулинарной продукции. Ассортиментная политика определяет направление развития и совершенствования ассортимента кулинарной продукции предприятия общественного питания и номенклатуры дополнительных услуг. Формирование товарного ассортимента – это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли. Обеспечение необходимого уровня обслуживания клиентов и роста основных экономических показателей деятельности предприятия

общественного питания, в значительной степени зависит от правильного формирования ассортимента продукции.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы объясняется тем, что сейчас идет стремительное развитие рынка предприятий общественного питания, необходим контроль за изменением динамики спроса и тема формирования ассортиментной политики является очень актуальной.

Объектом исследования является ассортиментная политика предприятий общественного питания. Предметом исследования является ассортиментная политика ООО «Избушка».

Цель выпускной квалификационной работы – дать рекомендации по рациональному формированию ассортиментной политики ООО «Избушка».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- описать особенности деятельности предприятий общественного питания;
- рассмотреть, что в себя включает ассортиментная политика организации;
- описать методы анализа ассортиментной политики;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Избушка»;
- рассчитать рентабельность продаж ООО «Избушка»;
- проанализировать проблему ассортимента в ООО «Избушка»;
- дать рекомендации по оптимизации ассортимента в организации;
- провести анализ конкурентов;
- провести ABC-анализ и XYZ-анализ;
- сделать вывод на основе анализа;
- провести анкетирование сотрудников для улучшения социально-психологического климата в коллективе;
- провести анкетирование среди клиентов кафе;
- дать рекомендации по обновлению ассортимента;
- дать оценку эффективности рекомендаций.

При написании данной выпускной квалификационной работы были использованы нормативные документы организации ООО «Избушка», учебные

пособия, журналы по организации ресторанного бизнеса, различные интернет-ресурсы.

Использовались структурные методы исследования такие как: метод сравнения, теоретический анализ, ABC-анализ и XYZ-анализ. Также в данной выпускной квалификационной работе использовались маркетинговые методы исследования – анкетирование и наблюдение.

Период исследования 2014-2016 годы.

Выпускная квалификационная работа выполнена на 71 странице печатного текста, содержит 11 рисунков, 22 таблицы, состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

1. Теоретические основы формирования ассортиментной политики предприятий общественного питания

1.1. Особенности деятельности предприятий общественного питания

Общественное питание - это отрасль народного хозяйства, представляющая собой совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, объединенных по характеру перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции, организации производства и формы обслуживания населения [35]. Общественное питание выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления. Деятельность предприятий общественного питания в процессе выполнения этих трех функций характеризуется рядом признаков, сближающих их с предприятиями пищевой промышленности и розничной торговли.

По характеру организации производства предприятия общественного питания имеют ряд общих черт с предприятиями пищевой промышленности. Однако от предприятий пищевой промышленности предприятия общественного питания отличаются тем, что на них не только организуется производство готовой кулинарной продукции, но и осуществляется ее реализация в специально оборудованных помещениях. Продукция предприятий общественного питания не выдерживает длительных сроков хранения и, как правило, должна реализовываться непосредственно после изготовления. Продукция предприятий пищевой промышленности может храниться сравнительно длительное время и реализуется за пределами предприятий-изготовителей. Выполнение функции реализации сближает предприятия общественного питания с предприятиями розничной торговли. Предприятия общественного питания, как и предприятия розничной торговли, реализуют продукцию населения в обмен на его денежные доходы. Общественное питание организационно входит в состав торговли. Его оборот составляет более 10% общего розничного товарооборота государственной и индивидуальной торговли страны. Однако по характеру реализации продукции предприятия общественного питания существенно отличаются от предприятий розничной торговли, так как они не

только реализуют, но и организуют потребление готовых блюд и кулинарных изделий и предоставляют населению различные виды услуг.

Основными задачами предприятий общественного питания являются наиболее полное удовлетворение спросов населения, улучшение качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания. На сегодняшний день оказанием услуг общественного питания, как одним из видов предпринимательской деятельности, занимается громадное количество организаций и индивидуальных предпринимателей. При этом предприятия общественного питания, предназначенные для удовлетворения потребности в питании и проведении досуга, различаются между собой по типам, по размерам, а также по видам оказываемых услуг.

Тип предприятия общественного питания - это вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры, предоставляемых потребителям услуг. В соответствии с ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», утвержденному Постановлением Госстандарта России от 5 апреля 1995 года №198 (далее ГОСТ Р 50762-95) установлена следующая классификация типов предприятий общественного питания:

1. Ресторан - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

2. Бар - предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

3. Кафе - предприятие, оказывающее услуги по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

4. Столовая - общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

5. Закусочная - предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей промежуточным питанием.

То есть, как видно из приведенного списка, классификация предприятий общественного питания зависит от таких факторов, как:

- ассортимент реализуемой продукции и сложность ее приготовления;
- техническая оснащенность предприятия общественного питания;
- квалификация персонала;
- качество и методы обслуживания;
- виды предоставляемых услуг.

Услуги, предоставляемые потребителям организациями общественного питания, можно подразделить на:

- услуги питания;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- услуги по реализации продукции;
- услуги по организации досуга;
- информационно-консультационные услуги;
- прочие услуги.

Так под услугами питания следует понимать услуги по изготовлению продукции общественного питания и созданию условий для ее реализации в соответствии с типом и классом организации общественного питания. Исходя из этого, услуги питания подразделяются на услуги питания ресторанов, баров, кафе, столовых и закусочных.

Услуги по организации потребления и обслуживания представлены достаточно широким спектром услуг, которые включают в себя следующие виды:

- организация и обслуживание торжеств и ритуальных мероприятий;
- организация и обслуживание культурно-массовых мероприятий;
- доставка продукции и обслуживание потребителей на рабочих местах и на дому;
- услуги официанта на дому;
- доставка кулинарной продукции и кондитерских изделий в номера гостиниц;
- организация комплексного питания и прочие.

К услугам по реализации продукции в общественном питании относятся:

- реализация продукции и изделий кухни через магазины - кулинарии и буфеты;
- отпуск обедов на дом.

Услуги по организации досуга включают в себя:

- организацию музыкального обслуживания;
- проведение концертов и других подобных мероприятий;
- предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда.

Предприятия общественного питания могут предоставлять потребителям консультации специалистов по изготовлению, оформлению блюд, а также обучать правилам сервировки. Такие услуги относятся к информационно-консультационным услугам. Кроме того, для привлечения клиентов нередко предприятия общественного питания оказывают такие виды услуг, как парковка автотранспорта, вызов такси по желанию клиента, мелкий ремонт и чистка одежды, услуги по хранению и так далее. Количество видов услуг, которые могут быть предоставлены предприятием общественного питания, достаточно велико и их номенклатура может быть расширена в зависимости от типа и класса последнего. Различные виды предприятий общественного питания позволяют предоставлять услуги по организации питания в весьма широком диапазоне обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры, предоставляемых потребителям услуг.

Особенность спроса в общественном питании, прежде всего, проявляется в объекте спроса. В розничной торговле спрос предъявляется на конкретный товар,

поэтому по величине спроса населения на отдельные товары можно судить о его объеме и структуре. Объектом спроса в общественном питании выступает комплекс услуг, состоящий из непосредственно продукции, услуги по ее реализации и организации потребления. Взаимосвязь функций предприятий общественного питания с комплексом предоставляемых услуг представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Взаимосвязь функций предприятий общественного питания с комплексом предоставляемых услуг

Принимая во внимание тот факт, что отраслевые особенности деятельности сводятся к производству, реализации, организации потребления продукции собственного производства и покупных товаров, организации досуга населения с помощью оказания услуг, в качестве оценочных критериев эффективности функционирования предприятий общественного питания могут выступать (рис.2):

- эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов организации;

- финансово-экономические, социальные и другие результаты деятельности предприятия;

- конкурентоспособность предприятия, его доля на рынке;

- показатели качества работы: качество производственной деятельности, качество сервиса, качество обслуживания.



Рисунок 2 - Оценочные критерии эффективности деятельности предприятий сферы общественного питания

Таким образом, общественное питание представляет собой отрасль народного хозяйства, основу которой составляют предприятия, выпускающие кулинарную

продукцию, характеризующиеся единством форм организации производства и обслуживания потребителей. Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы к входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

1.2. Сущность и методы анализа ассортиментной политики в сфере общественного питания

Ассортиментная политика - система мер по определению набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности предприятия в целом [18]. Ассортиментная политика предприятия является ключевым моментом в его деятельности и базой для укрепления положения предприятия в конкурентной среде. Главной ее целью в современных условиях является определение набора продукции, наиболее предпочтительной для обслуживаемого сегмента рынка.

Основные задачи ассортиментной политики:

- увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;
- увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;
- выход на новые рынки;
- снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.

Ассортиментная политика предприятия общественного питания является традиционным элементом товарной политики предприятия, которая основывается в данном случае на том, что предоставление услуги предприятия общественного питания связано с производством кулинарной продукции. Ассортиментная политика определяет направление развития и совершенствования ассортимента кулинарной

продукции предприятия общественного питания и номенклатуры дополнительных услуг.

Стратегические направления товарной политики в сфере общественного питания, учитывающие специфику и особенности ассортимента кулинарной продукции могут включать:

- выявление потребностей в уровне качества кулинарной продукции;
- определение дополнительных услуг с учетом структуры ассортимента;
- поиск ресурсов для реконструкции и разработку идей новых блюд;
- анализ структуры ассортимента кулинарной продукции для установления рациональности;
- разработку предложений по совершенствованию товарной политики предприятия общественного питания с целью наиболее полного удовлетворения реальных прогнозируемых потребностей.

Разработка и осуществление ассортиментной политики требует соблюдения следующих условий:

- четкого представления о коммерческой стратегии предприятия на розничном рынке;
- хорошего знания розничного рынка и характера требований потребителей;
- ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе.

Ассортиментная политика определяет специализацию предприятия общественного питания, она является ключевым фактором в привлечении потребителей. Ни одно предприятие общественного питания не может предоставлять только имеющиеся в его ассортименте услуги, так как постоянно меняется мода на престижные рестораны и кафе, появляются новые предприятия общественного питания, новые клиенты приходят с новыми запросами. Ни одна фирма не может не учитывать постоянно изменяющегося спроса на те или иные услуги, которые требуют клиенты, ни одна не может обойтись без спадов и подъемов спроса на ее услуги в течение года.

Продукция – это те материальные или нематериальные активы, которые были созданы производителем при осуществлении производственного процесса, причем на них были затрачены определенные ресурсы, повлиявшие на ее себестоимость.

Товар – это продукт деятельности, предназначенный для продажи или обмена [36]. Это все то, что может удовлетворить потребность покупателей и предлагается рынку в целях приобретения, использования или потребления. Изготавливаемый предприятием товар является важным показателем. Так, выпуск товара характеризует эффективность деятельности предприятия и производительность труда. Также по товарному объему можно сделать выводы о производственных мощностях и уровне оборудования. Полученная информация позволяет определить проблемы, которые возникают на разных стадиях производства, оценить потенциал и резервы. Товар - представляет собой экономическую категорию, в которую переходит продукция, когда производитель принимает решение продать созданные им материальные и нематериальные ценности. На себестоимость продукции накручивается определенный процент с целью покрытия непроизводственных затрат, и в итоге получается цена за единицу товара.

Товарный ассортимент - это определенная совокупность разнообразных товаров, входящих в состав торговли, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен. Например, компания «Лиронас» производит ассортимент кондитерских изделий, компания «Фабрика качества» - полуфабрикаты и колбасные изделия.

Формирование товарного ассортимента – это разработка и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли. Обеспечение необходимого уровня обслуживания клиентов и роста основных экономических показателей деятельности предприятия общественного питания, в значительной степени зависит от правильного формирования ассортимента продукции. Формирование ассортимента представляет собой процесс подбора для реализации различных групп продукции, ее видов и

разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам. Процесс формирования товарного ассортимента должен исходить из формы его товарной специализации и размера торговой площади, и быть направлен на удовлетворение спроса обслуживаемых клиентов и обеспечение высокой прибыльности их деятельности.

В процессе подбора необходимого ассортимента для предприятия общественного питания следует руководствоваться рядом общих принципов:

1. Важнейшим принципом формирования ассортимента является обеспечение продукции в соответствии с характером спроса, предъявляемого избранными для обслуживания контингентами клиентов. Так как успешное проникновение и закрепление торгового предприятия на потребительском рынке связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формированию конкретного ассортимента, соответствующему параметрам этой ниши, отводится первостепенная роль. Рациональное построение ассортимента предусматривает комплексное удовлетворение спроса посетителей в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Осуществление этого принципа предполагает формирование ассортимента продукции с учетом комплексности их потребления в рамках определенных потребительских комплексов или микрокомплексов.

2. Важным принципом формирования ассортимента продукции является обеспечение достаточной его широты и глубины. Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень, а под глубиной – число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам. Ширина и глубина ассортимента продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются форма товарной специализации, размер торговой площади, а также состояние предложения на потребительском рынке.

3. Одним из важных принципов формирования ассортимента продукции является обеспечение ее устойчивости. При реализации продукции повседневного спроса соблюдение этого принципа имеет первостепенное значение. Устойчивый ассортимент продукции в организации общественного питания обуславливает

сокращение затрат времени покупателей на поиск продукции, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

4. Еще одним из принципов правильного формирования ассортимента продукции является обеспечение условий ее рентабельной деятельности. Рентабельность является необходимым условием функционирования любого торгового предприятия. В связи с этим, при построении ассортимента необходимо учитывать издержкостоемость и налогооблагаемость реализации отдельных групп продукции, возможные размеры торговых надбавок, оборачиваемость запасов и другие экономические факторы.

Важнейшим направлением стратегии ассортиментной политики предприятия общественного питания в зависимости от их группы, типа и класса являются:

- сменяемость ассортимента блюд (для услуг питания повседневного или особого спроса);
- стабилизация ассортимента блюд и дополнительных услуг, пользующихся повышенным и устойчивым спросом;
- приоритеты оригинальности, неповторимости ассортимента блюд за счет включения фирменных и заказных блюд сложного приготовления для ресторанов и кафе);
- расширения ассортимента блюд определенного назначения и сложности и/или напитков (для ресторанов, баров и кафе, а также для диетических столовых) либо блюд быстрого приготовления (для закусочных-бистро);
- ограничение ассортимента с преобладанием блюд несложного приготовления (для закусочных);
- исключение из ассортимента кулинарных блюд и расширение ассортимента напитков, закусок, десертов и т.п. (для баров);
- обновление ассортимента блюд и дополнительных услуг (для предприятий общественного питания всех видов и классов);

- гармонизация ассортимента блюд, напитков и дополнительных услуг (для филиалов комбинатов питания, для ресторанов «Макдоналдс»).

Ассортиментом кулинарной продукции называется перечень блюд, напитков, кулинарных и кондитерских изделий, реализуемых на предприятиях питания и предназначенных для удовлетворения запросов потребителей. Ассортимент продукции общественного питания очень широк и разнообразен.

В зависимости от вида используемого сырья, технологии приготовления, способа отпуска и т.д., продукция подразделяется на 14 классов:

1. Холодные блюда и закуски (бутерброды, салаты и винегреты, блюда и закуски из овощей, мяса, птицы, рыбы и т.д., холодные и горячие закуски).
2. Супы (на бульонах, на отварах, квасе, кефире и т.д., молочные, холодные, сладкие).
3. Соусы (с мукой, без муки, на бульонах, молоке, сливочном масле, растительном масле, уксусе, сладкие, сиропы, промышленного производства).
4. Блюда и гарниры из овощей и грибов.
5. Блюда и гарниры из круп, бобовых и макаронных изделий.
6. Блюда из рыбы и нерыбных продуктов моря.
7. Блюда из мяса и мясопродуктов.
8. Блюда из домашней птицы, дичи и кролика.
9. Блюда из яиц и творога.
10. Сладкие блюда.
11. Блюда и изделия из теста.
12. Напитки.
13. Национальные блюда.
14. Блюда иностранных кухонь [34].

К проблеме формирования ассортимента каждое предприятие подходит сугубо индивидуально. Но этой процедуре обязательно предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры товарного предложения. При этом за основу должны быть приняты целевые потребительские группы (целевой

сегмент), на которые предприятие направит свою деятельность, и технологическая программа, которая обеспечит производство и организацию обслуживания продукцией и услугами высокого качества, но с минимальными затратами [34].

Принятие правильного решения о формировании и управлении ассортиментом фирмы позволит обеспечить ее конкурентоспособность. Обеспечение конкурентоспособности предприятия определяется в большей степени способностью продуктового ассортиментного ряда фирмы адекватно отвечать текущему потребительскому спросу на качественном и количественном уровнях, не менее сильному, чем для продукции конкурентов. Соответственно, обеспечение предприятия при формировании ассортиментной политики адекватным научным методическим аппаратом, позволяющим сформировать обоснованный по ситуационному факторному окружению ассортиментный ряд, является актуальной проблемой. Для принятия эффективного решения о формировании товарного ассортимента рекомендуется проводить маркетинговое исследование внешней и внутренней среды предприятия. Маркетинговое исследование - сложный, и иерархически структурированный процесс, последовательно развертывающийся во времени и связанный со всеми этапами маркетинга [15].

Изучая различные способы образования или оптимизации существующего ассортимента, обращаются к соответствующим методам, позволяющим определить качественную и количественную структуры показателей: анкетирование, ABC-анализ, XYZ-анализ, совместный ABC-анализ и XYZ-анализ.

Одним из основных и наиболее часто применяемых методов получения маркетинговой информации о потребителях и их поведении является опрос. Довольно самостоятельной и очень распространенной формой опроса является анкетирование, то есть заполнение заранее подготовленных бланков с перечнем вопросов. Беляевский И. К. дает следующее определение: анкета - это таблица с перечнем вопросов, на которые должен ответить респондент. Анкетирование - опрос с помощью анкеты.

Создание анкеты сложный исследовательский процесс, включающий постановку целей, выдвижение гипотез, формулирование вопросов, разработку

генеральной совокупности и выборки из нее, определение способа анкетирования и так далее. Анкетный опрос может быть осуществлен в устной форме, то есть регистратор сам заполняет бланк со слов респондента (экспедиционный способ). Другая форма - письменная метод (саморегистрации), когда респондент заполняет собственноручно анкету (корреспондентский способ).

ABC анализ - это метод повышения эффективности и результативности системы продаж предприятия. В основе методики ABC-анализа и XYZ-анализа лежит правило Парето, которое получило свое название от имени итальянского экономиста В.Парето, одного из основателей функционализма, показавшего, что в условиях эффективной экономики наибольшая часть капиталов (80%) находится в руках незначительного количества людей (20%). Парето еще около сотни лет назад в соответствии с этими умозаключениями разработал логарифмические математические модели, а математик Х.Лоренц представил необходимые графические иллюстрации [25].

ABC-анализ представляет собой одну из разновидностей объемно-стоимостного анализа и является важным инструментом, используемым для определения ключевых моментов и приоритетов в управлении. В соответствии с этим методом все рассматриваемые предметы и явления ранжируются в стоимостном выражении. ABC-анализ, чаще всего, применяется в бизнесе – в снабжении, производстве и сбыте. Так в области планирования и организации снабженческой деятельности исследуется количество и стоимость поставляемых позиций сырья, материалов, топлива, деталей и т.п. в разрезе отдельных поставщиков. В области производства может быть проведено исследование по центрам затрат, а в области сбытовой деятельности значительный интерес представляет структурирование поступающих заказов по отдельным покупателям и реализуемой продукции по ее видам [25].

ABC-анализ применяется часто, потому что он является простым и мощным инструментом анализа, позволяющим выявить объекты (в нашем случае продукцию), требующие первостепенного внимания. ABC-анализ является одним из распространенных методом исследования, позволяющий провести оптимизацию

ассортимента в сетях предоставления услуг. Повышение эффективности продукции и увеличение объема продаж зависят от правильной оценки прибыльности каждой позиции, отсутствия продуктов, затраты на которые не окупаются. Ассортимент обычно анализируется по двум характеристикам: объем продаж и получаемая прибыль.

На практике метод ABC-анализа достаточно хорошо изучен применительно к анализу запасов товарно-материальных ценностей. Методику проведения ABC-анализа описывает Беляевский И.К. Его цель - выявить перспективность ассортиментной политики. С его помощью можно выявить товарные позиции с наибольшей экономической значимостью для реализации. В процессе ABC-анализа вся продукция делится на три группы – А, В и С по их ценности, то есть выстраивается иерархическая шкала товаров с максимальной стоимостью при их минимальном количестве. Выделение категорий товарно-материальных ценностей производится по степени их важности в зависимости от удельной стоимости отдельных видов запасов:

- категория А включает ограниченное количество наиболее ценных для работы запасов товарно-материальных ценностей, которые требуют постоянного и скрупулезного учета и контроля. Для этих ресурсов обязателен расчет оптимального размера заказов и поставок. К группе «А» будут отнесены продукты, доля нарастающего итога которого близка к 0,8 (т.е. 80%);

- категория В включает те виды товарно-материальных ценностей, которые в меньшей степени важны для организации, им меньше внимания следует уделять при организации управленческого контроля, их проверку целесообразно организовывать, например, в рамках ежемесячной инвентаризации. К группе «В» относятся все товары, находящиеся выше позиции, где значение нарастающего итога будет приблизительно равно 0,95 (т.е. 95%);

- категория С включает, как правило, наиболее широкий ассортимент оставшихся относительно малоценных и быстрозаменяемых товарно-материальных ценностей, закупаемых обычно в большом количестве [25, 32].

Проблемами применения ABC-анализа в различных отраслях занимались российские и зарубежные ученые. Применение методов анализа ассортимента в целях совершенствования товарной политики компании показали С.В.Ласковец и др. [19]. А.П.Бровин описал управление запасами широкой номенклатуры с использованием abc-анализа [12]. А.А.Наумов рассмотрел проблемы классических методов анализа [21,22,31]. Р.И.Баженов и др. разработал программные системы для проведения различных видов анализа ассортимента [14,32].

XYZ-анализ – метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов или бизнес-объектов (например, стабильность продаж отдельных видов товаров, предсказуемость рыночного поведения различных групп покупателей, колебания уровня потребления тех или иных ресурсов и т.п.). В сочетании с ABC – анализом – это выявление безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ). Результатом XYZ - является группировка ресурсов по трем категориям:

- категория X – группы товаров, характеризуются стабильной величиной потребления и высокими возможностями прогнозирования.

- категория Y – группы товаров, характеризуются известными сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования.

- категория Z – группы товаров с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

ABC-анализ и XYZ -анализ превосходно дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждой продукции в структуру сбыта, то XYZ - анализ позволяет оценить скачки сбыта (его нестабильность). Методика XYZ - анализа заключается в присвоении каждой товарной позиции коэффициента вариации. В нашем случае – это коэффициент, показывающий отклонение анализируемого показателя от среднеарифметического значения. Коэффициент вариации выражается в процентах. Периодичность анализа – дело для каждой компании сугубо индивидуальное. Но желательно проводить их минимум раз в сезон. Весьма серьезно на результат расчетов может влиять сезонность.

Товарные запасы – результат действия множества факторов. Запас на складе может существенно зависеть от установленной периодичности поставок, от размера минимальной или максимальной партии, обеспечиваемой поставщиком, от наличия складских площадей. Часто следует еще выяснить, каким образом товар попал в ту или иную категорию. Начинать надо с анализа продаж, а уже потом выходить на оптимальный товарный запас.

Проанализировав теоретические аспекты, влияющие и определяющие ассортиментную политику, сделав необходимые выводы и сформулировав основные аргументы в пользу управления ассортиментом, необходимо применить эти аспекты к конкретному предприятию. В качестве такого объекта выбрано ООО «Избушка».

2. Анализ и исследование ассортиментной политики на примере ООО «Избушка»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Избушка»

ООО «Избушка» - кафе в Красноглинском районе г. Самары. Начало деятельности с ноября 2011 года. С декабря 2012 года ООО «Избушка» арендует модульное здание у завода «Электрощит». Была открыта закусочная под названием «Фея». В настоящий момент готовятся документы на сдачу объекта в субаренду. Род деятельности организация общественного питания. Так же осуществляется выездная торговля. На данный момент организация осуществляет выездную торговлю в пяти местах. А именно, на предприятии АО «Самарский завод «Электрощит» - Стройиндустрия», АО «Сокское карьер управление», в новом торговый центре в поселке управленческий, в местном поликлиническом отделении, в киоске при кафе. В данный момент предприятие испытывает трудности, но старается удерживаться на хорошем уровне. В связи с этим изменился график работы некоторых сотрудников. В настоящий момент организация испытывает трудности с кадрами, введется набор сотрудников. Ценовая политика организации ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода.

Интерьер кафе «Избушка» выполнен практически весь из дерева. Двери, дополнительные окна, барная стойка, столы, стулья, стены, частично потолок и другие элементы дизайна интерьера выполнены из настоящего дерева. Стены и вход в кафе выполнены из половины ствола дерева, ручки из металла. Ощущение того, чтоходишь в какую-то русскую избу. Внутри достаточно все просто, без особых излишеств. Похожий дизайн кафе и ресторанов встречается редко. В направленности интерьера, дизайн можно сравнить с кафе «Жили-Были». Концепция у них одна – это русская изба. Но содержимое дизайна очень сильно отличаются друг от друга. «Жили-Были» больше уходит в старинные времена, а кафе «Избушка» использует более современный дизайн и минимальное количество декора. Все просто и лаконично. Руководству кафе «Избушка» не пришлось придумывать концепцию, т.к. кафе было полностью выкуплено уже с готовым интерьером.

Меню кафе «Избушка» не отличается оригинальностью, но довольно долго находилось в разработке. В данный момент в кафе идет разработка дополнительного (сезонного) и банкетного меню. Простая русская и европейская кухня, но имеет пару фирменных блюд. Анализируя книгу отзывов и предложений, можно встретить благодарность поварам именно за фирменные блюда. Вот один из них: «Выражаем огромную благодарность поварам кафе «Избушка» за изумительно вкусно приготовленное мясо. Изначально было даже непонятно из какого мяса было сделано это блюдо. Хрустящая корочка, мягкое мясо, изумительный вкус несомненно нас очень порадовал. Продолжайте в том же духе! Успехов Вам в Ваших делах и любых начинаниях!» Большим успехом из блюд пользуется «Фирменная пицца» и «Свинина с помидором под сырной корочкой».

Форма собственности ООО «Избушка» - общество с ограниченной ответственностью, частная собственность. Реквизиты: ООО «Избушка», адрес: 443048, г. Самара, поселок Красная Глинка, квартал 5, дом 5; телефон: 9785259; ИНН/КПП 6313539433/631301001 Приволжский филиал ПАО «Промсвязьбанк» г. Самара; р/с 40702810503000023736, к/с 30101810700000000803, БИК 042202803. Директор организации ООО «Избушка»: Фомина Светлана Викторовна.

Цель ООО «Избушка» - обслуживание клиентов в сфере общественного питания.

Задачи:

- увеличить объем производства с целью получения большей выручки за счет качества предоставляемых услуг;
- осуществить услуги доставки на дом, офисы, а также на вынос.

Основные направления деятельности ООО «Избушка» (код ОКВЭД 55.30):

1) Изготовление, реализация и организация потребления непосредственно на месте кулинарной продукции, продажу напитков, иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ;

2) Реализация кулинарной продукции кафе вне предприятия.

Основными конкурентами ООО «Избушка» являются:

- Кафе «Дача» Самара, 1-й Южный проезд, д.23

- Кафе «Гриль-Хаус», ул. Жигули, 1

- Ресторан «Три Оленя», ул. Жигули, д.39

- Танцевальный ресторан «Старый Георг», поселок Красная Глинка, 3-й квартал, д.61А

- Пиццерия «Уно-Моменто», ресторан «Х.О.», поселок Красная Глинка, 3-й квартал, д.31

Отзывы по качеству приготовляемых блюд и обслуживаю в кафе «Избушка» по сравнению с конкурентами являются преобладающими.

ООО «Избушка» занимается обслуживанием клиентов в сфере общественного питания. Так как предприятие небольшое, организационная структура строится от директора к подчиненным. (рис.3)

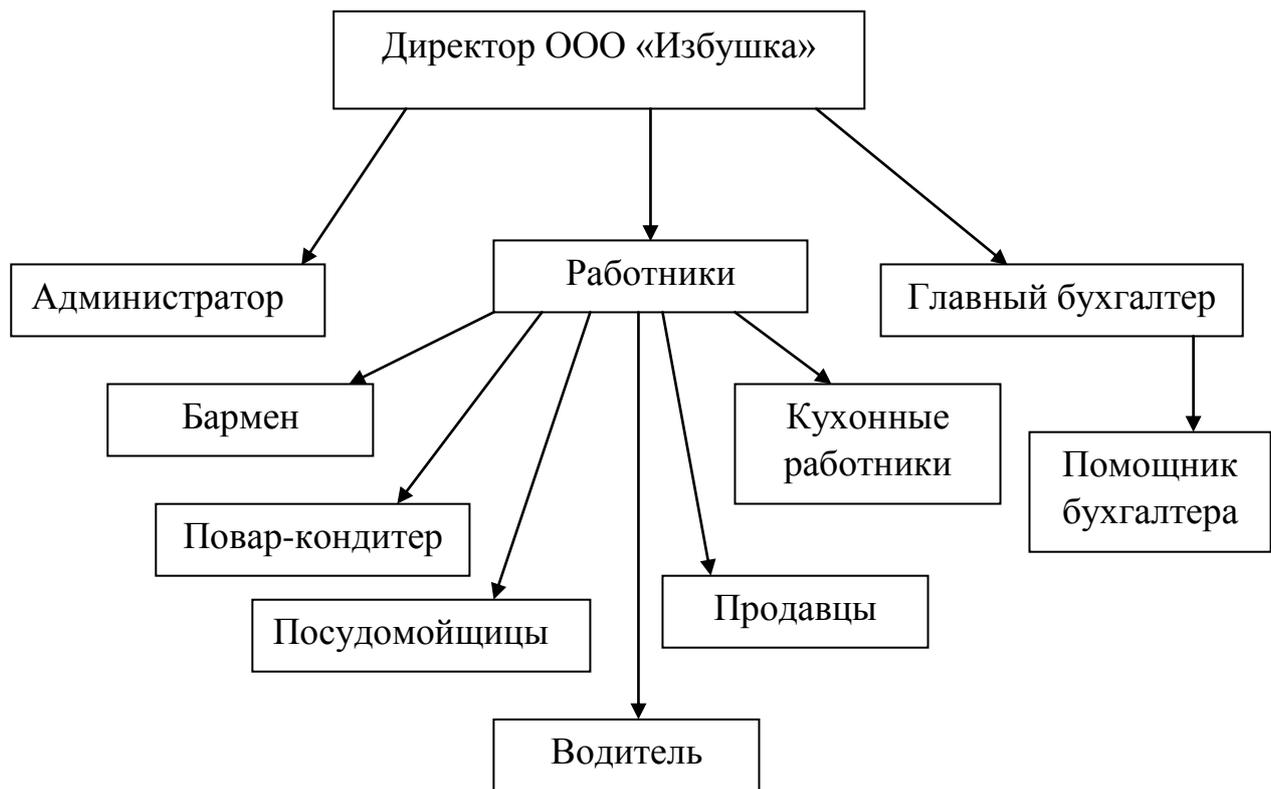


Рисунок 3 - Организационная структура предприятия

Состав кадров (см. рисунок 3):

Руководящие работники:

- Директор ООО «Избушка»;

- Администратор.

Работники предприятия:

- Главный бухгалтер;

- Помощник бухгалтера;

- Водитель;

- Повар-кондитер;

- Кухонные работники;

- Продавцы;

- Бармен;

- Посудомойщицы.

На сегодняшний день острой проблемой предприятий общественного питания, является выбор поставщиков продукции. Многие предприятия пытаются экономить на продуктах питания, покупая продукцию не очень хорошего качества в погоне за высокой прибылью. На самом деле, такое мнение легко опровергнуть. Ведь совсем очевидно, что, приобретая товары плохого качества, в итоге мы получим продукцию низкого качества. Не нужно быть особым гурманом, чтобы понять свежесть продуктов, из которых было приготовлена та или иная продукция, то или иное блюдо. Также, если покупать продукты высокого качества, но в то же время и дорогие, то руководство может назначить слишком высокую цену и тогда спрос на такую продукцию будет меньше. Такая политика может быть пригодна для дорогих ресторанов, т.к. клиент заранее знает куда он пришел. Поэтому, самая правильная и оптимальная стратегия, особенно для кафе среднего класса, будет приобретение продуктов высокого качества, но с минимальными затратами. Для этого нужен постоянный анализ рынка и поиск поставщиков с наименьшей ценой интересующих продуктов. На это обычно уходит довольно много времени. Нужно постоянно искать акции, специальные предложения, либо обзванивать поставщиков в поиске нужного. Но именно такой стратегией пользуется ООО «Избушка». Сейчас в кафе сложился довольно постоянный список некоторых поставщиков, но в целом этот список постоянно меняется. На данный момент список поставщиков в ООО «Избушка» выглядит следующим образом:

- ООО «Фуд» (поставка бакалейный продуктов);
- ООО «Вектор» (поставка продукции «Фабрика качества», «Гарибальди», «Мир колбас», а также различные виды сырной продукции);
- ООО «На-Бис» (поставка мяса, птицы, печени и полуфабрикатов);
- ООО «Мираж» (поставка свежо-мороженной рыбы, полуфабрикат «слойки», свежо-мороженные ягоды, тесто слоеное, картофель полуфабрикат (картофель фри, картофельные дольки по-деревенски, картофельные крокеты) и т.д.);
- ООО «Русский холод» (поставка замороженные овощи, мороженое, торты);
- ООО «ПКФ «Пром-Групп»» (поставка мороженого);
- ООО «ПепсиКо Холдинг» (поставка соков, снеков, газированных напитков);
- ООО «ТД «Мегаполис»» (поставка алкогольной продукции);
- ООО «Самарские напитки»» (поставка алкогольной продукции);
- ООО «Аврора» (поставка пивной продукции);
- ООО «ТД «Титан»» (поставка пивной продукции);
- ООО «Лучшие напитки» (поставка газированной/негазированной продукции);
- ООО «Лагуна» (поставка газированной/негазированной продукции).

На основе вышеизложенного, можно сделать вывод, что ООО «Избушка» имеет довольно большой список поставщиков. Продвигает стратегию высокого качества с минимальными затратами. Стремится, чтобы качество продукции всегда было на высшем уровне. Снабжение различной продукцией в организации ООО «Избушка» происходит обычно 3-4 раза в неделю. Это означает, что продукция в этом кафе всегда свежая. Но организация не останавливается на достигнутом и всегда ищет новых поставщиков, заменяя старых, либо дополняя свой список. Ведь руководству кафе не безразлично качество продукции, которая к ним поступает.

В кафе «Избушка» есть информационная система управления. Это набор, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство, элементов для сбора, обработки и хранения и предоставления информации о деятельности предприятия.

Основные компоненты:

1. Работа директора, главного бухгалтера и помощника бухгалтера оборудована компьютерной техникой;
2. Бухгалтерия предприятия ведет учет алкогольной продукции в системе ЕГАИС (программа 1С Розница 8);
3. Главный бухгалтер пользуется программой «1С Бухгалтерия»
4. Директор и бухгалтеры предприятия имеют доступ к программам ЕГАИС: ФСРАР УТМ (Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка универсальный транспортный модуль), единый клиент JaCarta, а также доступ на сайт единой государственной автоматизированной информационной системы egais.ru;
5. Используются программы Microsoft Office 2010: Word 2010, Excel 2010;
6. Отправка документации, а также заявка на закупку товаров, осуществляется через электронную почту организации (подтверждается звонком).

Составим сводную матрицу для ООО «Избушка» (см. таблица 1), выявлены те цели, которые предприятию необходимо незамедлительно достигать с учетом своих преимуществ и недостатков для увеличения объемов реализации:

Таблица 1 - «SWOT – анализ» кафе «Избушка»

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны организации	Возможности
1) Высокий уровень обслуживания; 2) Доступ в интернет (Wi-fi), кабельное телевидение; 3) Наличие уединенного столика; 4) Приверженность постоянных клиентов; 5) Благоприятный внешний вид организации.	1) Поддержка государством малого бизнеса; 2) Рост емкости рынка; 3) Появление новых технологий.
Слабые стороны организации	Угрозы
1) Небольшое количество посадочных мест; 2) Отсутствие налаженных связей с поставщиками; 3) Непродуманность рекламной компании; 4) Недостаточный контроль расхода сырья и готовой продукции.	1) Низкий уровень дохода населения; 2) Высокий уровень конкуренции; 3) Неблагоприятная политика государства; 4) Изменение потребностей и вкусов клиентов.

Таким образом, чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Проведенный анализ позволил определить приоритетные направления развития компании, которые учитывают все благоприятные и неблагоприятные факторы окружающей среды предприятия.

Рассмотрим рентабельность продаж продукции в ООО «Избушка». Рентабельность продаж рассчитывается:

$$GRM = ВП/TR, \text{ где } \quad (1)$$

GRM – валовая рентабельность продаж,

ВП – валовая прибыль;

TR – выручка от продаж.

Рассчитаем валовую прибыль организации в течении трех лет.

Валовая прибыль = Выручка от продаж – Себестоимость товаров

Приведем результаты в табл.2:

Таблица 2 - Валовая прибыль и валовая рентабельность продаж ООО «Избушка» в течении трех лет

Общие показатели организации	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				Прирост, % '15 к '14	Прирост, % '16 к '15
Выручка от продаж, тыс. руб.	5116,46	5714,74	3651,38	11,69%	-36,11%
Себестоимость товаров, тыс. руб.	1695,08	1686,03	1495,68	-0,53%	-11,29%
Валовая прибыль организации, тыс. руб.	3421,38	4028,71	2155,70	17,75%	-46,49%
Валовая рентабельность продаж, %	66,87%	70,50%	59,04%	5,42%	-16,25%

Показатель рентабельности продаж по валовой прибыли не является объективной характеристикой деятельности предприятия по той причине, что не включает в расчёт другие затраты, без которых невозможно обойтись: коммерческие

расходы (строка 2210 отчёта) и управленческие расходы (строка 2220 отчёта). По рентабельности продаж по валовой прибыли можно оценить насколько успешно поработали службы, непосредственно связанные с закупкой товаров, сырья, материалов и их сбытом. Коэффициент рентабельности продаж по валовой прибыли отражает средний уровень общей суммы наценок, надбавок и скидок за отчётный период.

Согласно полученным результатам расчетов, мы видим, что темп роста валовой прибыли организации 2015 к 2014 увеличился на 17,75%, но в 2016 году произошло резкое падение валовой прибыли организации на 46,49%. От этого организация очень пострадала. Резкое снижение валовой прибыли организации в 2016 году объясняется тем, что были закрыты несколько точек торговли, которые действовали в 2015 году. В итоге валовая рентабельность продаж в организации сначала выросла на 5,42%, но уже в следующем году упала на 16,25%

Из вышеизложенного, можно сделать вывод, что организации нужно искать новые точки торговли для увеличения прибыли и, следовательно, рентабельности продаж.

2.2. Анализ и исследование ассортиментной политики ООО «Избушка»

На сегодняшний день в каждой организации существует свой ряд проблем. Практически все ключевые проблемы в деятельности конкретного малого предприятия проявляются в связи с его финансовыми трудностями, которые и определяют потребности предприятия в применении тех или иных методов финансового управления. Однако существует довольно большой перечень других проблем. В данной выпускной квалификационной работе рассмотрим подробнее проблему ассортимента организации, а именно, его ширину и глубину. Каждая организация розничной торговли сталкивается с проблемой ассортимента. Организация ООО «Избушка» не стала исключением. Эффективным способом работы с ассортиментом является категорийный менеджмент. В процессе применения категорийного менеджмента как способа управления ассортиментом каждая

категория товара рассматривается предприятием розничной торговли как самостоятельная бизнес-единица. При этом удовлетворение покупательского спроса и эффективность сотрудничества между поставщиком и самим предприятием розничной торговли ставятся в качестве основополагающей цели. Применение категорийного подхода в качестве базового позволяет сотрудникам предприятия розничной торговли сформировать оптимальный ассортимент внутри каждой товарной категории, разработать ценовую политику с учетом особенностей торгового предприятия.

Проанализируем ширину и глубину ассортимента продукции ООО «Избушка». Для каждого вида розничной торговли (торговля в зале, выездная торговля), рассмотрим свой ассортимент продукции. Для торговли в зале ООО «Избушка» имеет довольно широкий выбор ассортимента. Рассмотрим ширину и глубину ассортимента (салаты) для обслуживания клиентов в торговом зале и на банкетных мероприятиях (рис. 4).



Рисунок 4 - Ширина и глубина ассортимента (салаты) в торговом зале и на банкетных мероприятиях в кафе «Избушка»

Исследуя ширину и глубину ассортимента торгового зала ООО «Избушка», можно сделать вывод, что ассортимент довольно широкий. Каждый из посетителей может найти блюдо, продукцию на свой вкус. На рисунке 2 приводится глубина видов салатов для подачи в торговом зале и банкетных мероприятиях. Были приведены самые актуальные на данный период салаты, которые заказываются в кафе. Как мы видим, выбор очень большой. Также на банкетных мероприятиях, кафе реализует индивидуальные пожелания клиентов, т.е. может приготовить салаты на выбор клиента, даже если его нету в меню. Все обговаривается индивидуально. Но из-за такого большого выбора, достаточно часто можно столкнуться с ситуацией, что выбранный салат при простом посещении кафе может оказаться в стоп-листе. Чтобы такой ситуации не возникало, руководство кафе предупреждает, что желателен предварительный заказ, если количество посетителей в одной компании более пяти человек.

Рассмотрим ширину и глубину ассортимента (выпечка) для обслуживания клиентов на выездной торговле (рис. 5).



**Рисунок 5 - Ширина и глубина ассортимента продукции (выпечка)
на выездной торговле от кафе «Избушка»**

Исследуя ширину и глубину ассортимента (выпечка) выездной торговли ООО «Избушка», можно сделать вывод, что выбор достаточно большой. Был перечислен весь ассортимент, но готовится он по разным дням. Каждый день организация отправляет на выездную торговлю примерно по 5-7 наименований. Это сделано для того, чтобы ассортимент не был однообразным и обновлялся каждый день. Но и есть такие позиции, которые отправляются каждый день, так как пользуются большим спросом.

Далее проведем анализ объема реализованной продукции (выездная торговля). Как описывалось ранее, организация осуществляет выездную торговлю в пяти местах. Ниже приведем данные по изготавливаемой продукции для выездной торговли. Каждый день количество продукции разное, поэтому приведем общее количество продукции, изготавливаемое в течении одной рабочей недели (табл. 3).

Таблица 3 - Объем изготавливаемой продукции (выпечка) в течении одной рабочей недели (шт.)

Наименование продукции	Точки выездной торговли					Общее количество
	Стройиндустрия	Карьероуправление	Торговый центр	Поликлиническое отделение	Киоск	
Беляши	10	10	30	20	20	90
Гамбургеры	10	10	10	-	10	40
Курники	10	10	10	10	10	50
Пирожки	30	30	40	50	50	200
Пицца	5	5	5	5	5	25
Самса	20	20	20	20	20	100
Сосиски в тесте	10	10	10	10	10	50
Слойки сладкие	30	30	30	20	15	125
Слойки с ветчиной и сыром	10	10	10	10	10	50
Хот-дог	10	10	10	-	10	40
Эчпочмак	10	10	10	-	10	40

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что количество изготавливаемой продукции организацией небольшое. Но именно такого количества достаточно, чтобы не было больших остатков продукции. Так как общий процент от реализации большой и достигает в среднем 80%. Поэтому изготавливать продукцию в большем объеме будет нерентабельно для организации.

Проведем ABC-анализ приготовленных блюд для реализации. Отчет из информационной системы показывает количество проданного товара (единиц) и объем продаж (в рублях) за май 2017 года. Производим сортировку объектов анализа ассортимента продукции в порядке убывания продукции в рублях каждой позиции. Далее вычисляем долю дохода от реализации каждой позиции и долю с нарастающим итогом анализа ассортимента и разбиваем номенклатуру по группам. Разбиваем номенклатуру присваивая позициям ту или иную группу. До 80% - в группу А, до 95% - в группу В, остальное – в группу С. Полученные данные приведем в табл.4.

Таблица 4 - ABC-анализ ООО «Избушка». Сортировка по выручке

№ п/п	Продукция	Выручка (руб.)	Выручка доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	Пирожки в ассортименте	24500	11,92%	11,92%	А
2	Разносол	18400	3,92%	15,84%	А
3	Щи с говядиной	14750	5,02%	20,86%	А
4	Картофельное пюре	14750	5,02%	25,88%	А
5	Беляши с мясом	13300	6,47%	32,35%	А
6	Слойки сладкие	12000	6,81%	39,16%	А
7	Отбивная из свинины	12000	1,02%	40,18%	А
8	Пицца «Избушка»	11900	2,89%	43,08%	А
9	Гуляш из свинины	10800	3,06%	46,14%	А
10	Самса	10500	5,96%	52,10%	А
11	Шашлычок из куриного филе	9000	1,28%	53,38%	А
12	Ветчинные рулетики	7680	0,82%	54,20%	А
13	Шницель куриный	6900	1,96%	56,16%	А
14	Гамбургеры	6400	2,18%	58,34%	А
15	Картофель фри	6400	1,36%	59,70%	А
16	Сосиска в тесте	6300	3,06%	62,76%	А
17	Курники	5250	2,55%	65,32%	А
18	Хот-дог	5200	2,21%	67,53%	А
19	Картофель по-деревенски	5200	1,11%	68,64%	А
20	Салат «Нежный»	5040	0,95%	69,59%	А
21	Слойки с ветчиной и сыром	4550	2,21%	71,80%	А
22	Гороховое пюре	4500	2,55%	74,36%	А
23	Куриное филе под сырной корочкой	4500	0,43%	74,78%	А
24	Рыба в кляре	4250	0,43%	75,21%	А
25	Овощная поляна	3600	0,51%	75,72%	А
26	Эчпочмак	3500	1,70%	77,42%	А
27	Лимон	3375	11,49%	88,92%	В
28	Мясное ассорти	2800	0,60%	89,51%	В

29	Салат «Летний»	2100	0,60%	90,11%	В
30	Пельмени	2000	0,34%	90,45%	В
31	Салат «Цезарь с курицей»	2000	0,17%	90,62%	В
32	Шашлык из свинины (шейка)	2000	0,17%	90,79%	В
33	Салат «Винегрет»	1800	0,51%	91,30%	В
34	Рис с овощами	1800	0,51%	91,81%	В

Продолжение таблицы 4

№ п/п	Продукция	Выручка (руб.)	Выручка доля, %	Накопительная доля, %	Групп
35	Селедочка с картошкой	1800	0,26%	92,07%	В
36	Сырная тарелка	1800	0,17%	92,24%	В
37	Мороженое в ассортименте	1650	0,94%	93,17%	В
38	Салат «Красная шапочка»	1620	0,31%	93,48%	В
39	Гречневая каша	1500	0,85%	94,33%	В
40	Ромштекс сочный	1500	0,43%	94,76%	В
41	Салат «Сельдь под шубой»	1470	0,36%	95,11%	С
42	Салат «Витаминный»	1250	0,43%	95,54%	С
43	Блинчики с творогом	1250	0,43%	95,97%	С
44	Рис отварной	1200	0,68%	96,65%	С
45	Блинчики с мясом	1200	0,34%	96,99%	С
46	Грибочки с луком	1080	0,10%	97,09%	С
47	Салат «Крабовый»	1050	0,26%	97,34%	С
48	Суп грибной	1000	0,34%	97,69%	С
49	Суп куриный домашний	1000	0,34%	98,03%	С
50	Солянка	1000	0,34%	98,37%	С
51	Салат «Мужской каприз»	900	0,10%	98,47%	С
52	Картофель в сливочно-чесночном соусе	800	0,17%	98,64%	С
53	Тушеный картофель со свининой	800	0,09%	98,72%	С
54	Блинчики с клубникой	750	0,26%	98,98%	С
55	Блинчики с печенью	750	0,26%	99,23%	С
56	Салат «Подсолнух»	720	0,10%	99,34%	С
57	Салат «Оливье»	700	0,12%	99,46%	С
58	Блинчики с вишней	600	0,20%	99,66%	С
59	Салат «Каприз»	600	0,09%	99,75%	С
60	Горячий бутерброд	450	0,26%	100,00%	С
	Итого:	277485	100%		

Для подробного анализа данных составляем таблицу (табл.5).

Таблица 5 - Итоговые значения по выручке и количеству наименований

Группа АВС	Выручка (руб.)	Доля, %	Количество наименований	Доля, %
Группа А	231170	83,31%	26	43,33%
Группа В	27745	10,00%	14	23,33%
Группа С	18570	6,69%	20	33,33%
Итого:	277485	100,00%	60	100,00%

Проанализировав данные полученные из табл.5 можно сделать вывод: 1) Группа А содержит 26 наименований, что составляет около 43,33% от общего количества блюд исследуемого ряда продукции. Однако доля выручки на данную группу составляет 83,31% в общем объеме продаж; 2) Группа В включает в себя 14 наименований, что составляет около 23,33% от общего количества блюд. Доля выручки на данную группу приходится 10% от общего объема продаж; 3) Группа С включает в себя 20 наименований, что составляет около 33,33% от общего количества блюд. Доля выручки на данную группу составляет 6,69% от общего объема продаж.

Аналогично производим сортировку объектов анализа ассортимента продукции в порядке убывания продукции по объему каждой позиции (табл.6).

Таблица 6 - ABC-анализ ООО «Избушка». Сортировка по объему продаж

№ п/п	Продукция	Количество, шт	Выручка доля, %	Накопительная доля, %	Группа
1	Пирожки в ассортименте	700	11,92%	11,92%	А
2	Лимон	675	11,49%	23,41%	А
3	Слойки сладкие	400	6,81%	30,22%	А
4	Беляши с мясом	380	6,47%	36,69%	А
5	Самса	350	5,96%	42,65%	А
6	Щи с говядиной	295	5,02%	47,68%	А
7	Картофельное пюре	295	5,02%	52,70%	А
8	Разносол	230	3,92%	56,62%	А
9	Гуляш из свинины	180	3,06%	59,68%	А
10	Сосиска в тесте	180	3,06%	62,75%	А
11	Пицца «Избушка»	170	2,89%	65,64%	А
12	Курники	150	2,55%	68,19%	А
13	Гороховое пюре	150	2,55%	70,75%	А
14	Хот-дог	130	2,21%	72,96%	А
15	Слойки с ветчиной и сыром	130	2,21%	75,18%	А
16	Гамбургеры	128	2,18%	77,36%	А
17	Шницель куриный	115	1,96%	79,31%	А
18	Эчпочмак	100	1,70%	81,02%	В
19	Картофель фри	80	1,36%	82,38%	В
20	Шашлычок из куриного филе	75	1,28%	83,66%	В
21	Картофель по-деревенски	65	1,11%	84,76%	В
22	Отбивная из свинины	60	1,02%	85,78%	В
23	Салат «Нежный»	56	0,95%	86,74%	В
24	Мороженое в ассортименте	55	0,94%	87,67%	В
25	Гречневая каша	50	0,85%	88,52%	В
26	Ветчинные рулетики	48	0,82%	89,34%	В
27	Рис отварной	40	0,68%	90,02%	В
28	Мясное ассорти	35	0,60%	90,62%	В
29	Салат «Летний»	35	0,60%	91,22%	В
30	Овощная поляна	30	0,51%	91,73%	В
31	Салат «Винегрет»	30	0,51%	92,24%	В
32	Рис с овощами	30	0,51%	92,75%	В
33	Куриное филе под сырной корочкой	25	0,43%	93,17%	В
34	Рыба в кляре	25	0,43%	93,60%	В

35	Ромштекс сочный	25	0,43%	94,02%	В
36	Салат «Витаминный»	25	0,43%	94,45%	В
37	Блинчики с творогом	25	0,43%	94,88%	В
38	Салат «Сельдь под шубой»	21	0,36%	95,23%	С
39	Пельмени	20	0,34%	95,57%	С
40	Блинчики с мясом	20	0,34%	95,91%	С
41	Суп грибной	20	0,34%	96,26%	С
42	Суп куриный домашний	20	0,34%	96,60%	С

Продолжение таблицы 6

№ п/п	Продукция	Количество, шт	Выручка доля, %	Накопительная доля, %	Группа
43	Солянка	20	0,34%	96,94%	С
44	Салат «Красная шапочка»	18	0,31%	97,24%	С
45	Селедочка с картошкой	15	0,26%	97,50%	С
46	Салат «Крабовый»	15	0,26%	97,75%	С
47	Блинчики с клубникой	15	0,26%	98,01%	С
48	Блинчики с печенью	15	0,26%	98,26%	С
49	Горячий бутерброд	15	0,26%	98,52%	С
50	Блинчики с вишней	12	0,20%	98,72%	С
51	Салат «Цезарь с курицей»	10	0,17%	98,89%	С
52	Шашлык из свинины (шейка)	10	0,17%	99,06%	С
53	Сырная тарелка	10	0,17%	99,23%	С
54	Картофель в сливочно-чесночном соусе	10	0,17%	99,41%	С
55	Салат «Оливье»	7	0,12%	99,52%	С
56	Грибочки с луком	6	0,10%	99,63%	С
57	Салат «Мужской каприз»	6	0,10%	99,73%	С
58	Салат «Подсолнух»	6	0,10%	99,83%	С
59	Тушеный картофель со свиной	5	0,09%	99,92%	С
60	Салат «Каприз»	5	0,09%	100,00%	С
	Итого:	5873	100,00%		

Для подробного анализа данных составляем таблицу (табл.7).

Таблица 7 - Итоговые значения по объему продаж и количеству наименований

Группа ABC	Объем продаж, количество, шт	Доля, %	Количество наименований	Доля, %
Группа А	4658	79,31%	17	28,33%
Группа В	914	15,56%	20	33,33%
Группа С	301	5,13%	23	38,33%
Итого:	5873	100,00%	60	100,00%

Проанализировав данные из табл.7, можно сделать вывод: 1) Группа А включает в себя 17 наименований, что составляет около 28,33% от общего количества исследуемых блюд. Доля выручки на данную группу составляет 79,31% в общем объеме продаж; 2) Группа В включает в себя 20 наименований, что составляет около 33,33% от общего количества единиц номенклатуры. Однако, доля выручки на данную группу составляет 15,56% от общего объема продаж; 3) Группа С включает в

себя 23 наименования, что составляет около 38,33% от общего количества блюд. Доля выручки на данную группу приходится 5,13% от общего объема продаж.

Таким образом, можно сказать, что данный анализ позволяет обеспечить информационную базу для улучшения предложений блюд. Для того чтобы принять решение по оптимизации ассортимента кафе, следует подробно изучить ассортимент продукции и дополнительно провести другой анализ, например, XYZ-анализ, который поможет выявить стабильно продающиеся блюда.

Проведем XYZ-анализ для выявления наиболее устойчивых и неустойчивых позиций. Результаты анализа представим в таблице. Период исследования январь-май 2017 года (табл.8).

Таблица 8 - XYZ-анализ для ООО «Избушка»

№ п/п	Продукция	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Коэффициент вариаций	Группы
1	Пирожки в ассортименте	550	597	634	650	700	9,01%	X
2	Беляши с мясом	234	300	320	315	380	16,85%	Y
3	Гороховое пюре	160	150	130	100	150	17,30%	Y
4	Разносол	180	150	205	197	230	15,47%	Y
5	Самса	200	256	300	299	350	20,00%	Y
6	Слойки с ветчиной и сыром	100	100	80	110	130	17,47%	Y
7	Солянка	24	27	20	16	20	19,71%	Y
8	Хот-дог	100	90	120	119	130	14,59%	Y
9	Блинчики с вишней	10	15	7	25	12	50,05%	Z
10	Блинчики с клубникой	5	25	17	9	15	54,18%	Z
11	Блинчики с мясом	16	21	34	3	20	59,16%	Z
12	Блинчики с печенью	12	22	8	19	15	36,45%	Z
13	Блинчики с творогом	20	34	23	40	25	29,31%	Z
14	Ветчинные рулетики	60	78	46	56	48	22,15%	Z
15	Гамбургеры	50	70	100	90	128	33,84%	Z
16	Горячий бутерброд	30	15	25	7	15	49,45%	Z
17	Гречневая каша	70	45	66	34	50	28,18%	Z
18	Грибочки с луком	5	12	15	10	6	43,33%	Z
19	Гуляш из свинины	20	15	25	150	180	102,82%	Z
20	Картофель в сливочно-чесночном соусе	25	120	15	40	10	107,34%	Z
21	Картофель по-деревенски	70	90	60	42	65	26,52%	Z
22	Картофель фри	86	100	30	35	80	47,82%	Z
23	Картофельное пюре	180	175	205	280	295	24,95%	Z
24	Куриное филе под сырной корочкой	25	10	34	40	25	42,33%	Z
25	Курники	80	95	100	100	150	25,20%	Z
26	Лимон	435	230	755	560	675	39,00%	Z
27	Мороженое в ассортименте	15	18	9	30	55	71,77%	Z
28	Мясное ассорти	55	67	12	10	35	70,87%	Z
29	Овощная поляна	40	67	10	15	30	70,13%	Z
30	Отбивная из свинины	50	25	20	30	60	46,42%	Z

31	Пельмени	10	7	23	15	20	44,47%	Z
32	Пицца «Избушка»	40	25	80	45	170	81,07%	Z
33	Рис отварной	34	55	23	15	40	46,32%	Z
34	Рис с овощами	23	33	15	17	30	33,31%	Z
35	Ромштекс сочный	54	34	70	56	25	37,84%	Z
36	Рыба в кляре	50	65	30	25	25	45,69%	Z
37	Салат «Винегрет»	15	11	24	42	30	50,58%	Z
38	Салат «Витаминный»	17	8	34	27	25	44,98%	Z
39	Салат «Каприз»	25	15	42	3	5	89,06%	Z
40	Салат «Крабовый»	10	24	29	10	15	48,65%	Z
41	Салат «Красная шапочка»	6	8	19	4	18	63,64%	Z

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Продукция	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Коэффициент вариаций	Группы
42	Салат «Летний»	15	10	32	25	35	45,89%	Z
43	Салат «Мужской каприз»	7	11	9	5	6	31,69%	Z
44	Салат «Нежный»	40	130	35	58	56	60,06%	Z
45	Салат «Оливье»	34	25	15	8	7	64,96%	Z
46	Салат «Подсолнух»	7	11	8	6	6	27,28%	Z
47	Салат «Сельдь под шубой»	35	26	31	19	21	25,35%	Z
48	Салат «Цезарь с курицей»	40	25	9	12	10	69,23%	Z
49	Селедочка с картошкой	30	23	18	20	15	26,97%	Z
50	Слойки сладкие	250	230	304	344	400	22,67%	Z
51	Сосиска в тесте	130	115	170	188	180	20,57%	Z
52	Суп грибной	200	195	230	150	20	52,07%	Z
53	Суп куриный домашний	35	50	25	15	20	47,84%	Z
54	Сырная тарелка	15	20	7	11	10	39,92%	Z
55	Тушеный картофель со свиной	10	17	7	9	5	47,51%	Z
56	Шашлык из свинины (шейка)	25	10	12	10	30	54,16%	Z
57	Шашлычок из куриного филе	50	125	35	20	10	95,07%	Z
58	Шницель куриный	40	20	43	78	115	63,40%	Z
59	Щи с говядиной	70	100	120	109	295	64,32%	Z
60	Эчпочмак	60	50	80	77	100	26,31%	Z

Для подробного анализа составляем таблицу (табл.9).

Таблица 9 - Итоговые значения по количеству наименований

Наименования	Количество наименований блюд (продукции)	Доля от общего количества, %
Группа X	1	1,67%
Группа Y	7	11,67%
Группа Z	52	86,67%
Итого:	60	100,00%

Проанализировав данные из табл.9, можно сделать вывод: 1) Группа X содержит 1 наименование, что составляет 1,67% от общего количества исследуемой продукции. Наименование является общим, подразделяется на виды; 2) Группа Y

включает в себя 7 наименований, что составляет 11,67% от общего количества исследуемой продукции; 3) Группа Z оказалась самой большой, включает в себя 52 наименования, что составляет 86,67% от общего количества исследуемой продукции. XYZ-анализ оказался очень пессимистичным, по сравнению с ABC-анализом. К сожалению, только около 13% ассортимента ООО «Избушка» оказался стабильным, показатель является очень низким.

Далее проведем анализ доли ассортимента по каждой ассортиментной группе в кафе «Избушка» (рис. 6).



Рисунок 6 - Процентная доля поставляемой продукции кафе «Избушка»

Исходя из данных рисунка 5, можно сделать вывод, что большую часть продукции в кафе, составляют салаты и напитки (безалкогольные напитки, алкогольные напитки, чай, кофе). Вместе они составляют половину продукции. Средняя доля приходится на холодные закуски и снеки, вторые блюда и выпечка и составляет 10% по каждой ассортиментной группе. Малую долю составляют первые блюда, гарниры, горячие закуски и десерты, всего по 5% каждая.

Также был проведен анализ доли реализуемой продукции (рис.7). Данные оказались разны. Исходя из результатов исследования реализуемой продукции (см. рис.7), можно сделать вывод, что самая большая доля реализуемой продукции — это алкогольные напитки (25%). На втором месте холодные закуски (15%) и безалкогольные напитки (12%). Среднюю часть реализации составляют гарниры, выпечка, салаты, первые и вторые блюда, в среднем они реализуются на 8%. Малую часть занимают горячие закуски, десерты, чай и кофе. На них спрос оказался очень маленьким.



Рисунок 7 - Процентная доля реализуемой продукции внутри кафе «Избушка»

Из выше изложенного, можно сделать вывод, что кафе нужно уделить особое внимание малой процентной группе. Возможно увеличение ассортимента в этих направлении или его изменение для того, чтобы увеличить процент продажи в этом направлении. Также, чтобы не потерять высокий процент реализации алкогольных напитков и холодных закусок, нужно постоянно совершенствоваться. Анализировать, какой продукции клиенты отдадут больше предпочтений и не допускать, чтобы такая

продукция отсутствовала в кафе. Также можно внедрять новую продукцию или заменять старую на которую идет маленький спрос.

Проведем сравнительный анализ объема реализованной продукции по группам ассортиментных позиций с объемом продукции в целом, которая поставляется для реализации. Данные по анализу представим в таблице (табл.10).

Таблица 10 - Сравнительный анализ ассортиментных групп

Наименование ассортиментной группы	Объем продукции в целом (в %)	Реализуемая продукция (в %)
Холодные закуски, снеки	10	15
Салаты	25	7
Горячие закуски	5	3
Первые блюда	5	6
Вторые блюда	10	7
Гарниры	5	10
Выпечка	10	10
Десерты	5	2
Безалкогольные напитки	7	12
Алкогольные напитки	15	25
Чай, кофе	3	3

Исходя из данных таблицы 10, можно сделать следующие выводы и дать рекомендации: 1) Холодные закуски и снеки пользуются большим спросом и особо больших изменений не требуется; 2) Салаты не пользуются большим спросом. В основном их заказывают на банкетные мероприятия. Эта группа имеет большой выбор, но, к сожалению, он нерентабелен. Возможно нужно сокращение наименований из этой ассортиментной группы, которые не пользуются большим спросом; 3) Горячие закуски находятся практически на одинаковом уровне. Не пользуются большим спросом, но и не требуют изменений; 4) Количество

приготовления и потребления первых блюд, можно сказать, находятся на одинаковом уровне. Кафе может предложить достаточно глубокий выбор первых блюд, поэтому изменения в этой группе ассортимента не требуются; 5) Процент объема приготовления вторых блюд немного отличается с реализуемым. Вторые блюда больше пользуются спросом на бизнес-ланчах и банкетных мероприятиях, либо их берут на вынос. Ассортимент недостаточно глубокий, возможно нужно пересмотреть меню по этой ассортиментной группе. Например, включить блюда из говядины или индейки, так как они отсутствуют в меню. Но из-за плохой посещаемости и среднего достатка посетителей, возможно они окажутся нерентабельными; 6) Выбор гарниров средний, но пользуются они большим спросом. Заказ на гарниры поступает ежедневно, особенно большим успехом пользуется «картофель фри» и «картофель по-деревенски». Этой ассортиментной группе изменения не требуются; 7) Выпечка имеет одинаковый процент приготовления и ее реализации, наибольшим спросом внутри кафе пользуется фирменная пицца. Ассортимент выпечки постоянно меняется. Точнее в кафе она поступает после выездной торговли, в качестве остатков, чтобы на следующий день на выездной торговле была свежая выпечка; 8) Выбор десертов очень маленький, как и спрос на них. Администрация кафе уже пробовала увеличивать ассортимент десертов, но они оказались нерентабельны и были уменьшены до минимума. Возможно нужно внедрить такой десерт, который окажется не очень дорогим, но в тоже время вкусным; 9) Безалкогольные напитки в кафе пользуются средним спросом. Большая часть — это соки, которые уходят на банкетных мероприятиях. В обычном режиме большим спросом пользуется компот и морс собственного производства. Остальные напитки, к сожалению, пользуются очень маленьким спросом. Возможно нужно увеличить ассортимент этой группы; 10) Алкогольные напитки пользуются очень большим спросом и составляют $\frac{1}{4}$ из всей реализуемой продукции. Выбор среди этой ассортиментной группы неширокий, но достаточно глубокий. Существуют проблема с поставкой разливных напитков, в данный момент организация ищет новых поставщиков. Также есть спрос на товар, которого нет в кафе, поэтому было бы рентабельно увеличить ширину ассортимента этой группы; 11) Чай и кофе в кафе пользуются маленьким спросом. Выбор чая

достаточно глубокий. Кофе практически нет из-за отсутствия кофемашины. Ранее у кафе была кофемашина, но она оказалась нерентабельна, поэтому из выбора кофе остался только растворимый.

Среди конкурентов ООО «Избушка» был произведен анализ их ассортимента. В табл. 11 представлены основные конкуренты и особенности ассортимента, которые их выделяют среди других. В дальнейшем будут рассмотрены предложения для внедрения нововведений для ООО «Избушка», которые будут являться для организации актуальными.

Таблица 11 - Результаты анализа ассортимента конкурентов

Конкурент	Особенности ассортимента
Кафе «Дача»	Ассортимент аналогичный, различия не выявлено
Кафе «Гриль-Хаус»	<ul style="list-style-type: none"> - Большой выбор бургеров - Пицца
Ресторан «Три Оленя»	<ul style="list-style-type: none"> - Крафтовое пиво собственного производства - Разнообразное грузинское меню - Наличие блюд из оленины - Эксклюзивные блюда - Наличие собственной коптильной и соответствующих блюд - Эксклюзивный посол блюд (например, «Таймырский муксун бочкового соления с красным луком в масле с зерновой горчицей») - Рыба севера (Муксун, Чира, Корюшка) - Наличие больших ассорти для компании - Изысканные закуски (например, карпаччо из мраморной говядины Angus Beef с соусом Песто) - Большой выбор блюд из рыбы и морепродуктов - Мраморные стейки - Разнообразие мясные блюд - Десерты собственного производства
Танцевальный ресторан «Старый Георг»	<ul style="list-style-type: none"> - Японская кухня - Армянская кухня - Блюда на мангале - Паста - Алкогольные коктейли
Пиццерия «Уно-Моменто», ресторан «Х.О.»	<ul style="list-style-type: none"> - Итальянская пицца - Паста - Японская кухня

На основе табл. 11, делаем вывод, что в основном у конкурентов присутствует японская и итальянская кухня. Особым эксклюзивом выделился ресторан «Три Оленя». Его ассортимент оказался слишком изысканным, внедрение таких блюд для ООО «Избушка» являются нерентабельными. А вот рассмотреть внедрение пиццы разных видов, пасты и роллов, является вполне логичным. Рассмотрим их в третьей главе данной выпускной квалификационной работы.

Далее рассмотрим заработную плату сотрудников ООО «Избушка», а также, что нужно делать для привлечения новых сотрудников. Был сделан сравнительный анализ средних заработных плат в кафе в городе Самара и заработных плат в кафе «Избушка» (табл. 12).

Таблица 12 - Сравнительный анализ заработных плат за один месяц (руб.)

Должность	Средняя заработная плата в г. Самара (данные за апрель 2017)	Зарботная плата в кафе «Избушка»
Директор кафе	95 000	-
Повар	21 000	17 000
Кондитер	22 000	
Кухонный работник	17 000	12 000
Посудомойщица	14 000	
Уборщица	12 000	
Водитель	30 000	5 000 (полставки)
Бухгалтер	25 000	7 500
Помощник бухгалтера	20 000	-
Администратор	15 000	-

Таким образом, на основе вышеизложенной таблицы, можно сделать следующие выводы: 1) Зарботная плата в ООО «Избушка» значительно меньше, чем средняя заработная плата в городе Самара. Объяснить это можно тем, что кафе находится в отдаленном районе и имеет небольшое число посетителей. Следовательно, прибыль организации не очень большая, поэтому заработная плата

сотрудников занижена; 2) Организация ООО «Избушка» совмещает несколько должностей в одну. В одном лице выступает повар-кондитер, универсальный работник (кухонный работник, посудомойщик(-ца), уборщик (-ца)) из-за нехватки кадров в районе, а также низкой прибыли и заработных плат сотрудников; 3) Водитель работает на полставки, т.к. рабочее время в сутки не превышает трех часов. Эта должность в ООО «Избушка» также совмещается с другими должностями, а именно: в одной смене работу водителя выполняет повар-кондитер; в другой смене универсальный работник. Также работу водителя частично выполняет помощник бухгалтера; 4) Бухгалтер работает за минимальную заработную плату, потому что выполняется маленький круг обязанностей. Остальные обязанности выполняет либо сам директор, либо администратор, либо помощник бухгалтера; 5) Заработная плата директора не фиксируется, денежные средства берутся по мере необходимости; 6) У администратора и помощника бухгалтера заработная плата сдельная, выплачивается по мере выполнения заданий и поручений. Общая заработная плата в месяц не высчитывается.

Также руководство кафе заботится о мнении каждого из сотрудников. Среди десяти работников кафе было проведено исследование (анкетирование) на определение социально-психологического климата. Бала выбрана 5-бальная система оценки. Результаты анкетирования представлены в таблице (табл.13):

Таблица 13 - Результаты исследования удовлетворенности работы сотрудников в кафе «Избушка»

Показатели	Оценка		
	1-2 (низкая)	3 (средняя)	4-5 (высокая)
1. Удовлетворенность профессией	1	2	7
2. Удовлетворенность организацией труда	2	3	5

3. Удовлетворенность зарплатой	5	3	2
4. Удовлетворенность социальными отношениями	2	3	5
5. Удовлетворенность отношений в коллективе	4	3	3

Продолжение таблицы 13

Показатели	Оценка		
	1-2 (низкая)	3 (средняя)	4-5 (высокая)
6. Удовлетворенность отношений с руководством	2	5	3
7. Удовлетворенность перспективами роста	7	2	1

Исходя из этой таблицы, можно сделать вывод, что профессия, организация труда и социальные отношения устраивает практически всех (50-70%). Стоит обратить внимание на отношения в коллективе и на отношения с руководством, здесь наблюдается низкая оценка в среднем 20-40% у опрошенных. Особое внимание стоит уделить пункту с перспективами роста, здесь присутствует низкая оценка у 70% опрошенных. Это объясняется тем, что кафе «Избушка» имеет довольно узкий круг сотрудников, каждый выполняет свою работу. Перспектива роста может быть, но в редких случаях. Подводя итоги анализа и опроса сотрудников кафе, был сделан вывод, что существующий стиль руководства довольно лояльный, но директор достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

Для привлечения новых сотрудников, можно дать следующие рекомендации:

- 1) Разместить объявления о доступных вакансиях в сети интернет;
- 2) Расклеить объявления о вакансиях на своем районе;
- 3) Пересмотреть условия зарплаты;
- 4) Ввести дополнительные методы стимулирования сотрудников (например, премии).

Руководство заинтересовало мнение клиентов о заведении, поэтому было проведено анкетированное исследование посетителей кафе «Избушка». Клиентам по желанию предлагалось заполнить специальную форму анкеты, ответив на вопросы. Цель анкетирования была выявление самых популярных блюд, измерение качества приготавливаемых блюд, общая оценка интерьера, пространства, меню, качества обслуживания, а также выяснить как часто посещают кафе опрошенные клиенты. Анкетирование проводилось на основе 25 респондентов. Анкета состояла из шести наиболее интересующих руководство вопросов. Первый вопрос анкетирования звучал следующим образом: «Как Вы узнали о нас?» Приведем результаты в диаграмме (рис.8):



Рисунок 8 - Ответ на первый вопрос анкетирования клиентов кафе «Избушка»

Как видно на диаграмме самым популярным ответом был, что они узнали о кафе от своих близких и друзей. Так ответило 20 опрошенных из 25. Сработало так называемое «сарафанное радио», т.е. люди передавали информацию о кафе из уст в уста. Сейчас такой вид рекламы является одним из самых популярных.

Второй вопрос анкетирования звучал следующим образом: «Какое из блюд Вам нравится больше всего?». Из множества представленных блюд, респонденты выделили следующие блюда(изделия): 1) «Селедочка с картошкой»; 2) «Ветчинные рулетки; 3) Салат «Нежный»; 4) Салат «Цезарь с курицей»; 5) Салат «Мужской каприз»; 6) Салат подсолнух; 7) «Свинина с помидором под сырной корочкой»; 8) «Куриное филе под сырной корочкой»; 9) Куриный шницель; 10) Заливное;

Третий вопрос анкетирования звучал так: «Как часто Вы посещаете наше кафе?». Поскольку опрос проводился в основном среди постоянных клиентов, то основная масса респондентов ответила, что посещает кафе 1-2 раза в неделю.

На четвертый вопрос «Понравилось ли Вам качество блюд, которые Вы заказали?», респондентам нужно было ответить да или нет. Результаты представлены на рис.9. Также у респондентов была возможность написать, что им больше всего понравилось в заказанном блюде.

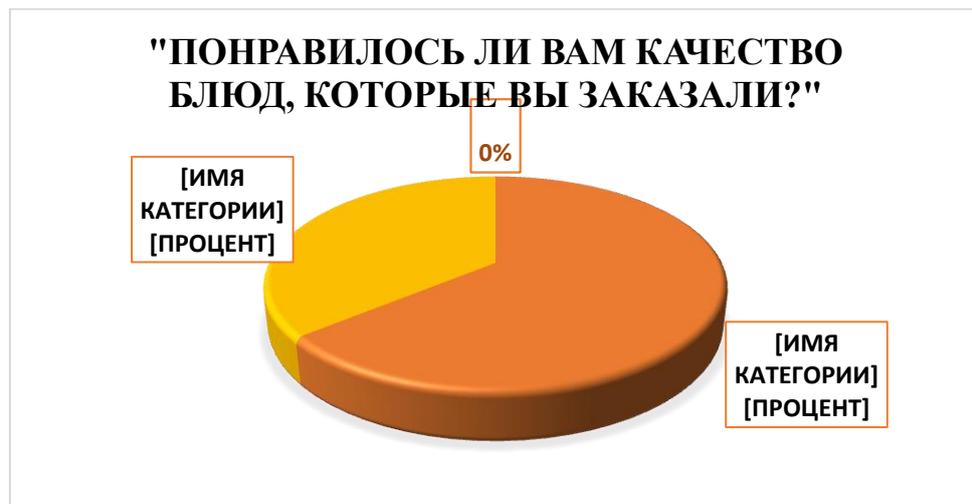


Рисунок 9 - Ответ на четвертый вопрос анкетирования клиентов кафе «Избушка»

Как видно из диаграммы выше, посетителей кафе «Избушка», качество приготавливаемых блюд удовлетворило на 64 %. Положительный ответ дали 17 респондентов из 25. Показатель является достаточно высоким и можно сделать вывод, что блюда в заведении готовятся на высшем уровне.

Пятый вопрос: «Что больше всего привлекает Вас в нашем заведении?». Результаты представлены на рис.10:



Рисунок 10 - Ответ на третий вопрос анкетирования клиентов кафе «Избушка»

На диаграмме видно, что основной части опрошенных нравится разнообразное меню кафе. Немного меньше опрошенных считают, что качество обслуживания в кафе «Избушка» на высоком уровне. Интерьер получил среднюю оценку, дизайн большего всего понравился 4 опрошенным из 25. Самую низкую оценку получило месторасположение. На самом деле оно не очень удачное. Находится в жилом доме внутри поселка.

Шестой вопрос: «Оцените нас по 5ти бальной шкале». Результаты представлены на рис.11:

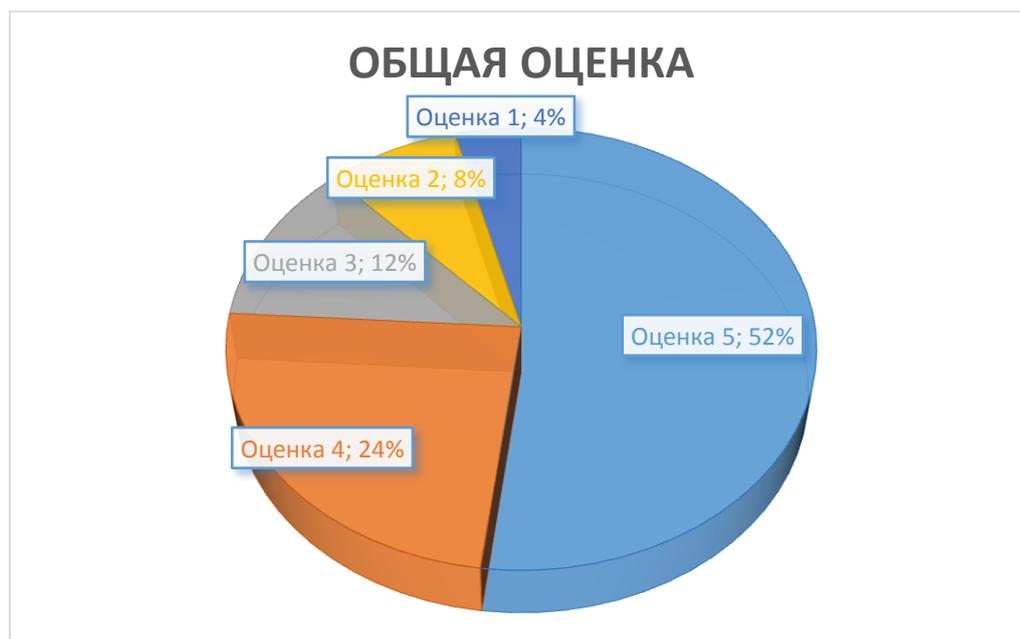


Рисунок 11 - Ответ на пятый вопрос анкетирования клиентов кафе «Избушка»

Из диаграммы видно, что 52% опрошенным заведение очень нравится, т.к. они поставили наивысший балл. 24% опрошенных оценили заведение на 4. Оценку 3,2 и 1 в общей сложности поставили 24% опрошенных. Следовательно, можно сделать вывод, что заведение нравится окружающим.

Все вышеизложенное позволяет сделать следующий вывод: одной из главных задач ассортиментной политики предприятия розничной торговли является его оптимизация. Формирование товарного ассортимента предполагает разработку и установление в определенном порядке ассортиментного перечня товаров, составляющих необходимую совокупность для торговли. Эффективным способом работы с ассортиментом является категорийный менеджмент, в процессе которого каждая категория товара рассматривается предприятием розничной торговли как самостоятельная бизнес-единица. Эффективными способами определения основной группы товаров, способствующих формированию прибыли предприятия розничной торговли, являются анализ и оценка эффективности товарного ассортимента предприятия. Результаты анализа и оценки ассортимента компании в случае получения неудовлетворительных результатов позволяют выбрать направления для корректировки товарной категории.

ООО «Избушка» всегда стремится, чтобы качество выпускаемых блюд(продукции) было на высшем уровне. Для этого руководство кафе снабжает достаточным количеством оборудования для комфортной работы сотрудников, всегда закупаются свежие продукты. В организации имеются технико-технологические карты на все блюда(изделия), изготавливаемые внутри организации. Организация ООО «Избушка» стремится, чтобы сотрудникам кафе нравилось трудиться, и клиенты были всегда рады. Для этого проводятся анкетированные исследования как для сотрудников кафе, так и для клиентов, чтобы узнать, что нужно изменить или добавить. Анкетирование внутри коллектива дало не очень хорошие результаты, но организация стремится к их повышению. Анкетирование среди клиентов кафе показало положительную динамику. Руководство кафе не останавливается на достигнутом и продолжает развиваться дальше, делая так, чтобы положительных отзывов о кафе было больше.

3. Разработка рекомендаций, направленных на рациональное формирование ассортиментной политики ООО «Избушка»

3.1. Рекомендации по оптимизации ассортимента

Процесс реализации продукции в сфере общественного питания, характеризуется наличием жесткой конкуренции, которая имеет несколько основных проявлений. Прежде всего, это конкуренция в планировании ассортимента и разработке новой продукции, определяющая состав предлагаемой организацией номенклатуры. Кроме того, следует отметить конкуренцию цен, по которым продукция предлагается на рынке, конкуренцию в сфере услуг, предлагаемых клиентам, конкуренцию в сферах сбыта и реализации рекламных программ. Из всех перечисленных видов конкуренции наибольшее значение имеет конкуренция в сфере товарного планирования, значение которого возрастает. Каждый руководитель стремится, чтобы его бизнес приносил прибыль. Не мало важным в этой сфере является анализ его сильных слабых сторон. С помощью SWOT-анализа, руководитель может сделать выводы о слабостях организации и стремиться к их минимуму.

На основе проведенного анализа в глав.2 данной квалификационной работы предлагаются следующие рекомендации, направленные на совершенствование ассортимента в выбранной группе. Оптимизация осуществляется по двум направлениям - сокращение экономически невыгодной продукции и насыщение продукции с наибольшей экономической ценностью. Также стоит учесть анализ заработных плат в организации и анализ социально-психологического климата среди работников кафе, дать соответствующие рекомендации.

На основе анализа заработных плат, проведенного в глав.2, можно предложить руководству следующие мероприятия:

1. Введение премирования.
2. Отправка персонала на обучение и повышение квалификации.

Премирование должно определяться результатами проделанной работы. Персонал будет заинтересован в ее получении, тем самым рабочий процесс может

стать лучше, принося организации хорошую прибыль. Обучение и повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью предприятий общественного питания. Для грамотной работы, персонал должен знать и уметь выполнять свою работу. Затраты на обучение персонала представлены в таблице(см.табл.14).

Из анализа табл.12 в глав.2 видно, что опрос показал среднюю оценку по общему значению. Самые низкие оценки были получены по вопросам заработной платы, отношениям в коллективе и перспективам роста. Как уже говорилось в глав.2, что кафе «Избушка» имеет довольно узкий круг работников, поэтому перспективы роста минимальны. Видно, что организация имеет затруднения с кадрами. Люди, которые хотели бы работать в кафе «Избушка» приходят на собеседование, но после мало кто задерживался. Основная причина маленькая заработная плата, второстепенная удаленность от дома и отсутствие развоза в вечерние часы. Для организации можно дать следующие рекомендации: 1) Пересмотреть заработную плату сотрудников; 2) Принимать на работу сотрудников, которые живут рядом, либо у которых не возникнет проблем с развозом в вечерние часы; 3) Отношения в коллективе могут стать лучше, если устраивать корпоративные вечера, чтобы коллектив мог пообщаться вне рабочей обстановки и возможно переоценить ситуацию.

На основе проведенного анкетирования, представленного в глав.2, руководству можно дать следующие рекомендации: 1) Обратит внимание на те блюда, которые выделили респонденты и делать так, чтобы эти блюда никогда не оказались в стоп-листе; 2) Пересмотреть некоторые блюда, что можно изменить для улучшения качества этих блюд; 3) Внести коррективы в технологию приготовления блюд, которые не устраивают клиентов; 4) Следить за технологией приготовления блюд, пользующиеся большим спросом.

Для увеличения объемов реализации ООО «Избушка», можно предложить сформировать оперативное планирование производства. Оно должно включать в себя следующие элементы:

- составление планового меню на неделю, декаду (циклическое меню);

- разработка на его основе плана-меню, отражающего дневную производственную программу организации;
- составление и утверждение меню;
- расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом-меню;
- составление требования на сырье;
- оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производство и получение сырья;
- распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

Смета затрат на обновление ассортимента (табл.14), может выглядеть следующим образом:

Таблица 14 - Смета затрат на обновление ассортимента

№ п/п	Наименование	Количество	Цена	Стоимость
1.	Оборудование, в т.ч.			
	Генератор дыма, шт.	1	12000	12000
	Су-вид, шт.	1	30000	30000
	Вакууматор, шт.	1	14000	14000
	Печь угольная, шт.	1	149000	149000
	Шкаф для шоковой заморозки, шт.	1	46000	46000
2.	Посуда, комплект	1	18000	18000
3.	Разработка ТТК	11	1000	11000
4.	Обучение поваров, официантов, семинар	2	4000	8000
5.	Пробные сеты	3	5000	15000
6.	Реклама, разовая кампания	1	50000	50000
	ИТОГО:	23		353000

Данное обновление может стать для организации ООО «Избушка» новым шагом в развитии. Новое оборудование обеспечит изготовление блюд по новым технологиям, которые могут привлечь новых клиентов, увеличивая прибыль

организации. На сегодняшний день эта проблема является острой для ООО «Избушка».

На основе анализа конкурентов, руководству ООО «Избушка» можно предложить внедрить блюда, на которые у них идет хороший спрос. На сегодняшний день очень популярна итальянская, русская и японская кухня. Присутствие таких блюд, может дать новый приток клиентов, которые привыкли к такой кухне. Приведем перечень блюд, которые могут быть внедрены в новое меню кафе «Избушка»:

1. Пицца «Маргарита».
2. Пицца «Салями».
3. Пицца «Четыре сыра».
4. Пицца «Дьявола».
5. Пицца «Морской коктейль».
6. Паста «Карбонара».
7. Паста «Болоньезе».
8. Роллы «Филадельфия».
9. Роллы «Калифорния».
10. Обычные роллы с огурцом, угрем, лососем.

Внедрение таких блюд может заинтересовать новых клиентов и в дальнейшем они могут стать постоянными. Но, концепция кафе «Избушка» больше предполагает наличие именно русской кухни. Поэтому, для поддержания концепции, можно предложить внедрить следующие блюда:

1. Вареники с картошкой с деревенской сметаной и зеленью.
2. Копчения собственного производства.
3. Блюда из мяса, приготовленные в угольной печи.
4. Окрошка.
5. Свинина, запеченная в горшочке с картофелем.
6. Оладья пышные.
7. Блинчики сытные.
8. Рассольник.

9. Русский борщ.
10. Котлеты по-русски.
11. Запеченная рыба.
12. Сырники.

Такие блюда могут стать изюминкой заведения. Привлечь не только новых клиентов, но и заинтересовать старых. Рассмотрим и рассчитаем более подробно вторую позицию из предложенных блюд, а именно окрошку, выясним какую выручку она может принести заведению.

Окрошка. В давние времена окрошка называлась не иначе как крошево. Хозяйки в прямом смысле крошили все ингредиенты, заливали их квасом и подавали на стол. В жаркий летний день такое блюдо придавал бодрости, сил и энергии. Да и сейчас мало кто отказывается от окрошки, когда на дворе стоит жара и хочется съесть чего-нибудь прохладного и вкусного. Такой холодный суп славится различными способами приготовления. Окрошку можно готовить на кефире, на минеральной воде, на сыворотке. Рассмотрим приготовление окрошки на квасе. Перечень ингредиентов, необходимое количество, а также затраты на продукты представим в табл.15.

Таблица 15 - Список ингредиентов и их количество на 1 порцию «Окрошка»

Наименование продукта	Количество продукта, г	Затраты на продукты, руб.
Вареная колбаса	30	7
Картофель	20	1
Яйцо куриное	30	3
Свежий огурец	20	2
Зеленый лук, укроп	10	5
Редис	20	4,5
Квас	150	3,5
Майонез	20	7
Соль	По вкусу	-
Итого:	300	33

Себестоимость окрошки вышла 33 рубля за 1 порцию. Руководство кафе одобрило внедрение и планирует назначить цену для продажи 80 рублей за порцию. Таким образом, прибыль от одной порции окрошки составит 47 рублей. Теперь рассчитаем насколько возможна выручка от реализации данного блюда. Возьмем среднее значение, что в день будет продаваться по 5 порции блюда. Рассчитаем сколько блюд будет продаться в течении месяца, для этого 5 порции * 30 дней = 150 порций в месяц. Затем рассчитаем количество выручки за 150 проданных порций окрошки: $150 \cdot 80 = 12000$ рублей. Себестоимость 150 порций окрошки составляет: $150 \cdot 33 = 4950$ рублей. Теперь можно рассчитать какую валовую прибыль в итоге получит организация: $12000 - 4950 = 7050$ рублей за 150 проданных порций окрошки в месяц.

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий по оптимизации ассортимента, а также мероприятий по результатам анкетирования сотрудников и клиентов ООО «Избушка», предположительно может способствовать увеличению эффективности ассортиментной политики, т.к. совершенствование ассортимента и проведение маркетинговых исследований приведет к увеличению прибыльности и рентабельности организации в целом.

3.2. Вычисление экономически невыгодной продукции на основе ABC- и XYZ-анализа

Обобщая все выше изложенное можно обозначить достаточный круг проблем предприятия в организации, ее ассортиментной политики. Суть проблемы - не оптимизированная ассортиментная политика организации. Но так как процесс оптимизации может негативно повлиять на богатство ассортимента, что играет одну из важнейших ролей при розничной торговле в сфере общественного питания, необходимо сформировать ассортиментный минимум. Выявление такого минимума продукции можно произвести с помощью ABC-анализа и XYZ-анализа, а также с

помощью них вычислить экономически невыгодную продукцию для организации ООО «Избушка»

На основе проведенного ABC-анализа объему проданных позиций и выручке в рублях, сделанного в глав.2 данной выпускной квалификационной работы, сделаем выписку по каждой группе анализов. Проведем сцепление этих групп, чтобы вычислить какие блюда (изделия) приносят наибольшую выручку. Соответствующие выводы сделаем после сравнения этих анализов. Данные по группам и результат сцепления этих групп представлены в таблице (табл.16).

Таблица 16 - Сортировка и сцепление групп продукции

№ п/п	Продукция	Группа ABC	Продукция	Группа ABC	Сцепление групп
1	Беляши с мясом	A	Беляши с мясом	A	AA
2	Блинчики с вишней	C	Блинчики с вишней	C	CC
3	Блинчики с клубникой	C	Блинчики с клубникой	C	CC
4	Блинчики с мясом	C	Блинчики с мясом	C	CC
5	Блинчики с печенью	C	Блинчики с печенью	C	CC
6	Блинчики с творогом	C	Блинчики с творогом	B	CB
7	Ветчинные рулетки	A	Ветчинные рулетки	B	AB
8	Гамбургеры	A	Гамбургеры	A	AA
9	Гороховое пюре	A	Гороховое пюре	A	AA
10	Горячий бутерброд	C	Горячий бутерброд	C	CC
11	Гречневая каша	B	Гречневая каша	B	BB
12	Грибочки с луком	C	Грибочки с луком	C	CC
13	Гуляш из свинины	A	Гуляш из свинины	A	AA
14	Картофель в сливочно-чесночном соусе	C	Картофель в сливочно-чесночном соусе	C	CC
15	Картофель по-деревенски	A	Картофель по-деревенски	B	AB
16	Картофель фри	A	Картофель фри	B	AB
17	Картофельное пюре	A	Картофельное пюре	A	AA
18	Куриное филе под сырной корочкой	A	Куриное филе под сырной корочкой	B	AB
19	Курники	A	Курники	A	AA
20	Лимон	B	Лимон	A	BA
21	Мороженое в ассортименте	B	Мороженое в ассортименте	B	BB
22	Мясное ассорти	B	Мясное ассорти	B	BB
23	Овощная поляна	A	Овощная поляна	B	AB
24	Отбивная из свинины	A	Отбивная из свинины	B	AB
25	Пельмени	B	Пельмени	C	BC
26	Пирожки в ассортименте	A	Пирожки в ассортименте	A	AA
27	Пицца «Избушка»	A	Пицца «Избушка»	A	AA
28	Разносол	A	Разносол	A	AA
29	Рис отварной	C	Рис отварной	B	CB
30	Рис с овощами	B	Рис с овощами	B	BB
31	Ромштекс сочный	B	Ромштекс сочный	B	BB
32	Рыба в кляре	A	Рыба в кляре	B	AB
33	Салат «Винегрет»	B	Салат «Винегрет»	B	BB
34	Салат «Витаминный»	C	Салат «Витаминный»	B	CB
35	Салат «Каприз»	C	Салат «Каприз»	C	CC

36	Салат «Крабовый»	С	Салат «Крабовый»	С	СС
37	Салат «Красная шапочка»	В	Салат «Красная шапочка»	С	ВС
38	Салат «Летний»	В	Салат «Летний»	В	ВВ
39	Салат «Мужской каприз»	С	Салат «Мужской каприз»	С	СС
40	Салат «Нежный»	А	Салат «Нежный»	В	АВ
41	Салат «Оливье»	С	Салат «Оливье»	С	СС
42	Салат «Подсолнух»	С	Салат «Подсолнух»	С	СС
43	Салат «Сельдь под шубой»	С	Салат «Сельдь под шубой»	С	СС
44	Салат «Цезарь с курицей»	В	Салат «Цезарь с курицей»	С	ВС
45	Самса	А	Самса	А	АА
46	Селедочка с картошкой	В	Селедочка с картошкой	С	ВС
47	Слойки с ветчиной и сыром	А	Слойки с ветчиной и сыром	А	АА
48	Слойки сладкие	А	Слойки сладкие	А	АА
49	Солянка	С	Солянка	С	СС
50	Сосиска в тесте	А	Сосиска в тесте	А	АА
51	Суп грибной	С	Суп грибной	С	СС

Продолжение таблицы 16

№ п/п	Продукция	Группа АВС	Продукция	Группа АВС	Сцепление групп
52	Суп куриный домашний	С	Суп куриный домашний	С	СС
53	Сырная тарелка	В	Сырная тарелка	С	ВС
54	Тушеный картофель со свиной	С	Тушеный картофель со свиной	С	СС
55	Хот-дог	А	Хот-дог	А	АА
56	Шашлык из свинины (шейка)	В	Шашлык из свинины (шейка)	С	ВС
57	Шашлычок из куриного филе	А	Шашлычок из куриного филе	В	АВ
58	Шницель куриный	А	Шницель куриный	А	АА
59	Щи с говядиной	А	Щи с говядиной	А	АА
60	Эчпочмак	А	Эчпочмак	В	АВ

Для сравнения групп отсортируем таблицу по сцеплению групп (табл.17).

Таблица 17 - Сортировка по сцеплению групп

№ п/п	Продукция	Сцепление групп
1	Беляши с мясом	АА
2	Гамбургеры	АА
3	Гороховое пюре	АА
4	Гуляш из свинины	АА
5	Картофельное пюре	АА
6	Курники	АА
7	Пирожки в ассортименте	АА
8	Пицца «Избушка»	АА
9	Разносол	АА
10	Самса	АА
11	Слойки с ветчиной и сыром	АА
12	Слойки сладкие	АА
13	Сосиска в тесте	АА
14	Хот-дог	АА
15	Шницель куриный	АА
16	Щи с говядиной	АА
17	Ветчинные рулетики	АВ
18	Картофель по-деревенски	АВ
19	Картофель фри	АВ

20	Куриное филе под сырной корочкой	АВ
21	Овощная поляна	АВ
22	Отбивная из свинины	АВ
23	Рыба в кляре	АВ
24	Салат «Нежный»	АВ
25	Шашлычок из куриного филе	АВ
26	Эчпочмак	АВ
27	Лимон	ВА
28	Гречневая каша	ВВ
29	Мороженое в ассортименте	ВВ
30	Мясное ассорти	ВВ
31	Рис с овощами	ВВ
32	Ромштек сочный	ВВ
33	Салат «Винегрет»	ВВ
34	Салат «Летний»	ВВ

Продолжение таблицы 17

№ п/п	Продукция	Сцепление групп
35	Пельмени	ВС
36	Салат «Красная шапочка»	ВС
37	Салат «Цезарь с курицей»	ВС
38	Селедочка с картошкой	ВС
39	Сырная тарелка	ВС
40	Шашлык из свинины (шейка)	ВС
41	Блинчики с творогом	СВ
42	Рис отварной	СВ
43	Салат «Витаминный»	СВ
44	Блинчики с вишней	СС
45	Блинчики с клубникой	СС
46	Блинчики с мясом	СС
47	Блинчики с печенью	СС
48	Горячий бутерброд	СС
49	Грибочки с луком	СС

50	Картофель в сливочно-чесночном соусе	СС
51	Салат «Каприз»	СС
52	Салат «Крабовый»	СС
53	Салат «Мужской каприз»	СС
54	Салат «Оливье»	СС
55	Салат «Подсолнух»	СС
56	Салат «Сельдь под шубой»	СС
57	Солянка	СС
58	Суп грибной	СС
59	Суп куриный домашний	СС
60	Тушеный картофель со свиной	СС

После сцепления групп мы видим, какие блюда являются более успешными (ликвидными) по количеству проданных блюд и вырученной прибыли в компании.

Далее сгруппируем наименования и определим их долю в ассортименте. Первая буква в группе обозначает выручку в рублях, а вторая - количество проданных единиц (табл. 18).

Таблица 18 - Анализ выделения успешных товаров

Группа	Количество наименований	Доля, %
АА	16	26,67%
АВ	10	16,67%
АС	0	0,00%
ВА	1	1,67%
ВВ	7	11,67%
ВС	6	10,00%
СА	0	0,00%
СВ	3	5,00%
СС	17	28,33%
Итого:	60	100,00%

Из табл. 18 видно, что блюда группы АА самые ликвидные в организации, а значит, они приносят основную прибыль, следует отслеживать колебания спроса и конкурентное окружение. Из группы СС, мы можем сделать вывод, что эти блюда неликвидные и не приносят почти никакого дохода. Категория СС – все показатели низки, указывают на то, что блюда продаются крайне плохо. Так как ассортимент блюд в кафе постоянно пополняется новинками, поэтому исключение блюд из меню происходит постепенно.

Для полного анализа ассортимента ООО «Избушка» сделаем сцепление ABC-анализа и XYZ-анализа, представленного во второй главе данной выпускной квалификационной работы. Для этого в табл.19 приведем данные результатов, отсортируем их по обоим анализам и сделаем их сцепление.

Таблица 19 - Сортировка и сцепление групп по двум анализам

№ п/п	Продукция	Группа ABC	Группа XYZ	Сцепление групп
1	Пирожки в ассортименте	A	X	AX
2	Разносол	A	Y	AY
3	Щи с говядиной	A	Z	AZ
4	Картофельное пюре	A	Z	AZ
5	Беляши с мясом	A	Y	AY
6	Слойки сладкие	A	Z	AZ
7	Отбивная из свинины	A	Z	AZ
8	Пицца «Избушка»	A	Z	AZ
9	Гуляш из свинины	A	Z	AZ
10	Самса	A	Y	AY
11	Шашлычок из куриного филе	A	Z	AZ
12	Ветчинные рулетики	A	Z	AZ
13	Шницель куриный	A	Z	AZ
14	Гамбургеры	A	Z	AZ
15	Картофель фри	A	Z	AZ
16	Сосиска в тесте	A	Z	AZ
17	Курники	A	Z	AZ
18	Хот-дог	B	Y	BY
19	Картофель по-деревенски	B	Z	BZ
20	Салат «Нежный»	B	Z	BZ
21	Слойки с ветчиной и сыром	B	Y	BY
22	Гороховое пюре	B	Y	BY
23	Куриное филе под сырной корочкой	B	Z	BZ
24	Рыба в кляре	B	Z	BZ
25	Овощная поляна	B	Z	BZ
26	Эчпочмак	B	Z	BZ
27	Лимон	B	Z	BZ
28	Мясное ассорти	B	Z	BZ
29	Салат «Летний»	B	Z	BZ
30	Пельмени	B	Z	BZ
31	Салат «Цезарь с курицей»	B	Z	BZ
32	Шашлык из свинины (шейка)	B	Z	BZ
33	Салат «Винегрет»	B	Z	BZ
34	Рис с овощами	B	Z	BZ

№ п/п	Продукция	Группа ABC	Группа XYZ	Сцепление групп
35	Селедочка с картошкой	B	Z	BZ
36	Сырная тарелка	B	Z	BZ
37	Мороженое в ассортименте	B	Z	BZ
38	Салат «Красная шапочка»	C	Z	CZ
39	Гречневая каша	C	Z	CZ
40	Ромштекс сочный	C	Z	CZ
41	Салат «Сельдь под шубой»	C	Z	CZ
42	Салат «Витаминный»	C	Z	CZ
43	Блинчики с творогом	C	Z	CZ
44	Рис отварной	C	Z	CZ
45	Блинчики с мясом	C	Z	CZ
46	Грибочки с луком	C	Z	CZ
47	Салат «Крабовый»	C	Z	CZ
48	Суп грибной	C	Z	CZ
49	Суп куриный домашний	C	Z	CZ
50	Солянка	C	Z	CZ
51	Салат «Мужской каприз»	C	Z	CZ
52	Картофель в сливочно-чесночном соусе	C	Z	CZ
53	Тушеный картофель со свиной	C	Z	CZ
54	Блинчики с клубникой	C	Z	CZ
55	Блинчики с печенью	C	Z	CZ
56	Салат «Подсолнух»	C	Z	CZ
57	Салат «Оливье»	C	Z	CZ
58	Блинчики с вишней	C	Z	CZ
59	Салат «Каприз»	C	Z	CZ
60	Горячий бутерброд	C	Z	CZ

Представим получившийся результат в виде таблицы, укажем какие наименования блюд (изделий) соответствуют определенной группе (табл.20).

Таблица 20 - Результаты совмещенного анализа

	A	B	C
X	Пирожки в ассортименте	-	-
Y	Разносол Беляши с мясом Самса	Хот-дог Слойки с ветчиной и сыром Гороховое пюре	-
Z	Щи с говядиной Картофельное пюре Слойки сладкие Отбивная из свинины Шашлык из куриного филе Пицца «Избушка» Гуляш из свинины Ветчинные рулетики Шницель куриный Гамбургеры	Картофель по-деревенски Салат «Нежный» Куриное филе под сырной корочкой Рыба в кляре Овощная поляна Эчпочмак Лимон Мясное ассорти Салат «Летний» Пельмени	Салат «Красная шапочка» Гречневая каша Ромштекс сочный Салат «Сельдь под шубой» Салат «Витаминный» Блинчики с творогом Рис отварной Блинчики с мясом Грибочки с луком Салат «Крабовый»
Z	Картофель фри Сосиска в тесте Курники	Салат «Цезарь с курицей» Шашлык из свинины (шейка) Салат «Винегрет» Рис с овощами Селедочка с картошкой Сырная тарелка Мороженое в ассортименте	Суп грибной Суп куриный домашний Солянка Салат «Мужской каприз» Картофель в сливочно-чесночном соусе

Продолжение таблицы 20

	А	В	С
Z			Тушеный картофель со свиной Блинчики с клубникой Блинчики с печенью Салат «Подсолнух» Салат «Оливье» Блинчики с вишней Салат «Каприз» Горячий бутерброд

После распределения по категориям мы видим, какие блюда имеют высокий товарооборот и стабильность, а также наоборот какие блюда стоит убрать с постоянного меню, либо принять решение по их модернизации. Некоторые блюда из категории CZ приготавливаются только на обслуживаниях, поэтому убытка у кафе от них нет. Теперь сделаем распределение по доле и вычислим % успешных позиций в ООО «Избушка» (табл. 21.).

Таблица 21 - Распределение доли успешных позиций

Группа	Количество	Доля, %
АХ	1	1,67%
АУ	3	5,00%
АЗ	13	21,67%
ВХ	0	0,00%
ВУ	3	5,00%
ВZ	17	28,33%
СХ	0	0,00%
СУ	0	0,00%
СZ	23	38,33%
Итого:	60	100,00%

Блюда групп А и В из ABC-анализа обеспечивают основной товарооборот компании, применение XYZ-анализа позволяет разработать более точную ассортиментную политику. АХ и ВХ- группа блюд, у которых высокий товарооборот и стабильность. Требуется обеспечивать постоянное наличие на складе компонентов

для таких блюд. В эту группу попали только «Пирожки в ассортименте». АУ и ВУ – группы блюд, у которых высокий товарооборот, но недостаточная стабильность продаж. Для компонентов этих блюд требуется обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас. В ассортименте ООО «Избушка» таких блюд оказалось 10%. AZ и BZ – группа блюд, у которых высокий товарооборот, но низкая стабильность продаж. К закупке компонентов этой группы необходимо отнестись очень внимательно, постоянно следить за их наличием, но заказывать в небольшом количестве. Таких блюд по анализу оказалось 50%. Довольно хороший результат. СХ - группа блюд с низким товарооборотом, но высокая стабильность продаж. Для компонентов блюд необходимо использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас. СУ – группа блюд с низким товарооборотом и средней стабильностью продаж. Для компонентов блюд можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании возможностей. Таких блюд в ассортименте ООО «Избушка» не оказалось. CZ – группа блюд с низким товарооборотом и низкой стабильностью продаж. Таких блюд по анализу оказалось 38,33% от общего количества блюд, изготавливаемых в кафе. Руководству нужно пересмотреть эту группу и принять решение, какие блюда будут полностью убраны с меню, а какие будут готовятся только на банкетных мероприятиях или бизнес-ланчах.

В результате анализа, руководством было принято решение по группе CZ, сделаны следующие выводы и перемещения (табл.22).

Таблица 22 - Решения руководства ООО «Избушка» по группе CZ

Убраны в банкетное меню, либо предварительный заказ	Перемещены в Бизнес-ланч и выездную торговлю	Убраны с меню полностью	Остаются в меню на постоянной основе
Салат «Мужской каприз» Салат «Подсолнух» Салат «Оливье» Грибочки с луком Суп грибной	Салат «Оливье» Салат «Красная шапочка» Гречневая каша Ромштекс куриный Салат «Сельдь под шубой» Салат «Витаминный» Блинчики с творогом Блинчики с вишней	Солянка Тушеный картофель со свининой Блинчики с клубникой Блинчики с печенью Салат «Каприз»	Картофель в сливочно-чесочном соусе Горячий бутерброд

	Рис отварной Блинчики с мясом Суп грибной Суп куриный домашний Салат «Крабовый»		
--	---	--	--

Из табл.22 видно, что руководство пока не готово полностью расстаться с некоторыми блюдами, было принято решение, что их приготовление будет осуществляться по предварительному заказу, что сократит количество продуктов, покупаемых на постоянной основе, экономя бюджет организации. Также из таблицы видно, что большая часть продукции была перемещена на изготовление для выездной торговли и для бизнес-ланчей. Руководство посчитало, что убытка они не принесут. Также был рассмотрен ряд блюд, по которым было принято решение, что их нужно ликвидировать, либо оставить на крайний случай. Такими блюда оказались: солянка, тушеный картофель со свининой, блинчики с клубникой, блинчики с печенью и салат «Каприз». Они не приносят кафе никакой прибыли. По оставшимся блюдам, а именно, картофель в сливочно-чесночном соусе и горячий бутерброд, было принято решение, что они остаются в меню на постоянной основе, т.к. убытка кафе они не приносят, ингредиенты всегда находятся в наличии.

Таким образом, были выявлены экономически невыгодные позиции блюд(изделий) для ООО «Избушка» и приняты решения по их оптимизации. Это несомненно может способствовать увеличению эффективности ассортиментной политики, т.к. это приведет к сокращению издержек.

Заключение

Важность проблемы формирования ассортиментной политики предприятий общественного питания связана с большим выбором продукции на рынке, с постоянно меняющимися предпочтениями потребителей и острой конкуренцией. Эта проблема усложняется тем, что платежеспособный уровень населения падает, экономическая ситуация на рынке нестабильна и возникает множество несовершенств, связанных с рыночными отношениями. Правильная ассортиментная политика обеспечивает предприятию высокую конкурентоспособность и лидерство среди предприятий общественного питания.

Исследование показало значимость ассортиментной политики на предприятии общественного питания. Предприятие с грамотным и качественно построенным позиционированием ассортиментной политики, с квалифицированным персоналом, а также с оказанием услуг высокого качества, непременно добьется высоких результатов. Формирование ассортимента требует повышенного внимания со стороны работников предприятия общественного питания, поэтому его анализ требуется постоянно. ООО «Избушка» стремится к постоянному развитию и улучшению качества выпускаемой продукции. Но в организации существует ряд недостатков, которые хотелось бы изменить.

Во-первых, оснастить предприятие современным программным обеспечением, а именно программой «БИТ.АППЕТИТ» или «1с Трактирь общепит» для контроля за качеством услуг и движением продуктов «склад-кухня-торговый зал». Во-вторых, установить терминал для оплаты с банковских карточек (эквайринговые операции). В-третьих, грамотно и красиво оформить меню, ведь это визитная карточка заведения. В-четвертых, необходима оптимизация ассортиментного перечня, которую можно осуществить при помощи рейтинга по каждой из ассортиментных групп: установить какие блюда не пользуются популярностью среди клиентов заведения и отказаться от них, либо модернизировать. В-пятых, увеличить количество рекламы в сети интернет и СМИ. Например, создать собственный сайт. В-шестых, присмотреться к ширине и глубине ассортимента. Ширина может быть увеличена за

счет внедрения блюд разных кухонь, а глубина может быть уменьшена, ведь как показал анализ в глав.2 содержание 16ти салатов в заведении является нерентабельным.

Тем не менее главное в таком бизнесе быть по-настоящему гостеприимными, чувствовать настроение гостя, создать ему такой праздник, чтобы он еще не раз захотел вернуться в данное заведение.

В данной выпускной квалификационной был выполнен анализ ассортиментной политики ООО «Избушка» и даны рекомендации по ее совершенствованию, что и является целью работы.

В ходе проведения исследования ассортиментной политики ООО «Избушка», были выполнены следующие задачи:

- обозначена актуальность темы исследования;
- изучены особенности деятельности предприятий общественного питания;
- рассмотрена ассортиментная политика организации;
- изучены методы исследования ассортиментной политики;
- изучена организационно-экономическая характеристика ООО «Избушка»;
- рассчитана рентабельность продаж ООО «Избушка»
- проанализирована проблема ассортимента в ООО «Избушка»;
- даны рекомендации по оптимизации ассортимента в организации;
- проведен анализ конкурентов;
- проведены ABC-анализ и XYZ-анализ;
- сделаны выводы на основе ABC-анализа и XYZ-анализа;
- проведено анкетирование сотрудников для улучшения социально-психологического климата в коллективе;
- проведено анкетирование среди клиентов кафе;
- даны рекомендации по оптимизации и обновлению ассортимента;
- дана оценка эффективности рекомендаций.

Кафе «Избушка» ориентировано на клиентов со средним уровнем достатка, т.к. расположение находится внутри поселка, где много пенсионеров, а также людей с

низким и средним уровнем дохода. Правильный подход к формированию ассортиментной политики может дать организации хорошую прибыль.

Список литературы

1. ГОСТ Р 5076-95 Общественное питание. Классификация предприятий.
2. Меню кафе «Избушка».
3. Журнал выручки ООО «Избушка» за 2014-2017г.г.
4. Журнал отчета затрат ООО «Избушка» за 2014-2017г.г.
5. Журнал отчета продаж ООО «Избушка» за 2014-2017г.г.
6. Журнал расчета себестоимости блюд организации ООО «Избушка».
7. Техничко-технологические карты организации ООО «Избушка».
8. Устав организации ООО «Избушка» от 27.10.2011.
9. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. // Дело и Сервис, 2015. С.13-15.
10. Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров: Учебное пособие/под ред. Печенюк А.П. – 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов – на - Дону: Феникс, 2014. С. 77-80.
11. Бузукова Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа // Управление продажами. 2013. № 3. С. 166-185.
12. Бровин А.П. Управление запасами широкой номенклатуры с использованием abc-анализа // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 7. С. 313-318.
13. Векслер В.А., Баженов Р.И. Определение взаимосвязи номенклатурных позиций средствами 1С:Предприятие 8.3 // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 7(39). С.45-49.
14. Голубков Е. П. ABC-И XYZ-анализ: проведение и оценка результативности // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 3. С. 12-23.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. // Изд-во Финпресс, 2014. С. 86-93.

16. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. –4-е изд., перераб., и доп // ЮНИТИ, 2012. – С. 63.
17. Ксенофонтова О. Л., Новосельская Н. А. Моделирование деятельности торговой организации с помощью ABC-XYZ–анализа //Современные наукоемкие технологии. 2013. №. 10. С. 20-22.
18. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг, // СПб: Издательский дом "Нева"; М.: Олма - Пресс Инвест, 2012. С. 308.
19. Ласковец С.В., Каптюхин Р.В., Жидкова О.Н. Применение методов анализа ассортимента в целях совершенствования товарной политики компании // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 141-145.
20. Любушин Н.П. Лещева В.Б. Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. // ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 103-115.
21. Наумов А.А. Использование метода детализации финансовых потоков в задачах оценивания эффективности проектов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 48 (186). С. 35-41.
22. Наумов А.А. О проблемах некоторых классических методов анализа экономических систем и путях их разрешения // Theoretical & Applied Science. 2015. № 12 (8). С. 112-114.
23. Прыкин Б.В. Техничко-экономический анализ производства. // ЮНИТИ, 2014. – С. 48-56.
24. Сорокина Л. И., Тычинина Н. Ф. Нормативные документы по ресторанному бизнесу: Справочник. // Ресторанные ведомости 2014. С. 117-124.
25. ABC-анализ и XYZ-анализ // URL: http://studopedia.ru/6_77037_ABC-analiz-i-XYZ-analiz.html (дата обращения: 03.06.2017).
26. ABC- и XYZ-анализ // URL: <http://humeur.ru/page/abc-i-xyz-analiz> (дата обращения: 02.06.2017).
27. ABC анализ продаж. Пример расчета в Excel // URL: <http://finzz.ru/abc-analiz-prodazh-primer-v-excel.html> (дата обращения: 01.06.2017).

28. Анализ внутренней и внешней среды организации // URL: <http://mirznanii.com> (дата обращения: 22.03.2017).

29. Анализ внутренней и внешней среды // URL: <http://www.studfiles.ru> (дата обращения: 22.03.2017).

30. Бодряков Р. ABC и XYZ: составление и анализ итоговой матрицы.// URL: <http://www.loglink.ru/massmedia/analytics/record/?id=275/> (дата обращения: 02.06.2017).

31. Наумов А.А., Баженов Р.И. О неустойчивости метода нормализации критериев // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 11 URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/11/40408> (дата обращения: 02.06.2017).

32. Остроушко А.А., Баженов Р.И. Анализ ассортимента электротоваров с использованием ABC-анализа // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 10. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2014/10/6033> (дата обращения: 02.06.2017).

33. Регфорум – сообщество юристов, регистраторов, бизнесменов с общими профессиональными интересами. Раздел ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) // URL: <http://regforum.ru/okved/> (дата обращения: 02.06.2016).

34. Содержание и сущность ассортиментной политики предприятия общественного питания // URL:http://studbooks.net/1553188/marketing/soderzhanie_suschnost_assortimentnoy_politiki_predpriyatiya_obschestvennogo_pitaniya (дата обращения: 26.04.2017)

35. Типы предприятий общественного питания // URL: http://www.uamconsult.com/book_381_chapter_9_2.2_Tipy_predpriyatij_obshhestvennogo_pitanija.html (дата обращения: 02.05.2017).

36. Товар, его понятия и свойства // URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/tovar.html> (дата обращения: 27.05.2017).

37. Формула валовой рентабельности продаж// URL: <http://rushbiz.ru/upravlenie-biznesom/buxuchet/raschet-effektivnosti-biznesa/raschet-rentabelnosti-prodazh.html> (дата обращения: 18.06.2017).