

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет

А.Б. Левина, Ю.С. Якунина

**УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические указания для самостоятельной работы
студентов

Челябинск
2014

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины студентами по направлению Торговое дело очной и заочной форм обучения является получение базовых знаний о принципах управления ассортиментом торгового предприятия, стратегиях управления ассортиментом и технологиях управления ассортиментом.

Задачами курса являются:

- изучение содержания понятия «управление ассортиментом»;
- изучение основных вопросов экономики и организации торгового предприятия;
- ознакомление с наиболее эффективными методами и подходами к управлению торговым ассортиментом;
- ознакомление с особенностями стратегического планирования в торговле;
- изучение порядка разработки и реализации ценовой и ассортиментной стратегии;
- изучить наиболее важные с практической точки зрения направления работ по формированию ассортимента торгового предприятия;
- изучить методы анализа состояния товарных категорий и диагностики процесса реализации;
- выявление основных проблем управления ассортиментом в России и предложение путей их возможного решения.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины представлены в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
ПК-7 способностью организовывать и планировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку и продажу товаров	Знать: принципы, процесс и этапы организации закупочного и торгового процесса в торговле
	Уметь: определять методы и способы выбора поставщиков делать анализ рынка поставщиков планировать и прогнозировать продажи в рамках разработанной ассортиментной политики планировать и анализировать ассортиментную политику предприятия
	Владеть: методами прогнозирования и планирования продаж и закупки методами оценки эффективности ассортимента торгового предприятия

ПК-9 готовностью анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации	Знать: теоретические аспекты анализа, оценки и разработки стратегии организации в области товарной политики
	Уметь: оценивать стратегию организации по заданным параметрам разрабатывать стратегию исходя из цели и политики торгового предприятия на рынке
	Владеть: навыками анализировать товарную стратегию предприятия и делать соответствующие выводы навыками разработки товарной стратегии на основе анализа отрасли и конкуренции в ней

2. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

№ раздела	Наименование разделов дисциплины
1	Торговый ассортимент предприятия
2	Управление развитием ассортимента
3	Категорийный менеджмент
4	Ассортиментная стратегия и ассортиментная политика
5	Потенциал торгового предприятия
6	Процесс маркетингового анализа ассортиментной политики предприятия
7	Формирование товарных стратегий
8	Формирование ассортиментной стратегии
9	Закупочная стратегия торгового предприятия
10	Управление товарными запасами на предприятии
11	Технология управления ассортиментом на основе экономических показателей торгового предприятия
12	Технология управления ассортиментом на основе принципов мерчендайзинга
13	Оценка эффективности управления ассортиментом

3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА

Самостоятельная работа студентов предполагает:

- 1) подготовка доклада по утвержденным темам;
- 2) решение комплексного практического задания;
- 3) подготовка к зачету;
- 4) самостоятельное изучение тем дисциплины.

3.1. Тематика докладов по дисциплине

Подготовка доклада предполагает, что студент самостоятельно выбирает тему и утверждает ее у преподавателя. Доклад содержит краткую теоретическую информацию и примеры деятельности торговых предприятий и/или обзор рынка по теме доклада.

Доклад должен сопровождаться презентацией.

Требования к содержанию презентации по дисциплине «Управление ассортиментом торгового предприятия»:

- все слайды должны быть выдержаны в едином стиле;
- презентация должна быть не меньше 8 слайдов, но не более 12;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: тема презентации; фамилия, имя, автора, номер группы;
- соответствие содержания презентации теме;
- соблюдение принятых правил оформления текста;
- отсутствие фактических ошибок, достоверность представленной информации;
- лаконичность текста на слайде;
- завершенность (содержание каждой части текстовой информации логически завершено);
- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста;
- обязательно наличие иллюстрационного материала в зависимости от темы презентации;
- расположение информации на слайде (предпочтительно горизонтальное расположение информации, сверху вниз по главной диагонали; наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана; если на слайде картинка, надпись должна располагаться под ней; желательно форматировать текст по ширине; не допускать «рваных» краев текста);
- на последнем слайде указывается перечень используемых источников.

Презентация предполагает её представление и обсуждение.

Итоги самостоятельной работы студентов учитываются при допуске к зачету.

Тематика докладов по дисциплине:

1. Место товарной политики в маркетинговой деятельности организации.
2. Потребитель и его покупательское поведение. Факторы влияющие на поведение покупателя. Процесс принятия решения о покупке. Позиционирование товара.
3. Многоуровневая модель товара Ф. Котлера.
4. Многоуровневая модель товара В. Благодеева.
5. Мультиатрибутивная модель товара Жан-Жака Ламбена.
6. Качественные и количественные параметры оценки эффективности товарной политики организации.
7. Работа с поставщиками: построение системы оценки, методы выбора основных для компании поставщиков.
8. Изменение ассортимента: принятие решения о вводе нового продукта, принятие решения о выводе старого продукта.
9. Система категорийного менеджмента: цель, задачи, методы, преимущества и необходимость.
10. Диверсификация как разновидность стратегии инновации, достоинства и недостатки различных способов диверсификации.
11. Стратегия модификации: модификация рынка, комплекса маркетинга, товара.
12. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара. Пути повышения конкурентоспособности товара.
13. Характеристика современного состояния конкурентоспособности товаров отечественного производства.
14. Общая характеристика ценовой политики. Анализ конкурентоспособности цены
15. Позиционирования по Э. Райсу и Дж. Трауту.
16. Позиционирование по М. Триси и Ф. Виерсема.
17. Основные принципы позиционирования.
18. Понятие, сущность и предназначение торговых марок.
19. Специфика понятий товарный знак, торговая марка, бренд.
20. Марочные стратегии (на примере конкретных предприятий)
21. Выпуск товаров под одной маркой: достоинства и недостатки.
22. Специфика управления торговыми марками в России.

3.2. Комплексное практическое задание по дисциплине

Задание 1. Комплексный анализ ассортимента на основе ABC-анализа, XYZ-анализа.

Цель: приобретение практических навыков проведения комплексного анализа ассортимента на основе совмещенного ABC-анализа и XYZ-анализа.

Условия и исходные данные. В целях укрепления позиций на рынке руководство торговой организации приняло решение оптимизировать товарный ассортимент и выделить приоритетные направления развития.

Торговый ассортимент торгового предприятия, годовые и квартальные объемы продаж по отдельным позициям представлены в табл. 3.

Результаты анализа ABC, соединенные с результатами XYZ-анализа, позволят рекомендовать для отдельных продуктов торгового предприятия степень контроля за потребностями в продукции и возможности точного прогнозирования спроса.

Таблица 3

Исходные данные для проведения анализа ABC и анализа XYZ
(тыс. руб.)

№ позиции	Наименование продукта	Годовой объем реализации	Реализация за квартал			
			I	II	III	IV
1	Батончик «Марс»		380	475	400	533
2	Батончик «Милки Уэй»		120	185	220	123
3	Батончик «Несквик»		115	200	195	270
4	Батончик «Твикс»		650	590	600	620
5	Батончик «Баунти»		400	335	415	374
6	Жевательная резинка «Бумер»		215	141	180	160
7	Жевательная резинка «Дирол»		650	800	750	920
8	Жевательная резинка «Минтон»		80	70	95	103
9	Жевательная резинка «Стиморол»		200	300	200	320
10	Жевательная резинка «Супер»		120	150	120	126
11	Изюм		1	4	3	4
12	Инжир		9	10	10	7
13	Кетчуп «Болгарский»		55	60	48	65
14	Кетчуп «Монах»		20	15	31	30
15	Киндер-сюрприз		30	35	50	29
16	Кофе «Арабика» молотый		280	270	275	315

Продолжение табл. 3

№ позиции	Наименование продукта	Годовой объем ре- ализации	Реализация за квартал			
			I	II	III	IV
17	Кофе растворимый «Нескафе Голд»		530	520	500	502
18	Кофе растворимый «Нескафе Классик»		1790	1900	1880	1966
19	Кукурузные хлопья с са- харом		50	39	45	46
20	Лапша «Доширак»		190	260	200	286
21	Миндаль в шоколаде		32	41	20	27
22	Мюсли		65	71	75	77
23	Рис длинный		230	220	220	182
24	Рис круглый		70	130	110	158
25	Сахар-песок фасованный		348	330	310	320
26	Батончик «Сникерс»		992	970	940	950
27	Суп-пюре мгновенного приготовления		4	7	6	7
28	Торт вафельный		18	21	11	10
29	Чай «Ахмад»		45	51	50	58
30	Чай индийский		10	14	12	12
31	Чай «Нури»		45	50	43	54
32	Шоколад «Аленка»		140	138	145	129
33	Шоколад «Альпен Голд»		45	72	69	54
34	Шоколад «Вдохнове- ние»		30	35	31	36
35	Шоколад «Восторг»		26	20	32	30
36	Шоколад пористый		4	2	4	2
37	Шоколад «Кофе с моло- ком»		40	35	50	43
38	Шоколад «Мишка косо- лапый»		79	70	70	45
39	Шоколад «Несквик»		18	21	22	23
40	Шоколад «Нестле Клас- сик»		40	120	80	156
41	Шоколад «Путеше- ствие»		12	10	23	15
42	Шоколад «Ретро»		72	68	79	93
43	Шоколад «Российский»		149	156	155	152
44	Шоколад «Рот-Фронт»		100	120	120	92

45	Шоколад «Сказки Пушкина»		30	40	39	35
№ позиции	Наименование продукта	Годовой объем реализации	Реализация за квартал			
			I	II	III	IV
46	Шоколад «Сударушка»		2	2	5	3
47	Шоколад «Воздушный» белый пористый		2	0	4	6
48	Шоколад с арахисом		6	12	14	4
49	Шоколад с кокосом		15	14	22	21
50	Шоколадный напиток «Несквик»		90	100	110	72
	ИТОГО		8644	9299	9088	9665

Методические рекомендации.

1. Дифференцировать товарный ассортимент по методу ABC по признаку – доля годовых продаж по отдельным товарным позициям в общем объеме продаж. Результаты представить в табл. 4.

Таблица 4

ABC-анализ

Наименование продукта	Годовой объем реализации, тыс. руб.	Доля объема продаж продукта в общем объеме реализации, %	Ранжирование по убыванию доли продаж продукта в общем объеме реализации		Доля продукта нарастающим итогом, %	Группа
			Наименование продукта	Доля продукта в общем объеме реализации, %		
Батончик «Марс»	1788					
Батончик «Милки Уэй»	648					
Батончик «Несквик»	780					
и т.д., всего 50 позиций	...					
ИТОГО	36 696	100				

2. Дифференцировать ассортимент по методу XYZ с целью разделения продуктов торгового предприятия по признаку стабильности спроса.

Результаты внести в табл. 5 и табл. 6.

Таблица 5

Расчет коэффициента вариации спроса

Наименование продукта	Реализация, тыс. руб.					Средняя за квартал	Дисперсия	Среднее квадратическое отклонение (корень из дисперсии), тыс. руб.	Коэффициент вариации, %
	за год	за квартал			I V				
		I	II	III					
Батончик «Марс»	1788	380	475	400	533	447			
и т.д., всего 50 позиций	...								
ИТОГО									

Таблица 6

Разделение товарного ассортимента на группы X, Y, и Z

Наименование продукта	Коэффициент вариации, %	Группа
Батончик «Марс»		
Батончик «Милки Уэй»		
Батончик «Несквик»		
и т.д., всего 50 позиций		

3. Построить матрицу ABC-XYZ-анализа, сделать предложения по оптимизации товарного ассортимента предприятия и прогнозированию спроса (табл. 7).

Таблица 7

Комбинирование ABC- анализа и XYZ-анализа

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Задача 2. Ситуационная задача. «Идеальное» управление ассортиментом и товарным запасом.

Одним из резервов бизнеса является эффективное управление оборотными средствами. В торговых компаниях существенная часть рабочего капитала находится на складе, поэтому задача эффективного управления товарным запасом и ассортиментом в целом чрезвычайно важна. Особенно острой проблема оптимизации склада является для таких бизнесов как комплексная поставка товаров на промышленный рынок, оптово-розничная торговля в мультибрендовых компаниях, широкопрофильная дистрибуция.

На десятом году деятельности компания «Идеал» решила подойти к управлению ассортиментом и товарным запасом (УАТЗ) на основе общей теории управления. Прежде всего, руководители компании задумались об основных элементах этой подсистемы управления ресурсами предприятия.

Вспомнив о результатах труда Лебеда, Рака и Щуки, руководство решило сосредоточить функции УАТЗ в руках одного должностного лица и назвало эту должность Товарный Менеджер (ТМ). Так у системы УАТЗ появился субъект управления.

Поскольку ассортимент был широкий, один сотрудник не мог справиться с его управлением, и возник вопрос о принципе разделения зон ответственности между несколькими ТМ. По ряду маркетинговых и логистических причин в качестве основного классификатора ассортимента компанией был выбран Общероссийский классификатор продукции (ОКП). В компании посчитали целесообразным разделить ответственность за управление номенклатурой между ТМ в соответствии с принципами организации ОКП, и товарные менеджеры были закреплены за подклассами этого классификатора.

Никто не сомневался, что объектом управления системы УАТЗ должна стать номенклатура, структурированная в соответствии с ОКП. Принимая во внимание, что клиенты были привередливые и имели свои предпочтения среди производителей товара, стало понятно, что торговые марки также претендуют на роль объектов управления, так как игнорировать мнение клиентов руководство не планировало.

Учитывая значительный товароборот «Идеала», компанию осаждали многочисленные поставщики, включая представителей зарубежных вендоров и их местных дилеров. Для комплексной поставки закупка товара одной и той же торговой марки могла производиться у разных поставщиков, обеспечивающих разные маркетинговые, логистические, экономические и даже потребительские характеристики товара. В интересах УАТЗ необходимо было управлять отношениями с поставщиками, поэтому поставщики стали третьим объектом управления.

Разобравшись с субъектами и объектами управления, руководство «Идеала» озаботилось формированием целей УАТЗ. В соответствии с иде-

ей комплексной поставки, компания планировала поддерживать такой ассортимент, который удовлетворил бы все потребности целевого потребителя в выбранном «Идеалом» товарном сегменте. На практике, ассортимент ограничивался возможностями компании, так как реальная поддержка каждой товарной группы, торговой марки и позиции номенклатуры требовала времени и внимания ТМ, а также использования других ресурсов предприятия. В результате часть клиентов отказывалась от закупок в «Идеале», не найдя в ассортименте компании нужного товара с требуемым сроком поставки и конкурентными ценами. В своей продуктовой стратегии компания зафиксировала задачу минимизации суммы маржинальной прибыли, упущенной по причине неудовлетворённости клиентов предлагаемым ассортиментом. Предусмотрительное руководство компании давно организовало фиксирование всех заявок клиентов и причины отказов, поэтому знало, что в прошедшем периоде указанные потери составляли около 10% от заработанной маржинальной прибыли. Целью УАТЗ в отношении ассортимента было определено снижение этого показателя до 5% за календарный год.

Далее была сформулирована цель управления товарным запасом. Очевидно, что ТЗ – это конкурентное преимущество в глазах клиентов, которые не хотят или не могут ждать поставку товара под заказ да ещё подвергаться риску срыва сроков поставки. Критерием оптимальности ТЗ может служить доля реализации, выполненной из складского запаса в общем объёме реализации. Согласитесь, если эта доля незначительна, значит ТЗ формируется неправильно, оборотные средства заморожены на складе неэкономично. Если же большая часть реализации идёт из складского запаса, значит ТЗ свою роль выполняет.

Проанализировав результаты прошлого периода, руководство компании обнаружило, что только 40% отгрузок клиентам составляет товар, предварительно закупленный на склад, а 60% реализации обеспечивается поставками под заказ. Учитывая дефицит оборотных средств и связанную с этим необходимость сокращения ТЗ, руководители компании решили, что целью УАТЗ в отношении товарного запаса должно стать изменение указанного соотношения на «50 на 50» при одновременном снижении суммы ТЗ на 30% в течение 3-х месяцев.

После определения целей УАТЗ пришла пора заняться средствами управления.

Руководством компании были утверждены следующие принципы управления торговыми марками:

- основу ассортимента в каждой подвидовой группировке ОКП составляют 1–2 торговых марки, которые были названы стратегическими (СТМ);

- товарные менеджеры обеспечивают необходимую ширину и глубину ассортимента группировки ОКП путём добавления к ассортименту СТМ моделей других торговых марок, называемых дополнительными (ДТМ);

- решение о вводе торговой марки в список СТМ принимается на основе результатов работы в прошедшем периоде, маркетингового положения торговой марки на целевом сегменте потребителей, сведений о качестве и надёжности продукции, логистической целесообразности работы с вендором напрямую и возможности заключения с вендором контракта на условиях, определённых для стратегических поставщиков;

- в отношении СТМ компания считает целесообразным продвижение этих марок от своего лица, устанавливает цели продвижения, планирует затраты по продвижению, допускает пониженные нормативы оборачиваемости по складу и в дебиторской задолженности, устанавливает приоритет в финансировании в ситуации дефицита денежных средств, стимулирует сотрудников отдела продаж.

На уровне действий и процедур было утверждено:

- управление СТМ осуществляется на основе годового маркетингового плана развития СТМ установленного формата, включающего в себя среди прочих разделов принятый к поставке ассортимент СТМ с параметрами поддержки (см. ниже), программу продвижения, бюджеты продаж, закупок, товарного запаса, доходов и расходов, движения денежных средств;

- отделу маркетинга поручалось проводить ежеквартальный анализ результатов работы по СТМ на основе матрицы General Electric и готовить свои предложения по замене неперспективных СТМ в портфеле компании.

Поставщиками компании «Идеал» являлись зарубежные и российские вендоры и местные дилеры торговых марок. К стратегическим поставщикам были отнесены вендоры СТМ, которые готовы были удовлетворить следующие требования компании:

- предоставление конкурентоспособных цен и условий оплаты;
- предоставление официального статуса;
- совместная деятельность по продвижению СТМ;
- обучение, сертификация сотрудников «Идеала»;
- наличие каталога, других технических и рекламных материалов в полиграфическом и электронном виде;
- наличие у маркетинговой информации, готовность её предоставить;
- наличие ясной перспективы улучшения условий партнёрства.

По отношению к стратегическим поставщикам компания готова была взять на себя следующие обязательства:

- выполнение согласованного финансового плана закупок;
- предоставление попозиционных прогнозов закупок;
- совместная деятельность по продвижению СТМ;
- предоставление маркетинговой информации.

С логистической точки зрения поставщики классифицировались следующим образом. По поставщикам, с которыми у компании был значительный, стабильный товароборот (регулярные поставщики), действовал согласованный график поставки, что обеспечивало хорошее качество и минимальную стоимость логистики. По остальным поставщикам регулярных закупок не было (нерегулярные поставщики) и поставка осуществлялась по мере набора необходимого объёма заказов. Таким образом, по первой группе поставщиков была всегда известна дата ближайшей поставки, по второй – только срок поставки заказа, достаточного по объёму с точки зрения логистики.

На уровне действий и процедур в отношении поставщиков сотрудники компании должны были руководствоваться:

- маркетинговым планом по соответствующей СТМ;
- ежеквартальной процедурой анализа деятельности по поставщикам, предусматривающей возможность принятия решения о замене неэффективного поставщика;
- ежемесячной процедурой пересчёта оптимального периода закупки от регулярных поставщиков на основе статистики закупок;
- планом работы с поставщиками, в котором были установлены даты переговоров и условия оплаты и поставки, которая компания ставила целью добиться;
- планом выхода на регулярные закупки по поставщикам, представлявшим интерес с точки зрения ABC-XYZ-анализа.

Если с методиками управления торговыми марками и отношениями с поставщиками разобрались быстро, то средства управления номенклатурой обсуждались долго и горячо.

Подготовку проекта ассортиментного наполнения подвидовых группировок ОКП руководство компании доверило ТМ. При выполнении этой задачи ТМ должны были основываться на клиентских предпочтениях, информации получаемой от поставщиков, ABC-XYZ-анализе номенклатуры по признакам объёма продаж в финансовом выражении, объёма продаж в штучном выражении, рентабельности продаж, финансовых ограничениях (о финансовом планировании в товарном разрезе см. далее). Проект ассортиментного наполнения рассматривался экспертным советом ежегодно в составе маркетингового плана компании и утверждался генеральным директором. Предложения по изменению утверждённого ассортимента, вызванные пересмотром производственной программы поставщиков или требованиями рынка, рассматривались по инициативе ТМ и утверждались в том же порядке.

Было очевидно, что отмеченное выше противоречие между теоретическими желаниями и практическими возможностями по поддержанию ассортимента приводит к необходимости ввода ещё одной, дополнительной координаты классификации номенклатуры. Действительно, ведь в ассор-

тимент можно включить широкий перечень номенклатуры, но обеспечить ей разный Уровень Поддержки (УП) в соответствии с важностью позиции и ресурсами компании.

Обычно, для присвоения группам товара УП рекомендуют использовать хорошо известный ABC–XYZ анализ. Однако, существует причина, по которой на практике автоматическая классификация номенклатуры в соответствии с ABC-XYZ анализом не является оптимальной. Причина эта заключается в том, что ABC–XYZ анализ основывается только на статистике продаж, но не учитывает целый ряд других обстоятельств: этап жизненного цикла товара, доступность в прошлом периоде, сезонность, влияние на продажи других товаров (так называемый «ассортиментный» товар), рентабельность продаж при ABC-XYZ классификации по реализации, особенности логистики, бонусные схемы поставщиков, сроки годности, доступность необходимых сопроводительных документов и другие факторы. В компании «Идеал» сторонники тотальной автоматизации предлагали учесть влияние всех этих обстоятельств в алгоритме классификации номенклатуры информационной системы, но возобладало мнение практиков, и учёт дополнительных факторов был отдан на откуп ТМ, которые должны были использовать ABC-XYZ анализ, как основу классификации, уточняя Уровни Поддержки на основе дополнительной информации.

После бурных дебатов в компании «Идеал» решили, что Уровень Поддержки должен классифицировать номенклатуру на 5 групп по принципам, отражённым в табл. 8.

Таблица 8

Классификация номенклатуры по Уровням Поддержки

УП	Описание	Поддержка ТЗ	Актуализация параметров в ИС
1	Складская программа	В соответствии со стратегией закупок и страховым запасом	еженедельно
2	Поставка под заказ	–	еженедельно
3	Поставка по согласованию с ТМ	–	По запросу
4	Поставка прекращена	Остатки на складе	–
5	Позиция закрыта	–	–

Дебаты между сторонниками и противниками тотальной автоматизации продолжились по вопросу методики формирования товарного запаса номенклатуры складской программы. Идея попозиционного планирования товарных остатков была, конечно, привлекательной, но изучив статистику продаж, даже самые ярые энтузиасты компьютерного прогнозирования со-

гласились, что ценность такого прогноза будет вызывать сомнения. Не добавили им оптимизма и переговоры с ведущими клиентами, которые оказались не готовы предоставить не только номенклатурные, но и финансовые планы закупок. Остановились на следующих принципах управления товарным запасом:

1. Основным документом перспективного планирования ТЗ является финансовый план в товарном разрезе с детализацией до подгрупп ОКП.

2. План ТЗ рассчитывается на основании состояния ТЗ на начало периода планирования, плана продаж и нормативов оборачиваемости, установленных на основании статистики прошлого периода, планов компании по сокращению ТЗ, приоритетов товарных групп и торговых марок.

3. Основным параметром управления ТЗ Складской программы является значение страхового запаса, который рассчитывается по известной формуле и зависит от надёжности поставщика и стабильности продаж позиции.

4. На основании страхового запаса по каждой позиции Складской программы информационной системой (ИС) рассчитывается: для закупки у регулярных поставщиков – объём очередной закупки, для закупки у нерегулярных – дата начала подготовки поставки.

5. ТМ на основании имеющейся дополнительной информации имеет право скорректировать расчетные параметры закупки, однако, несёт ответственность за возможные негативные последствия такого вмешательства.

Были утверждены следующие процедуры управления товарным запасом:

- регламент формирования годового плана ТЗ с разбивкой по месяцам;
- процедура ежемесячного план-фактного анализа ТЗ;
- процедура ежемесячного анализа соответствия Уровней Поддержки, назначенных ТМ, результатам продаж и рыночной ситуации и ряд других.

Учитывая сложную финансовую ситуацию и вынужденное решение о сокращении ТЗ, в состав средств управления ТЗ вошли также:

- процедура утверждения заказа поставщику, поддержанная средствами прогнозирования ИС;
- программа борьбы с неликвидами;
- документы, регламентирующие деятельность ТМ, и их система стимулирования.

Вопросы по ситуационной задаче:

1. С какими видами сопротивления со стороны сотрудников в отношении управления ассортиментом может столкнуться руководство?

2. Какие проблемы могут возникнуть у руководства в организации информационной поддержки управления ассортиментом?

3. Насколько целесообразна предложенная реорганизация?

4. Какие конкретные варианты реализации принятых решений в области систем управления персоналом, средствами информационной поддержки бизнеса, управления финансами, маркетингом, сбытом, логистикой вы можете предложить?

5. Предложите варианты решения проблемы адаптации зарубежного опыта к российским реалиям и внедрения классических методик управления ассортиментом и товарными запасами для компании «Идеал».

3.3 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации

1. Определение понятия "товар" с точки зрения экономической теории и маркетинга.

2. Классификация товаров потребительского назначения. Классификация товаров промышленного назначения.

3. Отличительные особенности услуг. Классификация услуг

4. Дайте определение понятия «ассортимент». По каким признакам классифицируют ассортимент. Перечислите основные свойства ассортимента продукции.

5. Цели и задачи ассортиментной политики предприятия.

6. Этапы разработки ассортиментной политики предприятия.

7. Охарактеризуйте ассортимент товаров в зависимости от широты охвата товаров. На какие виды подразделяется ассортимент в зависимости от глубины охвата товаров?

8. Что такое рациональный ассортимент? Как рассчитываются коэффициент широты, полноты и глубины ассортимента? Что подразумевается под гармоничностью ассортимента?

9. Задачи и принципы управления товарным обеспечением.

10. Какие показатели используются для оценки товарного обеспечения.

11. Раскройте зависимость ассортиментной политики от стадий ЖЦТ.

12. Виды товарного ассортимента: промышленный, торговый, простой, сложный, групповой, развернутый, смешанный).

13. Показатели товарного ассортимента (широта, полнота, структура, новизна, устойчивость, показатель ассортиментного минимума, коэффициент рациональности)

14. ABC - анализ: суть, методика проведения.

15. XYZ - анализ: суть, методика проведения.

16. Совмещенный ABC и XYZ - анализ: суть, методика проведения.

17. Матрица BCG: сущность, методика построения.

18. Матрица McKinsey/ General Electric: сущность, методика построения.

19. Основные правила при построении ассортиментной матрицы.

20. Этапы разработки стратегии развития товарной категории.

21. Группы товаров, входящие в состав одной товарной категории.
22. Методы планирования ассортиментной структуры товарооборота.
23. Процедура оценки объемов потребительского спроса и исследования его структуры.
24. Что такое эластичность спроса? Виды эластичности.
25. Анализ конкурентоспособности ассортимента.
26. Предпосылки формирования системы категорийного менеджмента.
27. Категорийный менеджмент: принципы, организация.
28. Этапы внедрения категорийного менеджмента в управление товарным обеспечением предприятия.
29. Стратегические цели и задачи управления ассортиментом торгового предприятия в рамках категорийного менеджмента.
30. Сущность товарной категории. Цели и задачи формирования товарной категории.
31. Структура категории как основа для формирования матрицы.
32. Виды, типы товарных категорий, правила их формирования.
33. Основные методы анализа и оптимизации структуры ассортимента.
34. Основные этапы процесса управления товарным обеспечением магазина в рамках категорийного менеджмента.
35. Составление ассортиментной матрицы товарной категории.
36. Классификация методов стимулирования сбыта в торговле.
37. Планирование и прогнозирование продаж.
38. Контроль продаж, мониторинг продаж, оценка эффективности продаж.

4. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ИСТОЧНИКИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Бузукова Е.А. Ассортимент розничного магазина: Методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. - СПб и др.: Питер, 2007. - 172 с.
2. Голова А.Г. Управление продажами: учебник. - М.: Дашков и К, 2015, 280 с.
3. Курс управления ассортиментом в рознице Текст Кн. 1 Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова в 3 кн. - СПб. и др.: Питер, 2010. - 285 с. ил. 1 электрон. опт. диск
4. Курс управления ассортиментом в рознице Текст Кн. 3 Закупки и поставщики / Е. А. Бузукова в 3 кн. под. ред. С. Сысоевой. - СПб. и др.: Питер, 2011. - 422 с. табл.
5. Магомедов Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник для бакалавров. - М.: Издательство "Дашков и К", 2016. - 176 с.
6. Мерчендайзинг Электронный ресурс Электрон. кн. - Версия 2. 0. - М.: LDL, 2003
7. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
8. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. - СПб и др.:Питер, 2008. - 285с.
9. Энциклопедия малого бизнеса Ч. 4 Маркетинг в малом бизнесе. Расширение ассортимента товаров и услуг Пер. с англ.: Для студентов экон. спец. высш. учеб. заведений Подгот.: В. А. Питателев и др. - М.: ДеКА, 1994. - 61,[3] с. ил.
10. Периодические издания: журналы «Современная торговля», «Управление продажами», «Точка продаж».
11. Интернет-ресурсы:
 - Гильдия маркетологов - <http://www.marketologi.ru/>
 - Маркетинг PRO:Ведущий российский журнал о маркетинге - <http://www.marketingpro.ru/>
 - Маркетинг в России и за рубежом - <http://www.mavriz.ru/>
 - РБК . Исследования рынков - <http://marketing.rbc.ru>
 - Энциклопедия маркетинга - <http://www.marketing.spb.ru>