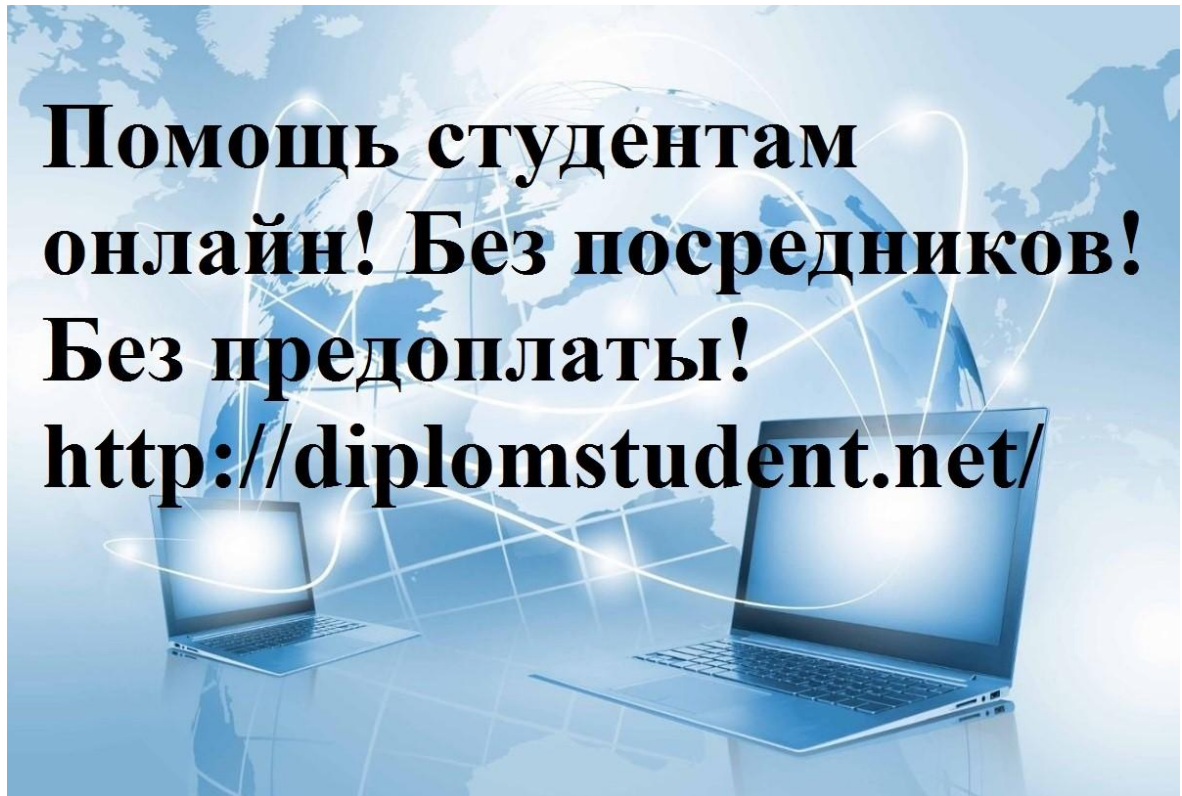


**Тема курсовой работы: Управление ассортиментом игрушек,
реализуемых в торговом предприятии**



Теоретическая глава курсовой работы:

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
АССОРТИМЕНТОМ ИГРУШЕК**

1.1. Сущность управления товарным ассортиментом: цели, задачи, принципы и этапы

1.2. Этапы управления товарным ассортиментом

1.3. Методы управления товарным ассортиментом и показатели эффективности

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ИГРУШЕК

1.1. Сущность управления товарным ассортиментом: цели, задачи, принципы и этапы

Ассортимент – это совокупность тесно связанных между собой товарных групп, формирующих предложение компании. Управление ассортиментом – комплекс действий, направленных на то, чтобы сделать предложение рациональным и релевантным интересам аудитории. В процессе управления компании определяют виды и разновидности товарных групп, которые наиболее предпочтительны в их нише.

Цель управления ассортиментом - стремление предприятия к идеальному продуктовому портфелю. Главные цели: удовлетворить спрос покупателей; получить максимальную прибыль от реализации товаров или услуг. Система управления товарным ассортиментом включает в себя: организацию, планирование и финансирование, контроль и координацию, рисунок 1.[15]

Процесс системы управления товарным ассортиментом состоит из нескольких этапов:

1. Исследование текущей обстановки на рынке;
2. Изучение потребительского спроса;
3. Определение требований к рациональности ассортиментных моделей;
4. Выбор ассортиментного профиля с учетом специализации торгового предприятия;
5. Разработка структуры с перечнем и соотношением основных товарных категорий и подкатегорий (в расчет принимаются плановые показатели компании и рентабельность отдельных групп);



Рисунок 1- Система управления товарным ассортиментом

6. Подготовка номенклатуры, организация и формирование товарного ассортимента;
7. Установка неснижаемого остатка для различных видов продукции;
8. Упаковка, маркировка и обслуживание товара;
9. Планирование закупок (исключаются позиции, которые не пользуются спросом, добавляются наименования с высокой оборачиваемостью).
10. Регулярная оптимизация предложения.

В процессе разработки ассортиментной стратегии в первую очередь необходимо ориентироваться на потребителей, их ожидания. В противном случае, товар (продукцию) не возможно будет реализовать потребителю. Также важно соблюдать принцип развития. То есть, постоянно пересматривать и корректировать каталог, подстраиваясь под меняющиеся тенденции рынка. При этом, следует выделить главные принципы управления ассортиментом: сочетаемость, ориентированность на потребителя, развитие, профессионализм, эффективность, таблица 1.

Таблица 1-Главные принципы управления ассортиментом[15]

| № п/п | Принципы | характеристика |
|-------|----------------------------------|--|
| 1 | Сочетаемость | Осуществлять мониторинг необходимо в соответствии с остальными стратегиями компании: ценовой, сбытовой, коммуникационной и другими. |
| 2 | Ориентированность на потребителя | Позиции, представленные в каталоге, обязательно должны отвечать ожиданиям целевой аудитории. В противном случае на него не будет спроса, и он будет приносить только убытки. |
| 3 | Развитие | В перечень товаров необходимо регулярно вносить коррективы. Это связано с тем, что потребности покупателей постоянно меняются. Руководству фирмы стоит уметь их точно прогнозировать и добавлять новые продукты еще до момента их возникновения. |
| 4 | Профессионализм | Управление ассортиментом – это процесс, который необходимо выполнять квалифицированным специалистам. Эти люди должны обладать аналитическим мышлением, знать теоретический материал, а также быть в состоянии принимать взвешенные решения. |
| 5 | Эффективность | Конечная цель менеджмента – повышение уровня прибыли организации. Каждая введенная позиция способствует улучшению показателей. |

Кроме принципов управления ассортиментом, существует также способы управления ассортиментом: сокращение, расширение, углубление, стабилизация, совершенствование, гармонизация, таблица 2.

Все эти направления взаимосвязаны и часто дополняют друг друга.

Требования к рациональности ассортимента устанавливаются с привязкой к конъюнктуре рынка. При этом необходимо смотреть на

платежеспособность целевой аудитории, социально-экономические и другие факторы окружающей среды, которые влияют на изменение спроса. Изначально проводится глубокое маркетинговое исследование, а уже после этого формируется предложение. [17]

Таблица 2-Ключевые способы (стратегии) управления ассортиментом

| № п/п | способы | характеристика |
|-------|-------------------------|--|
| 1 | Сокращение | Уменьшают полноту или ширину ассортиментного профиля, изменяя его количественный/качественный состав. Необходимо в случаях падения спроса, низкой прибыли, убыточной реализации. |
| 2 | Расширение | Увеличивают полноту и широту ассортимента, добавляют новизны. Используется при выходе новинок, высокой рентабельности, повышении спроса. |
| 3 | Углубление и обновление | Расширяют количественные характеристики предложения, добавляя новые модели, торговые марки. Применяется в условиях высокой насыщенности ниши, появления новых трендов; |
| 4 | Стабилизация | Делается акцент на товарах с высокой устойчивостью. |
| 5 | Совершенствование | Повышают рациональность ассортимента, подгоняют под текущие запросы аудитории. |
| 6 | Гармонизация | Внедряют изменения, которые помогают приблизить фактически существующий ассортиментный профиль к оптимальному. |

Не эффективная система управления товарным ассортиментом, связана с допущением ошибок, основными из них являются: непонимание или полное отсутствие целей; слабая аналитическая база, недостаточно углубленный мониторинг; чрезмерное расширение профиля; узкий, несбалансированный ассортимент, непродуманный мерчендайзинг и другие, рассмотрим подробнее.

1) Непонимание или полное отсутствие целей. Основная цель управления – максимизировать прибыль, получаемую в процессе товарооборота. Отталкиваясь от этого, необходимо сформулировать эффективную стратегию;

2) Слабая аналитическая база, недостаточно углубленный мониторинг. Когда в каталоге не хватает каких-то товарных категорий

или присутствуют «умирающие» товары, компания упускает реальные выгоды;

3) Чрезмерное расширение профиля. Если расширять ассортимент неперспективных товаров, сильно снижается эффективность продаж;

4) Узкий, несбалансированный ассортимент, непродуманный способ выкладки товаров на полке с целью максимизации продаж (мерчендайзинг). Это снижает привлекательность предложения в глазах покупателей;

5) Некорректно выведенные ключевые показатели эффективности (KPI). В таком случае работа компании ориентируется на неправильные цели. Все усилия сводятся на «нет»;

6) Затянутая цепочка принятия решений. Слишком долгое внедрение изменений в ассортиментную линейку замедляет управление;

7) Формирование ассортимента на основании предпочтений менеджера. В этом вопросе нужно ориентироваться на объемную выборку с учетом актуальных рыночных данных о покупательских предпочтениях. В противном случае предложение будет далеким от интересов целевой аудитории;

8) Жесткие условия сотрудничества с поставщиками. С некоторыми производителями можно работать только после подписания соглашения, которое запрещает вносить изменения в ассортиментный ряд. Для торгового предприятия это не всегда выгодно. [18]

Основой любых управленческих действий должна быть четкая концепция. Итак, выше было рассмотрено понятие ассортимента и управление им. Для того, чтобы подробнее описать методы в системе управления товарным ассортиментом, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Этапы управления товарным ассортиментом

Управление ассортиментом тесно связано с понятием категорийного менеджмента, под которым понимается модель, на базе которой определяется структура закупок и продаж. Согласно этой концепции, ассортимент разделяют на группы товаров, объединенных похожими признаками. Данные группы называются категориями. Под каждую категорию необходимо разрабатывать отдельные методы управления и маркетинговые программы.

Переход на такую модель управления происходит в несколько этапов: выделение категорий, сравнительный анализ и распределение ролей; оценка потенциала и определение целей для каждой категории; разработка стратегии; подготовка тактики; выполнение поставленных задач и оценка результатов, таблица 3. [2]

Таблица 3-Основные этапы в управлении товарным ассортиментом

| № п/п | этапы | характеристика |
|-------|--|--|
| 1 | Выделение категорий | Учитываются результаты анализа поведенческих факторов. |
| 2 | Сравнительный анализ и распределение ролей | Исследуются внутренние процессы, деятельность конкурентов. Уточняется роль каждой категории в ассортименте. Составляется план закупок. |
| 3 | Оценка потенциала и определение целей для каждой категории | Прогнозируется товарооборот, прибыль, объемы продаж. |
| 4 | Разработка стратегии | Формируется план действий, которые помогут удовлетворять спрос и оптимизировать затраты |
| 5 | Подготовка тактики | Утверждается состав категорий, ценовая политика, методы продвижения товаров. Готовится ассортиментная карта с перечнем и количеством единиц в категориях. Продумывается взаимодействие с поставщиками. |
| 6 | Выполнение поставленных задач и оценка результатов | При необходимости планы регулярно корректируются. |

Роль категории сказывается на коммуникационной и ценовой политике для этой группы товара. Основными видами ролей являются:

генераторы прибыли, создатели имиджа, защитники, создатели покупательского потока, тестовые продукты, таблица 4. [10]

Таблица 4- Категории товаров в категорийном менеджменте

| № п/п | Категории товаров | Характеристика |
|-------|----------------------------------|--|
| 1 | Генераторы прибыли | Популярные товары-новинки, сезонная продукция, которая приносит высокий доход; |
| 2 | Создатели имиджа | Дорогие товары, ориентированные на статусность. Привлекают покупателей, нацеленных на покупку элитной продукции; |
| 3 | Защитники | Позиции по цене ниже среднерыночной. Удерживают потребителей, чувствительных к ценнику; |
| 4 | Создатели покупательского потока | Продукция массового спроса со стабильными объемами продаж, не зависящими от внешних факторов; |
| 5 | Тестовые продукты | Наименования, создающие ощущение комплексности ассортимента. Занимают небольшую долю в общем объеме продаж и в случае исключения из ассортимента не окажут существенного влияния на прибыльность компании. |

Основные преимущества категорийного менеджмента – ориентация бизнеса на целевого клиента, оптимизация финансов и выработка эффективной ассортиментной политики. В целом, схема принятия решений имеет следующий вид, рисунок 2.

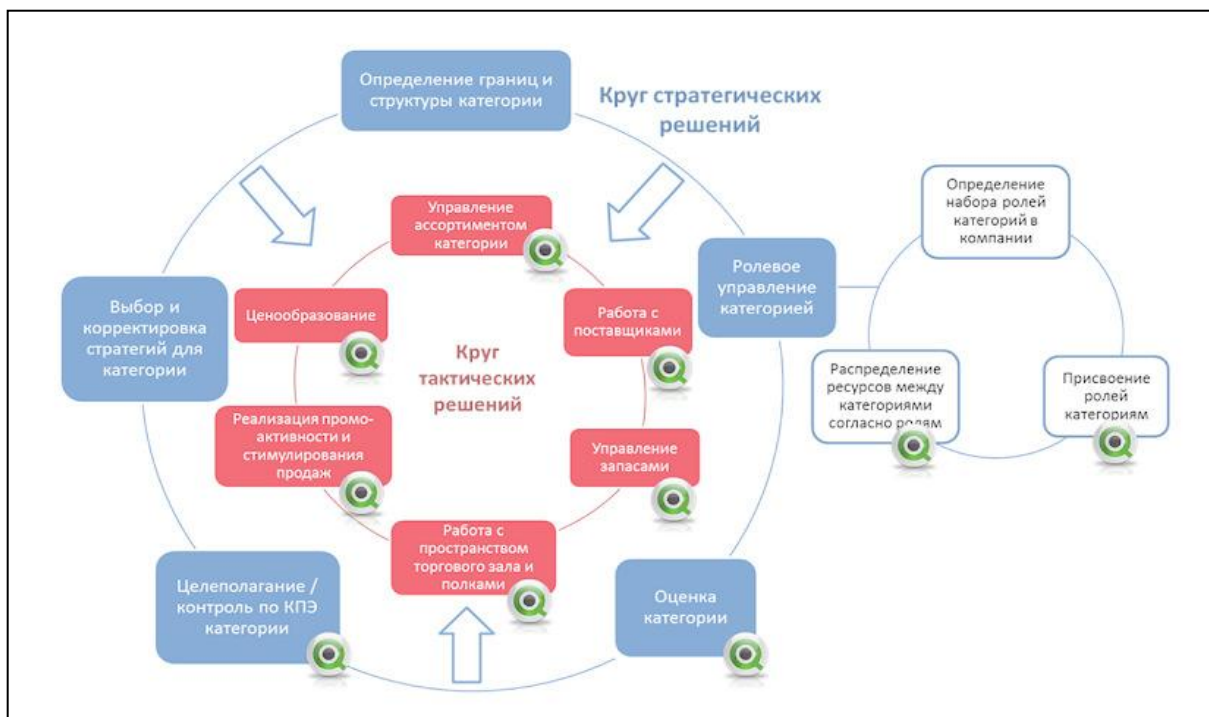


Рисунок 2- Схема принятия решений в категорийном менеджменте[15]

Схема представляет собой решение тактических и стратегических задач. Круг стратегических решений включает в себя: оценку категории, целеполагание, выбор и корректировка стратегий для категории, определение границ и структуры категории, ролевое управление категорией. Круг тактических решений предусматривает: управление ассортиментом категории, ценообразование, работа с пространством торгового зала, управление запасами и работу с поставщиками; реализация промо активности и стимулирования продаж. Однако, для эффективной системы управления ассортиментом необходимо правильное применение методов (инструментов). Для того, чтобы рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.3. Методы управления товарным ассортиментом и показатели эффективности

Наиболее известными методами в управлении ассортиментной политикой является: ABC/XYZ анализ, матрица BCG, автоматизация продаж и другие. Рассмотрим кратко эти методы.

1) Метод ABC/XYZ анализ. ABC-анализ – метод классификации ресурсов компании по степени важности. С помощью данного анализа можно рационализировать практически любую сферу деятельности коммерческой организации. За основу анализа берется универсальный принцип Парето, согласно которому 80,0% оборота дает всего 20,0% продукции.

Анализ выделяет несколько товарных групп: [6]

А – товары-лидеры. Доля в ассортименте – 20,0%. Доля выручки – 80,0%.

В – продукция средней степени важности. Доля в ассортименте – 30,0%. Доля выручки – 15,0%.

С – наименее важные позиции. Доля в ассортименте – 50,0%. Доля выручки – 5,0%.

Ассортимент формируется с привязкой к этим показателям.

XYZ-анализ – это метод оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который показывает, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы: сезонность, рекламные кампании, веяния моды. При этом X – это товары наибольшего спроса, Y – товары среднего спроса, Z – товары наименьшего спроса. Обычно метод XYZ используют, чтобы спланировать объёмы закупок и скорректировать ассортимент продукции. Анализ позволяет оценить колебания спроса на разные товары за конкретный период.

Для более точного управления ассортиментом применяют совмещенную версию ABC и XYZ-анализа. Профиль анализируется двумя методами за один и тот же учетный период. Затем выстраивается матрица из 9 групп. Совмещенная матрица ABC и XYZ представлена на рисунке 3. [6]

AX/BX. Высокий стабильный спрос, легко прогнозировать продажи. Заключаются договора на постоянные поставки.

AY/BY. Высокий товарооборот, сезонные колебания спроса, продажи не всегда предсказуемы. Увеличивается страховой запас на складе.

AZ/BZ. Высокий товарооборот, нестабильный спрос. Эти товары лучше продавать под заказ или тщательно контролировать запасы, подстраиваясь под меняющиеся прогнозы.

CX. Сложнопрогнозируемые, почти не влияют на прибыль. Эти товары можно оставить и понаблюдать.

СУ/СZ. Труднореализуемые, снижают прибыль. Их присутствие в каталоге нужно пересматривать.

| | | |
|---|---|---|
| АХ (высокая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления) | АУ (высокая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления) | АЗ (высокая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления) |
| ВХ (средняя потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления) | ВУ (средняя потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления) | ВZ (средняя потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления) |
| СХ (низкая потребительская стоимость, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления) | СУ (низкая потребительская стоимость, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления) | СZ (низкая потребительская стоимость, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления) |

Рисунок 3- Объединенная матрица ABC - XYZ-анализа[7]

Эти методы помогают вычислять потребности, предварительно оценивать спрос и планировать рациональные закупки.

2) Матрица BCG. BCG – самая известная ассортиментная матрица, которая применяется для стратегического анализа и планирования в торговле. Модель выстраивается в виде графика с полем, разделенным на 4 сектора с необычными названиями:

1) «Звезды». Лидеры продаж с растущим спросом. Вызывают ажиотаж.

2) «Собаки». Малоперспективная продукция с малой долей рынка. Постепенно выходит из моды.

3) «Темные лошади» («знаки вопроса», «трудные дети», «дикие кошки»). Позиции с нестабильным спросом. В основном это еще мало известные новинки, которые находятся на этапе внедрения.

4) «Дойные коровы». Товары с наибольшей долей и максимальной прибылью. Поддерживают стабильное положение компании. [17]

Поле располагают на вертикальной и горизонтальной осях. Первая отражает темп роста рынка, вторая – его относительную долю. В каждый из 4 секторов вносят окружность. Радиус окружности указывает на объем продаж, рисунок 4. По такой матрице можно судить об успешности определенных товарных категорий, анализировать прибыль и убытки. В результате приходит четкое понимание того, что нужно делать для увеличения дохода: расширить долю рынка для «темных лошадок»; сохранить текущее положение для «звезд»; изъять максимальную прибыль с «дойных коров», которые вот-вот начнут терять позиции; убрать с рынка или сократить вложения для «собак».



Рисунок 4-Матрица BCG (БКГ)

3) Автоматизация. Лучший выбор в управлении – автоматизация процессов. Реализовать ее можно с помощью специализированной товароучетной системы. Это позволит исключить ошибки, связанные с человеческим фактором, поддерживать ассортимент в таком состоянии, какого требует текущий потребительский спрос. В настоящее время существует не мало программных продуктов, которые позволяют: вести

аналитику продаж; определять самые ходовые позиции с высокой долей прибыли; управлять товарными запасами; отслеживать остатки в режиме реального времени; устанавливать и контролировать величину неснижаемых остатков; планировать закупки; формировать заявки поставщикам.

Управление ассортиментным профилем влияет на продажи. Чтобы сохранять интерес покупателей к товару, нужно регулярно анализировать спрос, оценивать рынок, своевременно обновлять предложение. Главная цель управления ассортиментом – это удовлетворение потребностей потенциального клиента. От того, насколько эффективно будет осуществляться система управления ассортиментом, будут зависеть экономические показатели. При этом существует целая система показателей: широта и глубина ассортимента, новизна, устойчивость, рациональность, объемы товарооборота, скорость товарооборота, рентабельность продаж, рентабельность категории, более подробно формулы расчета этих показателей представлены в Приложении 1.

Постоянное совершенствование управления ассортиментом обеспечивают стратегия и тактика продвижения категорий товаров. Стратегия позволяет увеличить количество удовлетворенных целевых покупателей, увеличивая норму прибыли. Тактика - повседневный процесс, обеспечивающий реализацию стратегии (ценовая политика, способы презентации, планы поставок и другие текущие вопросы).

При оценке эффективности производится систематический анализ по показателям, которые определяются торговым предприятием. Периодичность такого анализа позволит сделать управление ассортиментом по товарным категориям более динамичным и действенным и своевременно корректировать товарные позиции. Итак, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты системы управления ассортиментом, для того, чтобы на примере предприятия рассмотреть данную тему, перейдем к следующей главе курсовой работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии /Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2018, №6. С. 85-87.
2. Алексеева Л.И. Планирование деятельности фирмы. -М: Финансы и статистика, 2019г.
3. Антистресс-игрушки симпл димпл и поп-ит: что это такое и чем отличаются друг от друга [Электронная версия][Ресурс: <https://www.letu.ru/blog/simpl-dimpl-i-pop-it-cto-eto-takoe-i-chem-otlichayutsya>];
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. -М.: Финансы и статистика, 2021г.
5. Бухгалтерская отчетность компании ООО НПП «МИКРОС» [Электронная версия][Ресурс: https://www.audit-it.ru/contragent/1023601561070_ooo-npp-mikros];
6. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. В. Еремеева.- 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2019. - 242 с.
7. Инструменты для управления товарным ассортиментом в интернет-магазине [Электронная версия][Ресурс:<https://www.ekam.ru/blogs/pos/upravlenie-tovarnym-assortimentom?ysclid=la4gw8140192446600>];
8. Калачев С. Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы :учебник для СПО / С. Л. Калачев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 479 с.

9. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ И.М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 404 с.
10. Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент. Учебник для СПО. - М.: Юрайт. 2017. 406 с.
11. Официальный сайт компании ООО НПП «МИКРОС» [<https://микрос.рф/?ysclid=lab0rpp73h392665656>] ;
12. Отраслевые тенденции и прогнозы развития рынка игрушек[Электронная версия][Ресурс: <https://rdt-info.ru/2022061719979/otraslevye-tendentsii-i-prognozy-razvitiya-rynka-igrushek.html?ysclid=la4hy3puc747989444>];
13. Разбираемся, что такие Поп-Ит и Симпл-Димпл и чем они полезны[Электронная версия][Ресурс: <https://tlum.ru/news/razbirayemsyachto-takoye-pop-it-i-simpl-dimpl/?ysclid=laafpvfjgf502091521>];
14. Топ-10. Самые продаваемые игрушки для детей на 2022 год [Электронная версия][Ресурс: <https://top10a.ru/samye-prodavaemye-igrushki-dlya-detej.html?ysclid=laag52xfmx688148015>];
15. Управление ассортиментом товаров [Электронная версия][Ресурс: <https://fnow.ru/articles/upravlenie-assortimentom-tovarov?ysclid=la9bq5lm8826370904>];
16. Чкалова О. В. Торговое дело: учеб. пособие. -2-е изд., пер. -М.: Эксмо, 2019. -319 с.
17. Что входит в ассортиментную политику предприятия [Электронная версия][Ресурс: <https://www.kom-dir.ru/article/3548-assortimentnaya-politika>];
18. «Эффективный маркетинг шаг за шагом». Часть 2: Управление ассортиментом[Электронная версия][Ресурс: <https://vatelmarketing.ru/articles/marketing/effektivnyu-marketing-shag-za-shagom-p2/?ysclid=la9bi8k4wm720450030>].

ПРИЛОЖЕНИЯ