

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Управління асортиментною політикою в ритейлі книг на прикладі  
компанії «Barnes & Noble»

Виконала: студентка 4-го року  
навчання  
спеціальності 073 Менеджмент  
Самойленко А.В.

---

Керівник Храпкіна В.В.

---

доктор економічних наук, професор  
Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Київ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В РИТЕЙЛІ КНИГ .....	6
1.1. Асортиментна політика у системі управління підприємством.....	6
1.2. Управління асортиментною політикою як ефективний інструмент для організації діяльності підприємства у сфері ритейлу книг.....	11
1.3. Алгоритми та методи управління асортиментною політикою підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА "BARNES & NOBLE" ТА ЙОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ..	21
2.1. Історія компанії "Barnes & Noble", загальний огляд їх діяльності та роль компанії у роздрібній торгівлі книгами в США.....	21
2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії "Barnes & Noble" .....	26
2.3. Аналіз стратегій управління асортиментною політикою компанії Barnes & Noble .....	31
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ "BARNES & NOBLE" .....	36
3.1. Результати опитування щодо читацьких уподобань в асортименті та взаємодії з книгарнями .....	36
3.2. Розробка заходів для покращення асортиментної політики підприємства "Barnes and Noble".....	46
ВИСНОВКИ .....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ .....	64

## ВСТУП

Управління асортиментною політикою є одним із найважливіших аспектів успішної діяльності підприємств у сфері роздрібної торгівлі. Особливо гостро проблема управління асортиментом постає на ринку ритейлу книг, який є динамічним і конкурентним, вимагаючи постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалення асортиментної політики.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що книги завжди були невід'ємною складовою нашої культури та освіти, тому книгарні мають велику відповідальність забезпечувати широкий асортимент книг та їх доступність для людей. Якщо на початку 2000-х років найбільшими гравцями на ринку книг були незалежні книгарні, то зараз з розвитком технологій ситуація змінилась - електронний формат книг стає все популярнішим через його доступність, а великі ритейл гіганти, такі як Amazon, стають основною платформою, де люди купують книги. Отже, незалежним книгарням необхідно навчитись адаптуватись до змін ринку та конкурувати з іншими ритейл-платформами шляхом вдосконалення своєї асортиментної стратегії.

Компанія "Barnes & Noble" вважається одною з найбільших мереж книгарень у світі, та вона має значний вплив на формування асортименту та тенденцій у галузі літератури. Однак, останнім часом вона зіткнулась зі значною конкуренцією з боку Amazon, що ставить під загрозу її позицію на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою в ритейлі книг та розроблення рекомендацій щодо покращення асортиментної політики на підприємстві "Barnes & Noble" в контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: дослідження асортиментної політики у системі управління підприємством, її ефективності для організації діяльності у сфері ритейлу книг, алгоритмів та методів управління асортиментною політикою; ознайомлення з історією розвитку компанії "Barnes & Noble", дослідження її внутрішнього та зовнішнього

середовища, аналіз стратегії управління асортиментною політикою компанії та розроблення рекомендацій щодо її покращення.

Об'єктом дослідження є асортиментна політика на ринку ритейлу книг.

Предметом дослідження є процес управління асортиментною політикою компанії "Barnes & Noble".

Методами дослідження, які були використані у ході написання дипломної роботи, є огляд наукової літератури та публікацій, пов'язаних з управлінням асортиментною політикою в ритейлі, аналіз внутрішніх даних компанії Barnes & Noble, проведення опитування для розробки методів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосовані методи дослідження були обрані керуючись поставленою метою та завданнями написання роботи, науковою обґрунтованістю досліджених в них питань, можливістю застосування інформації для проведення опитування та отримання відповідних висновків.

У першому розділі "Теоретико-методичні засади управління асортиментною політикою в ритейлі книг" описується роль та важливість управління асортиментною політикою в системі управління підприємством, розглядаються алгоритми та методи управління асортиментною політикою, що є ефективним інструментом для організації діяльності підприємства у сфері ритейлу книг.

У другому розділі "Дослідження підприємства "Barnes & Noble" та його підходів до управління асортиментною політикою" проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії "Barnes & Noble", розглядається історія компанії та її загальний огляд діяльності в роздрібній торгівлі книгами в США, а також аналізуються стратегії управління асортиментною політикою компанії.

У третьому розділі "Підвищення ефективності управління асортиментною політикою на підприємстві "Barnes & Noble"" описуються результати опитування щодо читацьких уподобань в асортименті та взаємодії з книгарнями,

а також розробляються заходи для покращення асортиментної політики підприємства "Barnes & Noble".

Результати цього дослідження мають практичне значення для підприємств на ринку ритейлу книг, які прагнуть покращити свою асортиментну політику та збільшити свою конкурентоспроможність. Рекомендації, що сформульовані на основі отриманих результатів, можуть допомогти компанії "Barnes & Noble" вдосконалити свою стратегію управління асортиментною політикою та зберегти свою позицію на ринку в умовах зростаючої конкуренції.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В РИТЕЙЛІ КНИГ

## 1.1. Асортиментна політика у системі управління підприємством

У тлумачному словнику української мови слово “асортимент” означає “набір товарів або виробів різних видів і сортів; взагалі різноманітний набір чого-небудь”. [1] З економічної точки зору асортимент узагальнено означає підбір товарів, яку компанія пропонує своїм клієнтам. Це поняття є багатограним та може аналізуватися з багатьох сторін, а саме як засіб задоволення бажань споживачів, як товарне забезпечення підприємства, як частка обігових активів підприємства, як об'єкт вкладення інвестицій, як спосіб покращення торгівельного обслуговування клієнтів тощо. [2]

У науковій статті “Теоретичні методологічні підходи до визначення асортименту” асортимент розрізняють за трьома характеристиками: за характером асортименту, за ступенем задоволення потреб споживачів, за характером потреб компанії.

За характером розрізняють два види асортиментів - промисловий (виробничий) та торговий асортимент. Перший означає номенклатуру товарів, яка випускається бізнесом або галуззю. Другий вид відповідає набору товарів, які знаходяться у продажі в оптових і роздрібних підприємствах.

За ступенем задоволення потреб споживачів асортимент поділяють на раціональний та оптимальний. Раціональний асортимент включає в себе набір товарів, які задовольняють реальні потреби споживачів, які часто визначають за рівнем життя та актуальним розвитком світу. Той набір товарів, який задовольняє потреби з максимально корисним ефектом для продавця, називають оптимальним.

За характером потреб компанії, асортимент буває реальним, прогнозованим та навчальним. Тобто той, що зараз наявний на конкретному підприємстві виробника або продавця, той, що планується для оптимальної та

раціональної роботи підприємства, та той, що систематизований для навчальних цілей. [2]

Отже, асортимент формується на підприємстві так, щоб пропонована підбірка товарів задовольняла різноманітні потреби, вимоги та бажання споживачів, а компанії вона приносила максимальний прибуток завдяки цьому. Роль асортименту в роздрібній торгівлі є вирішальною, оскільки він безпосередньо впливає на продажі в бізнесі. Добре продуманий і ретельно спланований асортимент підвищує лояльність клієнтів, а також покращує репутацію магазину та впливає на його частку ринку. З іншого боку, неефективний асортимент може призвести до втрати продажів, збільшення витрат і зниження задоволеності клієнтів. Рішення щодо формування та розвитку асортименту називають “асортиментною політикою”.

Існує велика кількість підходів до визначення сутності асортиментної політики підприємства. Діденко Є. О. та Савельєв Д.С у своїй науковій статті “Управління асортиментною політикою підприємства” пропонують поділяти сутність визначення асортиментної політики на наступні категорії груп: з точки зору загального маркетингового розуміння або з точки зору управлінського розуміння, з точки зору орієнтації на загальні цілі або з точки зору на потреби споживачів. [3]

За першим поділом деякі науковці визначають асортименту політику як елемент комплексу маркетингу, інші ж сприймають її як особливу сферу управлінської діяльності.

За другим поділом визначення цього поняття розглядається науковцями як діяльність спрямована на результативність господарювання підприємства, що полягає у досягненні встановлених цілей та ефективності діяльності; або ж як необхідність орієнтації підприємства на задоволення потреб споживачів.

Автор вищезазначеної статті дослідив різних авторів та їх підходи до визначення поняття асортиментної політики з точки зору орієнтації на загальні цілі та з точки зору орієнтації на потреби споживачів та навів їх на рис. 1.1.

Автор	Визначення
З точки зору орієнтації на загальні цілі	
Ф. Котлер	Це формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
О. Мяснянкіна	Це діяльність підприємства по добору виробів у номенклатурний набір, що забезпечує підприємству економічну стабільність.
А. Асаул	Це визначення набору асортиментних груп, найбільш кращого з погляду забезпечення економічно ефективної діяльності комерційної організації у стратегічному й тактичному періоді.
Є. Минаєва	Це система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш кращих для успішної роботи на ринку, що й забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому.
В. Немков	Це система заходів, що забезпечують із високим ступенем імовірності стабільність функціонування підприємства й визначаючих номенклатуру, асортимент виробленої продукції, час змін у існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції у іншу, а також обсяг продукції, що випускається.
З точки зору орієнтація на потреби споживачів	
А. Орлов, Ф. Крутікова	Це цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу.
Ф. Алескеров, А. Яровиков	Це вираження конкретних форм управління ринком у сфері забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок.
Е. Дихтль, Х. Хершген	Це найважливіший інструмент комплексу маркетингу, полягає у створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має переваги з точки зору покупців.
С. Близнюк	Це політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого управління та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

Рис.1.1. Специфічні підходи до розуміння сутності асортиментної політики [3]

Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що асортиментна політика підприємства має не тільки економічний зміст, а й соціальний - тобто можливість задовольнити попит кінцевих споживачів. Тому узагальнюючи всі досліджені поняття можна сказати, що асортиментна політика - це набір принципів, стратегій і методів, які ведуть до формування асортименту продукції для виробництва або продажу підприємством через аналіз покупців, ринку, цілей та можливостей підприємства.

Основними цілями асортиментної політики є [4]:

- оптимізація структури асортименту задля збільшення обсягів реалізації продукції;
- скорочення витрат пов'язаних з структурою асортименту;
- вихід на нові ринки;
- забезпечення достатньої кількості запасів у торгівлі та гарантії якості продукції;
- збільшення конкурентоспроможності підприємства;
- впровадження інноваційної політики;
- зосередження рекламних інструментів і мерчандайзингу на продуктах-лідерах;
- формування іміджу компанії через правильне позиціонування асортименту;

Основними завданнями асортиментної політики в умовах змін є забезпечення задоволеності клієнтів, залучення нових покупців та фінансове зростання компанії. Такі показники як рівень організації торгівлі, товарообіг та економічна діяльність суб'єкта підприємництва теж залежать від правильної побудови асортименту товарів. [5]

При здійсненні своєї асортиментної політики підприємство прагне досягнути своєї поставленої мети – отримання комерційного успіху. Принципами асортиментної політики, яких повинна дотримуватись компанія, щоб досягти зазначеної мети, є забезпечення структури асортименту характеру попиту, забезпечення стабільності товарного асортименту та постійне оновлення асортименту.

Споживчий попит є важливим елементом у формуванні та оптимізації асортиментної політики. Тому важливо розуміти, що він не тільки впливає на обсяг товарообороту, якість товарів та асортимент, а ще й на те, як організовано їх продаж та діяльність компанії. ( рис. 1.2)



Рис.1.2. Асортиментна політика у системі управління підприємством [5]

Вивчення та прогнозування попиту суттєво впливає на розширення асортименту та структурні зміни в його політиці. Але важливо розуміти, що асортиментна політика не повинна пасивно відображати попит, а й активно впливати на його формування, тобто розширювати потреби споживачів та підвищувати рівень та культуру споживання.

Окрім ринкового попиту, на формування асортиментної політики також впливають такі фактори, як ресурси та можливості компанії. Наприклад, якщо підприємству не вистачає фінансових ресурсів для зберігання широкого асортименту продуктів, йому рекомендовано обмежити свій асортимент продуктами, які користуються найбільшим попитом і приносять найбільшу прибутковість. Подібним чином, якщо компанії не вистачає операційної спроможності керувати складним асортиментом, їй рекомендовано спростити свою пропозицію, щоб забезпечити ефективне управління своїми продуктами та послугами. [6]

Отже можна сказати, що асортиментна політика є критично важливою складовою системи управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на поведінку клієнтів і допомагає підприємствам досягати стратегічних цілей. На формування асортиментної політики впливає ряд факторів, серед яких ринковий попит, ресурси та можливості компанії, а також стратегічні цілі та завдання.

Ретельно враховуючи ці фактори, підприємства можуть розробити ефективну асортиментну політику, яка сприятиме їхньому загальному успіху.

## **1.2. Управління асортиментною політикою як ефективний інструмент для організації діяльності підприємства у сфері ритейлу книг**

У сучасному швидкоплинному та висококонкурентному бізнес-середовищі організації постійно шукають нові та інноваційні способи вдосконалення своєї діяльності та підвищення прибутковості. Одним із таких інструментів, який останнім часом привернув значну увагу, є управління асортиментною політикою.

Управління асортиментною політикою - це процес організації та оптимізації товарних пропозицій компанії, з метою задоволення попиту клієнтів і досягнення бізнес-цілей. Концепція управління асортиментною політикою підприємства реалізується через розробку стратегії за кожною товарною групою, а її впровадження, насамперед, передбачає управління асортиментом за етапами життєвого циклу продукції. [3] Управління асортиментною політикою є важливим інструментом для ефективно організації діяльності підприємства, його метою є забезпечення оптимального складу продуктів або послуг, які пропонує підприємство, з урахуванням потреб споживачів, ринкових тенденцій та конкурентних переваг.

Однією з ключових переваг управління асортиментною політикою є те, що воно спрощує операції та підвищує ефективність. Гарантуючи, що правильні продукти пропонуються в потрібних місцях, організація може зосередити свої ресурси на продуктах, які користуються найбільшим попитом, зменшуючи потребу в надлишкових запасах. Це, у свою чергу, призводить до економії коштів, оскільки організація здатна мінімізувати відходи та максимізувати використання своїх ресурсів.

Ще одна ключова перевага управління асортиментною політикою полягає в тому, що вона покращує ставлення клієнтів до компанії. Пропонуючи клієнтам

продукти, які вони потребують і хочуть, організації можуть підвищити свою репутацію та побудувати міцніші стосунки зі своїми покупцями. Крім того, надаючи клієнтам доступ до широкого асортименту продуктів, організації можуть виділитися серед своїх конкурентів і підвищити лояльність клієнтів.

Крім того, управління асортиментною політикою також може допомогти організаціям збільшити прибутковість. Оптимізуючи асортимент продуктів, організації можуть гарантувати, що вони пропонують продукти, які користуються високим попитом і генерують більші продажі. Це, у свою чергу, збільшує дохід і сприяє загальному фінансовому успіху організації. Причинами таких результатів є наявність багатьох можливостей для імпульсивних покупок, більш персоналізована допомога від продавців під час покупки та ненавмисне знаходження нових продуктів. Ця вища середня вартість транзакції (ATV) майже завжди пов'язана зі стратегічним плануванням асортименту. Отже, планування асортименту має неоціненне значення для оптимізації роздрібного магазину для отримання найвищого коефіцієнта конверсії. [7]

Також зосереджуючись на продуктах, які є прибутковими, організації можуть більш ефективно розподіляти свої ресурси та зменшувати ризики втрат від збиткових продуктів. Управління асортиментною політикою допомагає підприємству оптимізувати свої запаси та знизити витрати на складське утримання. За допомогою аналізу попиту, підприємство може знайти оптимальний баланс між кількістю продуктів на складі та потребами споживачів, що дозволяє зменшити ризики непроданих товарів та зберегти ресурси. І також регулярно оновлюючи асортимент продукції, організації можуть бути в курсі мінливих уподобань клієнтів і ринкових умов, забезпечуючи довгостроковий успіх. [6]

Асортиментом, який пропонується на ринку ритейлу книг, виступають безпосередньо книги. За даними RAE, Королівської іспанської академії, книгою визначають “науковий, літературний або будь-який інший твір, достатнього обсягу, який з'являється у друкованому вигляді або на іншому носії (електронний або аудіо формат)”. [8]

У 2021 році ринок ритейлу книг оцінювався в 138,35 мільярда доларів США (див. рис. 1.3), і очікується, що з 2022 по 2030 рік він зростатиме на 1,9% у середньому на рік. Збільшення споживчих витрат на книги відбувається за рахунок загального зростання доходів та інновацій у форматі читання книг, таких як електронний та аудіо. [9]

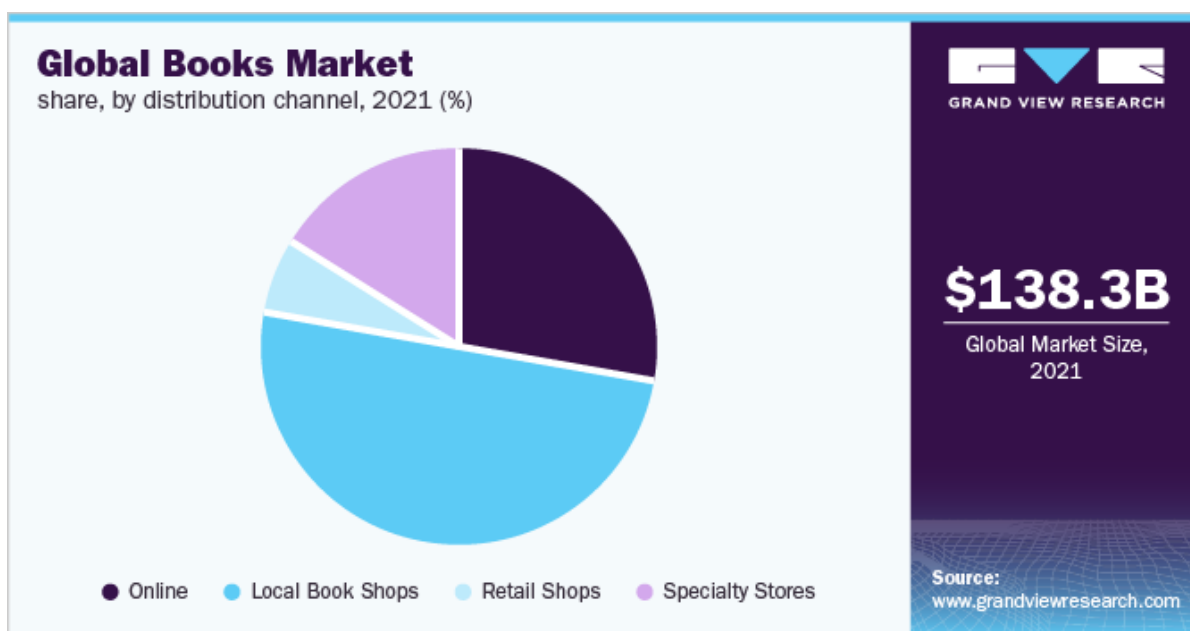


Рис.1.3. Частка світового книжкового ринку за каналами розповсюдження за 2021 рік [9]

В сфері ритейлу книг управління асортиментною політикою відіграє важливу роль в організації діяльності підприємств, що займаються продажем книжкової продукції. Книжковий ринок є досить складним та змінним, тому необхідно постійно оновлювати асортимент, щоб задовольняти потреби різних категорій клієнтів та залишатися конкурентоспроможним. [9]

Одним із головних завдань управління асортиментною політикою в ритейлі книг є підбір оптимального асортименту книжок. Це означає, що необхідно враховувати попит на книжки, їх жанр, авторів, популярність серед читачів тощо. Крім того, підприємство повинно враховувати специфіку свого магазину: наприклад, якщо це книгарня з унікальними виданнями, то асортимент буде відрізнятися від того, що пропонують більшість інших магазинів.

Ще одним важливим аспектом управління асортиментом в ритейлі книг є планування запасів. Для підтримки ефективної асортиментної політики необхідно забезпечити наявність книг у магазині відповідно до попиту. Для ритейлу книг управління асортиментною політикою є надзвичайно важливим, оскільки вони працюють зі значним обсягом продуктів, які швидко стають застарілими та можуть бути непотрібними для клієнтів. Крім того, книжковий ринок має свої особливості, такі як сезонність, тенденції до попиту на певні теми та авторів, а також конкуренцію з електронними книгами та іншими типами контенту. Управління асортиментною політикою може допомогти ритейлу книг оптимізувати свій асортимент та забезпечити клієнтів книгами, які їм потрібні та цікаві.

Одним із ключових аспектів управління асортиментом у ритейлі книг є аналіз даних. Аналізуючи дані про продажі, клієнтські відгуки та інші параметри, менеджери можуть зрозуміти, які книги є найбільш популярними та прибутковими, і які книги потрібно зняти з продажу. Крім того, аналіз даних може допомогти зрозуміти тенденції в індустрії, такі як нові автори, жанри та технології, що дозволяє їм бути в курсі останніх тенденцій та змінювати свій асортимент відповідно. Ще одним важливим аспектом управління асортиментом у ритейлі книг є співпраця з видавцями та постачальниками. Менеджери повинні розуміти, які книги та автори найбільш цікавлять їх клієнтів та співпрацювати з видавцями, щоб забезпечити наявність цих книг на їхніх полицях.

Василиха Н.В. виокремлює ряд проблемних питань в управлінні асортиментом [5] :

1. Швидка зміна потреб споживачів, що примушує підприємства постійно оновлювати свій асортимент, що, в свою чергу, підвищує вимоги до технічного та технологічного обладнання.

2. Складність прогнозування попиту споживача і відсутності ефективної методики оптимізації асортименту.

Можна зробити висновок, що управління асортиментом продукції потребує постійного вдосконалення та розробки нових стратегій, які

враховуватимуть всі ці проблеми, а ефективне управління асортиментом є ключовим чинником успіху підприємства у сфері ритейлу книг. Воно дозволяє підприємству забезпечити максимально можливий асортимент книг, який задовольняє потреби клієнтів та відповідає різноманітним вимогам ринку. Крім того, ефективне управління асортиментом допомагає підприємству зменшити ризики невдачі в продажах та підвищити прибутковість бізнесу. Воно вимагає систематичного підходу та чіткого розуміння попиту клієнтів, ринкових тенденцій і бізнес-цілей, і його слід розглядати як інвестицію в майбутнє організації.

Управління асортиментною політикою має особливе значення для продавців книг, оскільки вони працюють з високоспеціалізованим продуктом, який має свої особливості. Книгарні повинні бути уважні до змін в попиті на різні жанри та авторів, а також враховувати конкурентну ситуацію на ринку. Для досягнення успіху у сфері ритейлу книг, організація повинна мати глибоке розуміння своїх клієнтів, їх потреб та вподобань, а також розуміти ринкові тенденції та попит на різні жанри та авторів. Управління асортиментом в цьому випадку включає в себе визначення складу книжкового асортименту, який забезпечує збалансоване задоволення потреб клієнтів та максимізує продажі.

### **1.3. Алгоритми та методи управління асортиментною політикою підприємства**

Управління асортиментною політикою підприємств розкривається у декількох етапах управління. Найбільш дієвим є підхід Маслакова Н.Д. та Кубишина Н.С., узагальнений на рис.1.4. Науковці зазначають, що управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних зазначених етапів управління, тому виходячи з цього, процес управління асортиментною політикою повинен носити циклічний характер. [10]

Перший етап (планування асортименту) включає в себе відбір продуктів для майбутнього виробництва та продажу, адаптацію характеристик та

специфікацій продуктів до вимог споживачів, визначених на основі дослідження ринку, а також прогнозування потреби у продукції підприємства.

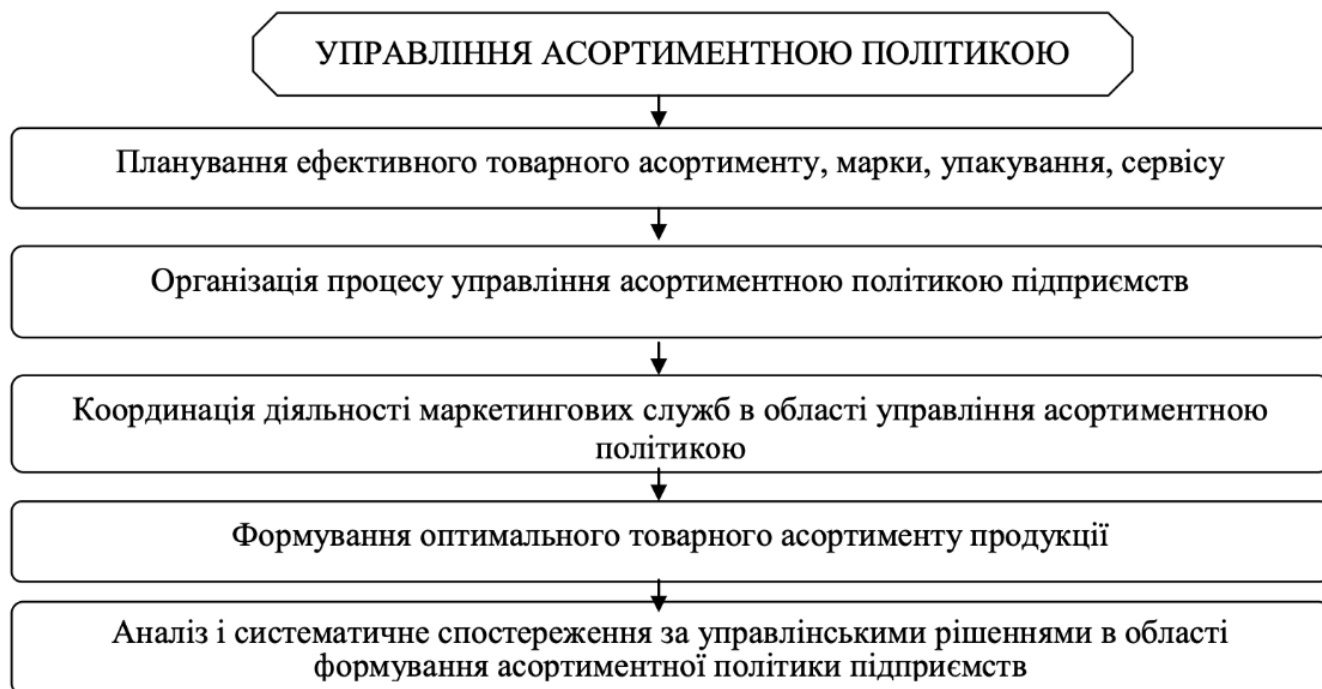


Рис. 1.4. Етапи управління асортиментною політикою [10]

У процесі інтеграції маркетингу у планування асортименту на підприємстві можна виділити два напрямки. Перший напрямок пов'язаний з реагуванням на потреби ринку та задоволенням їх, і включає в себе оцінку попиту, дослідження ринку, інформування та стимулювання споживачів, визначення обсягів постачання виробів, аналіз обсягів виробництва конкурентів, оцінку експлуатаційних показників власних виробів, встановлення ціни продукту та визначення галузей використання виробів. Другий напрямок пов'язаний з оцінкою науково-технічних можливостей підприємства, який включає в себе оцінку фінансових та матеріальних ресурсів, підготовку маркетингових досліджень, підготовку та освоєння виробництва нової продукції, рекламу та стимулювання збуту та оцінку рівня рентабельності продукту.

Організація процесу управління асортиментною політикою підприємств допомагає знизити ступінь невизначеності при оцінці ситуації та передбачати не лише поточний стан асортименту товару, але і тенденції зміни попиту.

Координація маркетингових служб управління асортиментом включає у себе поєднання різних видів діяльності, таких як науково-технічна, проектна, дослідження ринку, збут, сервіс, реклама та стимулювання попиту.

Для формування асортименту продукції необхідно враховувати поточні та перспективні потреби покупців, аналізувати способи використання продукції та особливості купівельного поведінки на відповідних ринках. Також потрібно оцінювати конкурентів і їхні аналоги, вирішувати питання, які продукти додавати до асортименту, а які виключати через зміни в рівні конкурентоздатності. Розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів, вивчення можливостей їхнього виробництва та проведення іспитів є також важливими етапами. Підприємство повинно розвивати спеціальні рекомендації для виробничих підрозділів стосовно якості, фасону, ціни, найменування, упакування, сервісу тощо відповідно до результатів проведених іспитів, що підтверджують прийнятність характеристик виробу або визначили необхідність їхньої зміни.

Оцінка та перегляд всього асортименту також є важливою частиною процесу формування асортименту. Управління асортиментом продукції має полягати в виробництві та пропозиції на ринку тієї продукції, яку у даний час споживач бажає придбати, а це базується на принципі випуску продукції стільки, скільки потрібно та коли потрібно. Отже, управління асортиментом продукції має бути кероване з комерційної точки зору для досягнення максимального прибутку виробнику. [10]

Діденко Є.О та Савельєв Д.С вважають, що реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства ґрунтується на розробці стратегії за кожною групою товарів. Тобто її впровадження передбачає управління асортиментом за етапами його життєвого циклу. [3]

Вони розробили алгоритм управління асортиментною політикою підприємства (див. рис. 1.5). Згідно з цим алгоритмом для розробки стратегії управління за кожною асортиментною групою є цілий комплекс заходів, який включає в себе дослідження середовища компанії, розробка нового товару,

розробка технологічного процесу виготовлення товару, визначення обсягів виробництва для ринкових потреб.

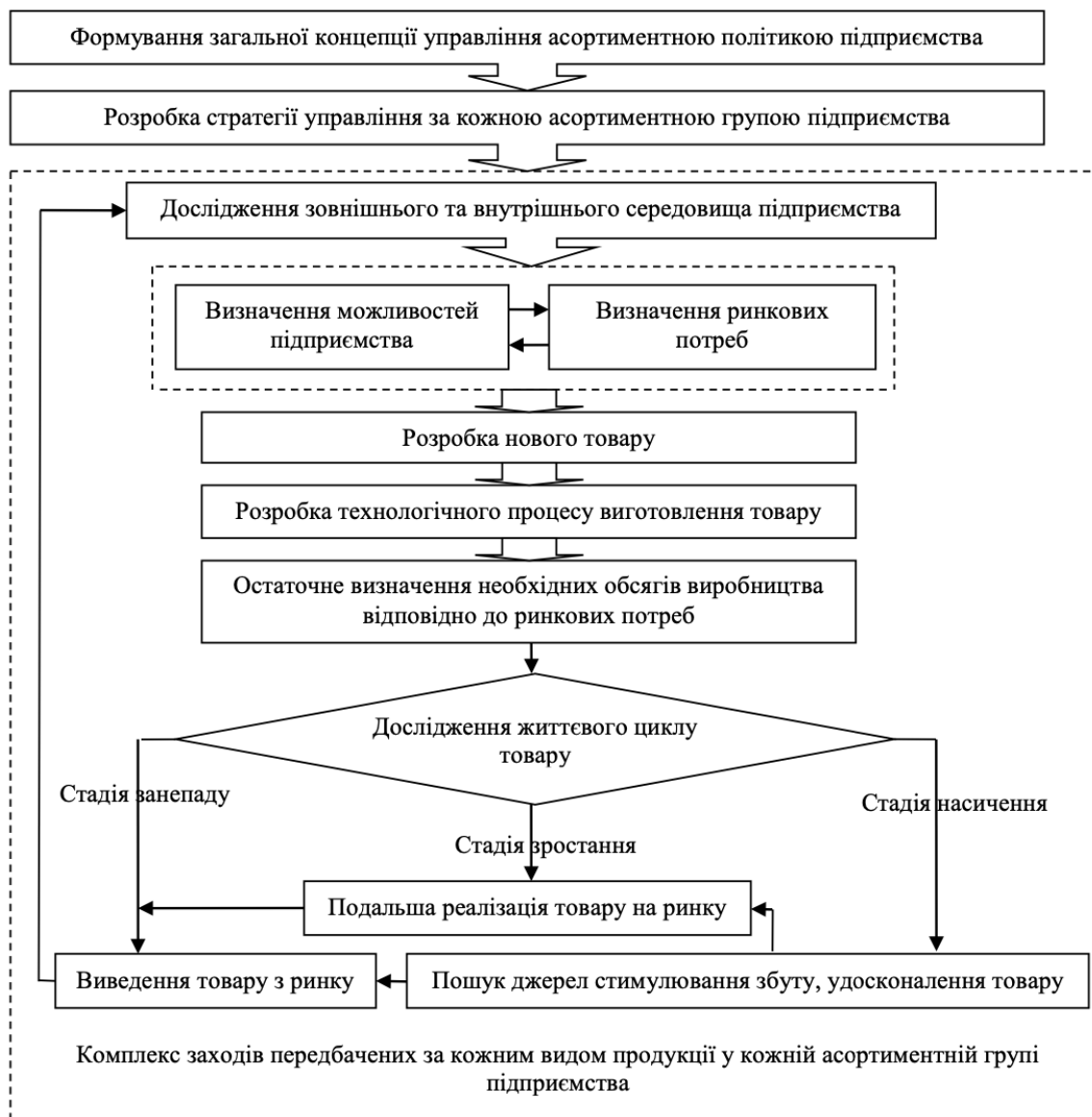


Рис. 1.5. Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства [3]

Останній процес включає в себе дослідження усіх життєвого циклу товару на стадіях насичення, зростання та занепаду. Коли відбувається виведення товару з ринку, то, як показано на цьому рисунку, компанія повинна повернутись у етап дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, і це означає що алгоритм носить циклічний характер.

Також представлений алгоритм об'єднує у собі процесний, системний та ситуаційний підходи, які були описані Діденко Є.О. та Савельєв Д.С. вважають

основними підходами управління асортиментною політикою. Загальна мета алгоритму - оптимізувати асортиментний портфель підприємства та забезпечити максимальний ефект від управління асортиментною політикою. Це можливо завдяки використанню широкого спектру управлінських впливів, включаючи маркетингові та стратегічні інструменти.

У таблиці 1.1. розробленій автором на основі досліджень вищезазначених науковців подано інформацію про алгоритм управління асортиментною політикою, який поєднує в собі основні підходи управлінської науки.

Таблиця 1.1

### Основні підходи управління асортиментною політикою

Основні підходи управління асортиментною політикою	Опис	Приклади
Процесний	Визначення послідовності дій та процесів управління асортиментом товарів	Аналіз асортименту, розробка стратегії асортиментної політики, встановлення критеріїв оцінки продуктів
Системний	Комплексний підхід до управління асортиментом, врахування взаємозв'язків між різними товарними групами	Аналіз зв'язків між різними товарними групами, визначення оптимального розподілу ресурсів між ними, встановлення критеріїв оцінки ефективності впровадження асортиментної політики
Ситуаційний	Прийняття рішень залежно від ситуації на ринку та стадії життєвого циклу продукту	Визначення потреб споживачів на ринку, аналіз конкурентного середовища, визначення потреби в рекламній кампанії, знижки на товари тощо

Підсумовуючи викладене зазначимо, що управління асортиментною політикою є важливим елементом стратегічного управління підприємством, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Для ефективного управління необхідно провести аналіз різноманітних факторів, що впливають на діяльність підприємства, та розробити детальну стратегію за кожною асортиментною групою. Крім того, управління асортиментною політикою повинно враховувати етапи життєвого циклу продукту, що дозволить

підприємству своєчасно приймати рішення щодо кожного з них. Управління асортиментною політикою є складним процесом, який досягається шляхом гармонійного поєднання споживчих потреб з підприємницькими можливостями. Цей процес спрямований на реалізацію загальної мети діяльності суб'єкта ринку - ефективного та стабільного функціонування.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА "BARNES & NOBLE" ТА ЙОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ**

### **2.1. Характеристика діяльності компанії "Barnes & Noble" та її роль у роздрібній торгівлі книгами в США**

Barnes & Noble є однією з найбільших мереж книжкових магазинів у США. Підприємство керує понад 600 книжковими магазинами в усіх 50 штатах, а також веб-сайтом електронної комерції. Barnes & Noble продає понад 190 мільйонів фізичних книг на рік у роздрібних магазинах своєї мережі та онлайн на своєму веб-сайті. Будучи найбільшим роздрібним продавцем журналів в Америці, компанія пропонує приблизно 3000 найменувань журналів і понад 400 найменувань газет.

У 2009 році Barnes & Noble також стала лідером у сфері електронних книг, запустивши NOOK, найдосконаліший у світі пристрій для читання електронних книг, який пропонує понад 1 мільйон електронних книжок. Щороку компанія проводить близько 100 тисяч громадських заходів. Більш того, Barnes & Noble 15-й рік поспіль отримує найвищий рейтинг (100%) у Індексі корпоративної рівності (інструмент оцінки рівня прийняття й реалізації бізнес-середовищами політики рівності для ЛГБТ працівників в США) [11]

Сьогодні компанія зареєстрована в Нью-Йорку, США. Організаційно-правова форма підприємства - корпорація. Як корпорація, Barnes & Noble належить її акціонерам, які обирають раду директорів для нагляду за діяльністю компанії. Згідно з останніми фінансовими звітами, статутний капітал компанії становить більше 62 мільйонів доларів США. [12]

Компанія Barnes & Noble почала свою історію у 1886 році як книгарня під назвою Arthur Hinds & Company, розташована в Куперському інституті в Нью-Йорку. Восени 1886 року на роботу діловода було найнято Гілберта Кліффорда Нобла, який був випускником Гарварду, а у 1894 році Нобл став партнером, а

назва магазину була змінена на Hinds & Noble . У 1917 році Нобл викупив Hinds та уклав партнерство з Вільямом Барнсом, своїм колишнім другом, і незабаром вони змінили назву на Barnes & Noble. [13] У 1966 компанія була продана конгломерату Amtel, а у 1971 році Леонардом Ріджо придбав бізнес за 1,2 мільйона доларів і йому було приписано засновництво [14]. З цього часу розпочинається нова ера Barnes & Noble. До приходу Леонардо Ріджо компанію характеризували як «невдало керована та з низької оптовою діяльністю» [15]

У 1974 році Barnes & Noble стала першою книгарнею, який рекламувався по телебаченню, а через рік компанія стала першим продавцем акційних книг у США, продаючи найпопулярніші книги The New York Times зі знижкою 40% від ціни списку видавців. У листопаді 1974 редактори британського Guinness Book of Records заявили, що магазин Barnes & Noble на П'ятій авеню перевершив книгарню Foyles у Лондоні і став найбільшим книжковим магазином у світі [12]

Barnes & Noble продовжувала розширюватися протягом 1980-х років і у 1986 році купила мережу магазинів В. Dalton за оцінкою від 275 до 300 мільйонів доларів США. Придбання 797 книгарень В. Dalton перетворило компанію на національного роздрібного продавця, і до кінця фінансового року 1999 року вона показала відмінні фінансові результати (див. таб. 2.1) та стала другим за розмірами онлайн-продавцем книг в США [16].

Таблиця 2.1

**Фінансові дані компанії з 1997-1999 рр**

Фіскальний рік, млн \$	1999	1998	1997
Продажі	\$3486	\$3005.6	\$2796.9
Прибуток від основної діяльності	232.1	185.1	145.4
Чистий прибуток	129	92.4	64.7
Прибутковість середнього капіталу	16.9%	15.3%	13.1%

Критики стверджують, що компанія сприяла знищенню місцевих та незалежних книгарень. У вересні 1993 року Barnes & Noble стала публічною компанією, видавши на біржі Нью-Йорка акції на суму 77 мільйонів доларів під символом BKS. Компанія залишалася на біржі до серпня 2019 року, коли Elliot Management придбала всі акції компанії за близько \$683 млн та зробила її приватною [17]

Піку свого успіху Barnes & Noble досягли у 2011, ставши єдиною національною книжковою мережею в США, після закриття і банкрутства їхнього головного конкурента книжкового гіганта Borders Group. [12] Але шалений успіх компанії тривав недовго, статистика показує, що з 2012 до 2019 року дохід компанії стабільно знижувався з \$5,39 млрд у 2012 році до \$3,48 млрд у 2019 році (див рис. 2.1). [11] Це сталося тому що інтернет-покупки ставали все популярнішими та на ринок книжок прийшов гігант Amazon, який міг пропонувати нижчі ціни та ширший асортимент ніж Barnes & Noble [18]

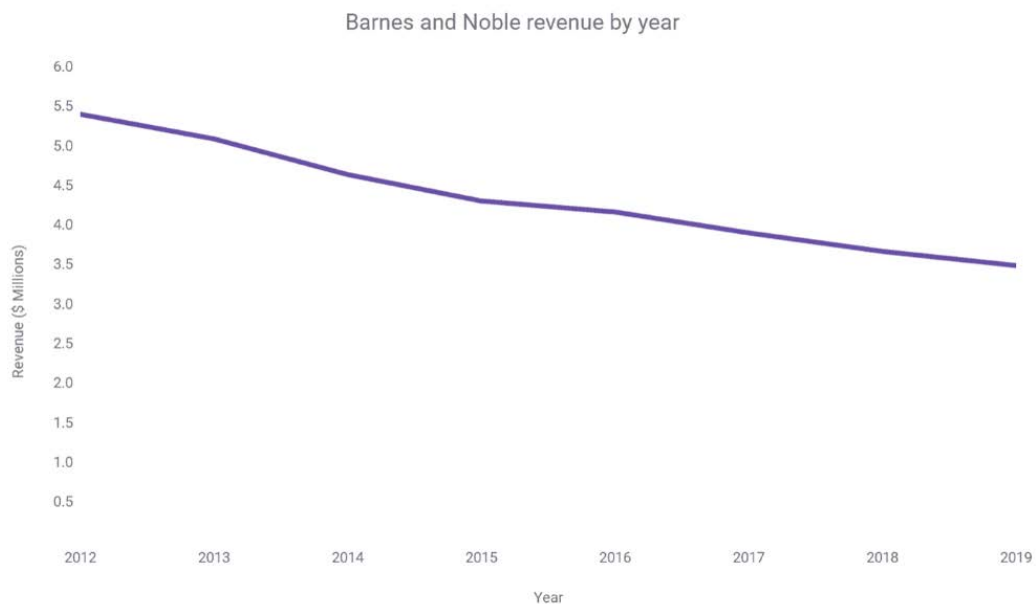


Рис. 2.1. Дохід компанії Barnes&Noble з 2012-2019 рр [11]

Пандемія коронавірусу та популярність Amazon суттєво вплинули на фінансові показники Barnes & Noble, і через це багато критиків стверджували, що компанія збанкрутує. [19] Незважаючи на це Barnes & Noble змогла

залишитись ключовим гравцем на ринку, завдяки постійному вдосконаленню своєї асортиментної політики про, яку буде детально описано у підрозділі 2.3.

Актуальні фінансові показники компанії показують, що загальний обсяг продажів Barnes&Noble становив 880 956 \$ з валовим прибутком 208 323 \$ станом на жовтень 2022 року. За даними The New York Times, продажі Barnes & Noble зросли на 3% у 2021 році порівняно зі стрибком на 14% у 2019 році до пандемії. [19]

Оскільки компанія стала приватною актуальних даних про дохід немає, але станом на 2019 рік дохід Barnes & Noble був 3,48 мільярдів доларів США, порівняно з 3,66 мільярдів доларів США у 2018 році. З точки зору прибутковості Barnes & Noble пережила кілька важких років. У 2018 році компанія повідомила про чистий збиток у розмірі майже 125,5 мільйонів доларів США, а у 2019 році – про чистий прибуток лише у 3,77 мільйона доларів США. [11]

Станом на 2019 рік у Barnes & Noble було 627 магазинів у США. З роками ця цифра зменшувалась, але у 2023 році Barnes & Noble заявили, що планують відкрити 30 нових магазинів [20]

Основний профіль діяльності Barnes & Noble - це продаж паперових книг, журналів, аудіо та електронних книг. У табл. 2.2 описано усі види діяльності підприємства, такі як послуги публікації та дистрибуції, продаж електронного носія Nook, організація літературних заходів та освітніх подій.

Таблиця 2.2

### Основні види діяльності Barnes & Noble

Роздрібний продаж книг	Є основною діяльністю компанії. У магазинах продається широкий вибір книг різних жанрів та тематик, від дитячих книжок до науково-популярної літератури та класичних творів. Компанія також має велику кількість книжкових серій та видань з власним брендом, також продає різноманітну періодику, включаючи журнали, газети та інші видання.
Електронні книги та аудіокниги	Компанія має свій власний електронний читач Nook, який конкурує з Amazon Kindle. Крім того, Barnes & Noble продає електронні книги та аудіо книги на своєму веб-сайті.

Продаж подарунків	Компанія пропонує великий вибір товарів, що пов'язані з читанням книг, таких як книжкові аксесуари (закладки, обкладинки, підставки для книг), книжкові ігри, картки та інші подарунки.
Послуги публікації	Barnes & Noble допомагає незалежним авторам та видавництвам публікувати та продавати свої книги.
Організація літературних заходів	Компанія часто організовує авторські читання, книжкові фестивалі, книжкові клуби та інші літературні заходи в своїх магазинах, щоб привернути увагу до своєї продукції та підтримати літературну спільноту.
Онлайн-курси та навчальні матеріали	Компанія пропонує різноманітні онлайн-курси та навчальні матеріали для розвитку різних навичок, таких як письмо, мистецтво та технічні навички.
Кав'ярні в магазинах	Бари з кавою, чаєм та іншими напоями працюють у деяких магазинах

Загалом, Barnes & Noble - це компанія, яка пропонує різноманітні товари та послуги, пов'язані з книгами та іншими розважальними та навчальними матеріалами. На даний момент, вони працюють як і у режимі онлайн через свій веб сайт, так і через велику мережу своїх фізичних магазинів, які привертають клієнтів своїми зручними розташуваннями та додатковими послугами, такими як кафе та літературні заходи.

Головними конкурентами Barnes & Noble є гігант Amazon та популярний онлайн веб-сайт продажу книжок Book Depository. Перевагою конкурентів є те, що вони функціонують по всьому світу, в той час як Barnes & Noble оперує тільки у США.

Протягом багатьох років компанія Barnes & Noble була лідером роздрібної торгівлі книгами цим самим маючи суттєвий вплив на ритейл книг у США. Незважаючи на те, що в останні роки компанія зіткнулася з труднощами, її широка дистриб'юторська мережа, фізична присутність, ранній вихід на ринок та успішна асортиментна стратегія допомагають їй залишатися актуальною в галузі.

## 2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії "Barnes & Noble"

Компанія Barnes & Noble працює у галузі ритейлу книг (bookselling). Ця галузь займається продажем друкованих, електронних та аудіо книг через різні канали, включаючи книгарні, онлайн-магазини та інші роздрібні магазини.

Галузь ритейлу книг характеризується багатьма факторами, а саме високою конкуренцією, швидкі зміною технологій, широкий асортимент та важлива соціально-культурною роллю. У табл. 2.3 наведений опис та статистику основних характеристик галузі ритейлу книг.

Таблиця 2.3

### Основні характеристики галузі ритейлу книг

<i>Назва</i>	<i>Опис</i>
Висока конкуренція	Галузь є досить конкурентною, особливо в онлайн-сфері, де діють великі гравці, такі як Amazon та інші. Amazon контролює понад 30% світового книжкового ринку, продаючи щонайменше 300 мільйонів друкованих книг на рік і контролюючи 50-80% книгорозповсюдження в США. [21]
Швидкі зміни технологій	З появою електронних книг та аудіо книг з'явилася нова форма продажу, яка стала досить популярною серед споживачів. Однак за даними Pew Research, 74,7% продажів книг все ще припадає на друковані книги, тоді як на електронні книги припадає лише 7,48% ринку. [22]
Широкий асортимент	Галузь пропонує широку варіацію жанрів книг, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів. Загалом існує близько 50 жанрів. Якщо брати до уваги під жанри, то на Amazon виділяє понад 16 000 жанрів. [23]
Соціально-культурна роль	Книгороздрібна галузь є важливою складовою культурного життя суспільства. Книги мають величезну соціально-культурну роль, оскільки вони не просто переносять інформацію, але й впливають на світогляд, мислення та поведінку людей. [24]

У 2016 році було зареєстровано продаж 2,2 мільярда книг по всьому світу, при цьому 72% цієї суми припадає на країни, такі як США, Китай і

Великобританія. Прогнозується, що до 2023 року загальний прибуток від продажу книг зросте до 78,07 мільярда доларів США, що є на 2,53% більше, ніж у 2022 році. [21]

Однак пандемія вплинула на продажі книг і загальна сума продажів впала на 7,64% до менше 80 мільярдів доларів США, що є найнижчим рівнем за останні три роки. Це свідчить про те, який вплив має пандемія на продажі книг і їхній майбутній потенціал зростання.

Хоча друковані книги є головними гравцями на книжковому ринку, їхні доходи зменшуються, тоді як прибуток від електронних та аудіокниг постійно зростає. Цей факт свідчить про те, що книжкова індустрія починає переходити від друкованих книг до цифрових форматів, що може мати значний вплив на галузь. [21]

На основі статистики продажів книг можна зробити висновок, що книжкова індустрія є живою та стійкою до конкуренції з цифровими медіа та іншими формами розваг. Незважаючи на те, що галузі довелося адаптуватися до змін споживчих звичок, дані показують, що книги залишаються популярною формою розваги та освіти.

На рис. 2.2 зображено загально статистику про глобальний ринок книжок. Можна побачити, що прогнозується поступове зростання ринку з роками приблизно на 4.96%, і до 2027 року ринок зросте на 33.21 мільярдів доларів США. Показник складеного щорічний темп зростання інвестицій (CAGR) прогнозується підвищуватись на 5.43% щороку. Ринок знаходить на стадії зростання. Головними критеріями для покупців є інновації, відповідність нормативним вимогам (авторське право) та сервіс запропонований у книгарнях та роздрібних магазинах (див.рис 2.2)



Рис. 2.2 Прогнозована статистика глобального ринку книжок за 2023-2028 [25]

TechNavio прогнозує, що у 2027 індустрія буде характеризуватися високим рівнем входу нових гравців на ринок та високою залежністю від постачальників. Однак, ринок буде ставати більш монопольним, що призведе до зниження конкуренції та загрози товарів-замінників ( див. рис. 2.3)

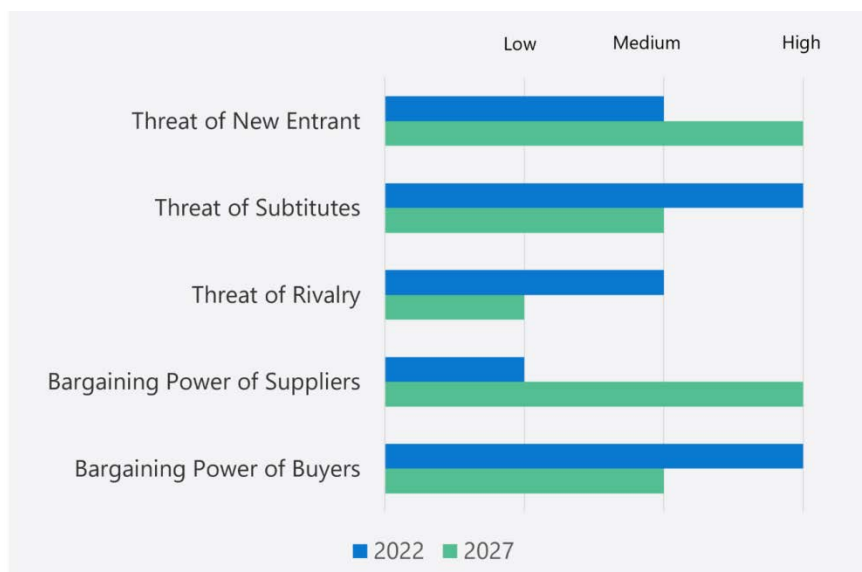


Рис. 2.3 Порівняння 5 сил Портера ринку книг між 2022-2027 рр [25]

Проаналізуємо актуальний стан 5 сил Портера ринку ритейлу книг.

Табл. 2.4

### 5 сил Портера ринку ритейлу книг

Сили Портера	Опис
Постачальники	Видавці покладаються на низку постачальників, включаючи друкарні, постачальників паперу та дистриб'юторів. Переговорна сила цих постачальників, як правило, низька, оскільки існує багато доступних варіантів, і вони не мають значного впливу на якість кінцевого продукту.
Покупці	Покупці мають високий рівень переговорів на книжковому ринку, оскільки вони можуть легко порівнювати ціни та купувати книги з різних джерел. Це змушує видавців утримувати низькі ціни та іншим чином диференціювати свою продукцію.
Перешкоди для входу	Книжковий ринок має відносно низький бар'єр для входу, оскільки будь-хто може самостійно опублікувати свою роботу та продавати її онлайн через такі платформи, як Amazon. Проте відомі видавці все ще мають перевагу з точки зору каналів розповсюдження, впізнаваності бренду та маркетингових ресурсів.
Замінники	Книги стикаються з конкуренцією з боку різноманітних замінників, включаючи електронні книги, аудіо книги та інші форми розваг. Однак багато читачів все ще віддають перевагу фізичним книгам, а ринок електронних книг за останні роки дещо стабілізувався.
Суперництво	Книжковий ринок є висококонкурентним, багато відомих видавництв, книгарень і авторів змагаються за частку ринку. Це змушує видавців вводити інновації та диференціювати свої продукти, а також підтримувати низькі ціни, щоб залишатися конкурентоспроможними.

З огляду на історію компанії Barnes&Noble Inc, можна припустити, що вона перебуває на стадії зрілості. Компанія протягом багатьох років вона успішно функціонувала як роздрібна мережа книгарень в США. Проте, з огляду на те, що в останні роки компанія зазнала складнощів у зв'язку з конкуренцією з боку інтернет-магазинів, можна припустити, що компанія переходить до стадії спаду. Незважаючи на це, компанія продовжує розробляти нові стратегії, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії було проведено SWOT аналіз( див табл. 2.5) на основі даних [26] [27]

Табл. 2.5

### SWOT аналіз підприємства Barnes & Noble

Strengths (сильні сторони)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Бренд Barnes &amp; Noble є відомим та впізнаваним</li> <li>● Книгарня пропонує широкий асортимент книжок</li> <li>● Найбільша мережа книжкових магазинів у США</li> <li>● Зручний веб-сайт і мобільний додаток, що дозволяє клієнтам купувати книги будь-де в будь-який час</li> </ul>
Weaknesses (слабкі сторони)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Зменшення продажів (через зростання конкуренції з боку онлайн-магазинів, таких як Amazon)</li> <li>● Значні витрати, пов'язані з утриманням фізичних місць розташування магазинів</li> <li>● Обмежена диверсифікація продукції (Barnes &amp; Noble історично зосереджувалася на продажу книг, що обмежує її здатність диверсифікувати джерела доходу)</li> </ul>
Opportunities (можливості)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розробка ексклюзивних та інноваційних продуктів, як-от пристрої для читання електронних книг або книжкові послуги на основі передплати</li> <li>● Розширення пропозицій продуктів (за межі книг, наприклад, пропонуючи більше товарів, послуг або подій)</li> <li>● Партнерство та співпраця</li> </ul>
Threats (загрози)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Конкуренція з боку інших магазинів</li> <li>● Зростання кількості електронних книг створює загрозу продажам фізичних книг</li> <li>● Економічні спади та кризи</li> <li>● Збільшення пропозицій електронних матеріалів бібліотек та безкоштовних ресурсів в інтернеті</li> <li>● Політичне та нормативне середовище</li> </ul>

Найбільшим конкурентом Barnes & Noble є Amazon. На сьогоднішній день на Amazon припадає близько 72% онлайн-продажів книг для дорослих та 49% усіх продажів книг. [28]

Загалом Barnes & Noble стикається зі значними проблемами в галузі, що швидко розвивається, але також має можливості адаптувати та диверсифікувати свої пропозиції, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Автори та видавці можуть використовувати тенденції продажу книг, щоб краще відповідати на потреби своїх клієнтів. Застосування правильних стратегій може допомогти книжковій індустрії продовжувати процвітати та задовольняти читачів.

### **2.3. Аналіз стратегій управління асортиментною політикою компанії Barnes & Noble**

Продажі Barnes & Noble зросли понад 4% за останній рік і, очікується, що вони тільки продовжуватимуть зростати у 2023 році. Критики стверджують, що це сталось через, те що компанія використала пандемію як можливість переосмислити свою бізнес-модель та асортиментну стратегію. [20]

На офіційному веб-сайті Barnes & Noble у розділі “Відносини з видавцями та авторами” вказано, що вони зберігають понад 100 000 найменувань різних книг у фізичних магазинах і понад 1 мільйон на їхньому складі. Їх асортимент містить понад 50 000 видань різних видавництв, включно з невеликими друкарнями, університетськими друкованими виданнями та незалежними виданнями. Обсяг книг, які вони пропонують, демонструє їхню прихильність до широкого спектру видавництв. Щороку вони переглядають понад 100 000 заявок від великих і малих видавництв різного походження. Щоб прийняти рішення, їхні менеджери переглядають каталоги видавців, маркетингові матеріали та зразки. [29]

Коли у 2019 році Barnes & Noble була на стадії занепаду, до компанії приєднався новий генеральний директор Джеймс Даунт (британський бізнесмен і засновник мережі книг Daunt Books). З травня 2011 року він був керуючим директором найбільшою мережі книгарень Waterstones у Великобританії. Деякі джерела називають його «людиною, яка врятувала Barnes & Noble», завдяки використанню нової стратегії. Деякими особливостями стратегії було те, що він зупинив масові рекламні кампанії, нав'язані видавцями та переніс деякі магазини в менші приміщення, що дозволило зменшити витрати компанії. [18]

Але головною стратегією, яка суттєво вплинула на асортимент, було те, що він надав керівникам магазинів набагато більше автономії, ніж вони мали раніше. Ідея полягала в тому, що мережі магазинів повинні діяти не так, як мережеві магазини, а більше як незалежні магазини, маючи таку ж свободу пристосовувати свої пропозиції до місцевих смаків. Якщо раніше замовлення для

кожного філіалу магазину розміщував центральний офіс у Нью-Йорку, сьогодні зменшений центральний офіс розміщує лише мінімальне замовлення на нові книги, залишаючи кожному окремому керівнику магазину вільно вирішувати, чи привозити більше примірників на основі місцевих продажів. [19]

«Я отримую всю славу, але насправді те, що я роблю, — це не заважаю керівникам успішно керувати книгарнями», — каже Джеймс Даунт в інтерв'ю для New York Times, - «Вся робота [кожного магазину] відбувається “на поверсі магазину”». [19]

Також в своєму інтерв'ю Даунт зазначає, що люди з Нью-Йорка не хочуть бачити на полицях книжки, які бажають читачі з Алабами чи Огайо. Тож менеджери магазинів Barnes & Noble повинні самостійно вирішувати, які книги виставляти у своїх магазинах. Він каже, що якщо місцеві жителі хочуть купити книжки про релігію, відповідні полиці в місцевому магазині повинні отримати більше місця, ніж книги про спорт. Центральний офіс не диктує місцевим менеджерам, що продавати, вони повинні слухати споживачів і приймати власні рішення. «Керівники магазинів навіть вибирають, як проводити акції» - зазначає Джеймс Даунт.

Barnes & Noble все ще залишається великою мережею, але тепер кожен магазин виглядає більше як незалежний книжковий магазин. Ця стратегія працює, тому що, як вже зазначалося раніше, фінансові показники компанії покращились, і Barnes & Noble тільки планує розширюватися. Це також дозволило зменшити штат центрального офісу майже вдвічі, через те, що багато обов'язків перейшли до місцевих магазинів. Менший центральний штат дозволив компанії відмовитися від дорогих офісних приміщень у Нью-Йорку та зменшив витрат на персонал. [19]

Іншою асортиментною особливістю є те, що Barnes & Noble зосередилася на головному - на продажі книг, а не на величезному асортименті товарів, які колись продавалися і які лише побічно стосувалися читання. «Ми продавали в магазині багато нерелевантних речей, — каже Даунт. «Ніхто не мислить так: «мені потрібна батарея Duracell — я піду до книжкового магазину».

Тому вони прибрали всі невідповідні товари, і збільшили вибір друкованих матеріалів, наприклад вибір манги (комікси або графічні новели у японському стилі), які стали дуже популярними останні декілька років. Одним з найважливішим критеріїв у виборі асортименту також стали соцмережі, особливо TikTok. У журналі Rolling Stones вказано, що ця мережа має один з найбільших впливів на читацькі уподобання. Це пояснюють популярністю мережі серед усіх віків, простотою поширення відео та його високим охопленням (незалежно від кількості підписників). [30] Barnes & Noble рано помітили цю тенденцію, і тому багато його магазинів мають окрему секцію книг BookTok, яка генерує майже найбільшу кількість продажів у магазинах. Такий успіх привів до колаборації TikTok та Barnes & Noble, які створили конкурс читання, покликаний заохотити людей публікувати відео про книги, які вони читають. Цільова сторінка BookTok показує користувачам кілька підібраних відео, зокрема розділ під назвою «Познайомтеся з місцевими магазинами B&N» і список запропонованих назв із посиланнями на веб-сайт Barnes & Noble. А в магазинах Barnes & Noble є QR-коди, які спрямовують клієнтів на цільову сторінку BookTok. [31]

Інша важлива асортиментна політика Barnes & Noble, яка має соціальне значення, це створення програми, яка висвітлює та підтримує найкращих нових і невідомих сучасних письменників, і з моменту свого заснування вона познайомила читачів з такими відомими зараз іменами Нілом Гейманом, Елізабет Гілберт, Халедом Хоссейні, Кадзуо Ішігуро та інші. Їхня інноваційна платформа Barnes & Noble NOOK Press дозволяє тисячам авторам, які публікується самостійно, продавати не лише електронні книги, але й друкувати фізичні завдяки підтримці магазину. Автори також можуть претендувати на можливість брати участь у заходах у магазині, включаючи підписання книг і обговорення, де вони також можуть продавати свої друковані книги та зустрічатися з шанувальниками. [29]

Також Barnes & Noble повністю припинили брати плату з видавців за розміщення певних книг у добре помітних місцях для більших продажів.

Компанія вказує, що хоч це і здається “додатковими грошима” для компанії, це викликало низку проблем: книжки, які ніхто не хотів купувати, виставлялися на видному місці, а великі замовлення, які не продавалися, доводилося відправляти назад до видавців, що призводило до додаткових витрат. [19] Як було вказано раніше, керівники кожного з магазинів самостійно уповноважені вибирати, які книги рекламувати, щоб задовольнити попит.

Онлайн-бізнес Barnes & Noble також покращився, цей сегмент виріс на 35% порівняно з показниками перед пандемією. Але компанія зазначає, що все одно онлайн продажі становлять лише близько 10 відсотків від загального обсягу продажів мережі. Ця статистика показує, що для людей все ще важливо купувати книги фізично, і саме це є перевагою Barnes & Noble над Amazon. В той час як Amazon, яка використовує електронні технології для формування асортименту та персоналізовану рекламу для онлайн-продажів, Barnes & Noble робить все можливо, щоб зберегти присутність “людського контакту”, і це суттєво впливає на вибір клієнтів [32]

Рейтинг Reputation Institute Retail RepTrak за 2018 рік назвав Barnes & Noble «найбільш авторитетним роздрібним продавцем в Америці №1». [33] Це означає, що коли Barnes & Noble перебували у стані кризи вони не втратили свою позитивну репутацію. Як зазначає Даунт, ще одним важливим кроком стратегії бренду є утримання гарної репутації.

Виняткова репутація виділяє Barnes & Noble серед інших конкурентів. У динамічному та невизначеному світі клієнти шукають автентичність компаній та довіри до них, і вони стають все більш важливим фактором у прийнятті рішень щодо покупок. Сильна та надійна ділова репутація сприяє якісному зростанню доходів, що і дозволило Barnes & Noble залишитися ключовим гравцем на ринку. [32]

Залишається багато питань щодо майбутнього Barnes & Noble. Але стає зрозумілим, що вдала асортиментна стратегія допомогла бренду залишитись на ринку, покращити пропозицію своїх продуктів, виділитися серед конкурентів, підвищити свої фінансові показники та зберегти вдалу репутацію.

Найголовнішою ознакою стратегії є локалізація та персоналізація, завдяки переосмисленню управління та надання кожному менеджеру бути справжнім бренд-менеджером, тобто формувати асортимент відповідно до вподобань місцевих жителів. Також, зусилля компанії зосередитися на своїх основних компетенціях і співпраця з соцмережами для формування асортименту сприяли успішному відродженню Barnes & Noble.

### **РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ "BARNES & NOBLE"**

#### **3.1. Моніторинг читацьких уподобань в асортименті та взаємодії з книгарнями**

Для детальнішого розуміння ринку та способів покращення асортиментної політики книгарень було проведено опитування серед студентів щодо їхніх читацьких уподобань в асортименті та взаємодії з книгарнями. У першому розділі опитування було досліджено їх читацькі звички, такі як частота читання книг, формат читання, причини обраного формату, мова читання та спосіб отримання книг для читання. У другому розділі опитування було отримано результати взаємодії респондентів з фізичними книгарнями. Було опитано такі дані як частота відвідування книгарень, що впливає на вибір книгарні та яка ціль візиту, проблеми сучасних книгарень та важливість таких аспектів як наявність онлайн веб сайту, персоналізовані рекомендації, впровадження категорії книг з BookTok та наявність подій у книгарнях.

В опитуванні взяли участь 50 респондентів віком від 18-23 років. На рис. 3.1. графічно показано як часто опитуванні читають книги. Майже половина респондентів читає до 6 книг на рік, чверть опитаних 1 книгу на місяць, по 2-3 книги на місяць читають 18%, ті хто читає 4-5 книг на місяць, більше 6 або взагалі займають по 4% наших респондентів. Респонденти вказали, що найчастіше читають українською ( 92%) та англійською (68%). 14% читає іншими іноземними мовами (див. Додаток А)

За результатами опитування найпопулярнішим форматом у якому читають книги став електронний формат. 41 респондент читає книги на телефоні, планшеті або комп'ютері, 4 респонденти читають на електронній книзі. Паперові книги читають 78% респондентів, а аудіо книги - 14%. У цьому питанні опитування респонденти могли обрати декілька відповідей (див. рис. 3.2)



Рис. 3.1. Діаграма частоти читання книги серед опитаних

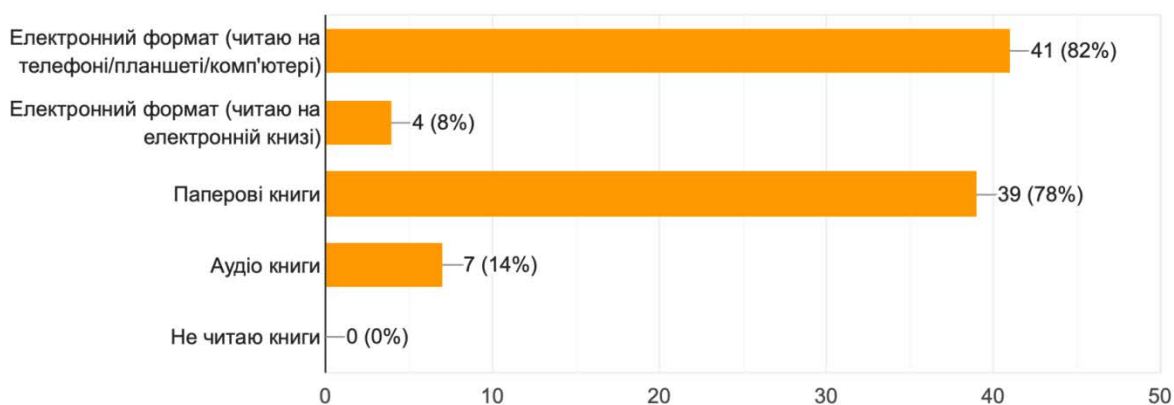


Рис. 3.2. Порівняння популярності форматів читання книг

Результати опитування свідчать про значний ріст популярності електронного формату книг серед читачів. Цей тренд вказує на зміну читацьких пристрастей і переваги, які надає електронне читання. Зараз все більше людей обирають зручність та доступність електронних пристроїв для читання, що відображається у високому відсотку респондентів, які використовують телефони, планшети та комп'ютери для занурення у світ літератури.

У наступному блоці питань респонденти повинні були обрати причину, чому вони люблять обраний формат читання книг. На рис. 3.3 можна побачити, що серед найпопулярніших причин, чому респонденти люблять електронний формат стали зручність читання, тобто можливість читати у будь-який час і будь-де, та змога не платити за книги ( тобто можливість скачувати книги на піратських веб сайтах ). 18 респондентів вказали, що причиною є нижча

ціна, ніж паперових книг, а 3 респонденти користуються книжковою підпискою, де є можливість мати безлімітний доступ до книг за місячну плату. Іншими причинами стали “англомовні книги не завжди є в паперовому вигляді”, “читаю в електронному форматі тільки тоді, коли немає можливості придбати паперову версію”, “українцям відкрита можливість безкоштовно читати ліцензійні книги через такі додатки як Yakaboo”, “в електронному форматі можна прочитати книги в скороченому варіанті”. 12% респондентів вказали, що читають у іншому форматі.

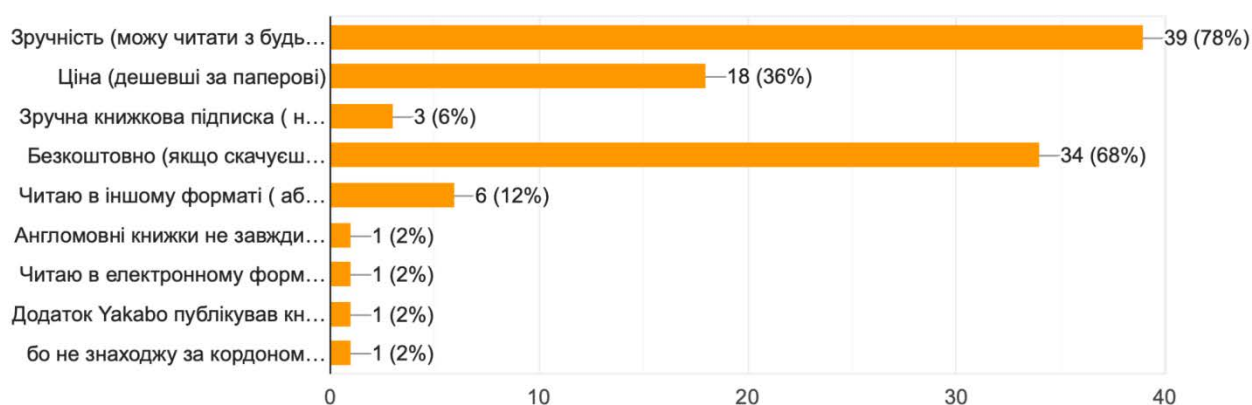


Рис. 3.3. Причини популярності електронного формату книг серед опитаних

Дослідження показало, що 80% опитуваних важливий фізичний аспект книг, тобто можливість привласнити книгу, можливість гортати сторінки та виділяти потрібний текст. 16% відповіли, що мають складність у знаходженні електронного формату книг, а 10% незручно або вони не мають можливості читати онлайн. Іншими причинами вказаними респондентами стали “подобаються видання з фото/малюнками, які не завжди коректно відображаються в електронному форматі”, “обмін книгами з друзями”, “це краще для зору” та “можливість колекціонувати книги” (див. рис. 3.4)

На рис. 3.5 за результатами опитування було отримано дані, що 60% респондентів не віддають перевагу книгам в аудіо форматі. 30% відповіли, що не мають часу на читання, а 4% люблять саме слухати книги. Іншими причинами були “можливість зберегти зір”, “користь прослуховування книг” та “краща концентрація на аудіо книгах”.

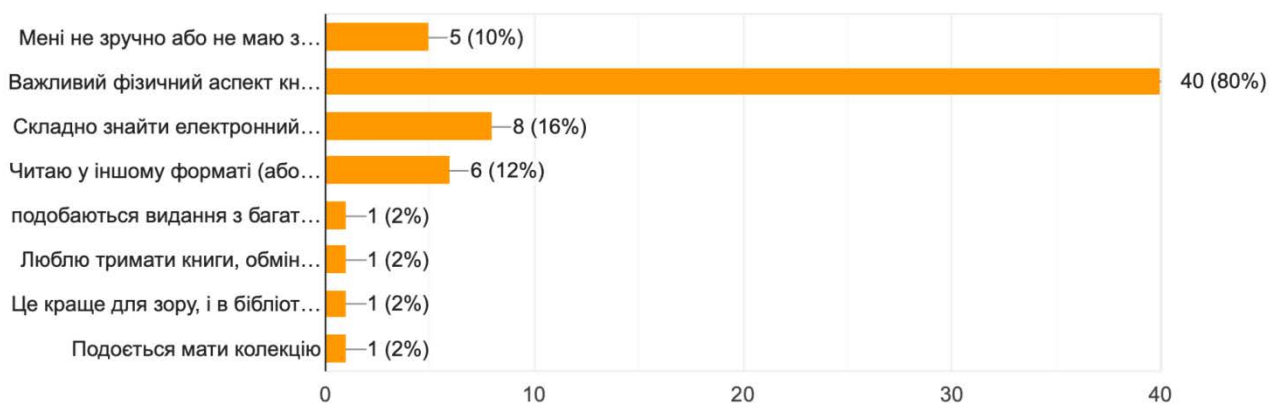


Рис. 3.4. Причини популярності паперового формату книг серед опитаних

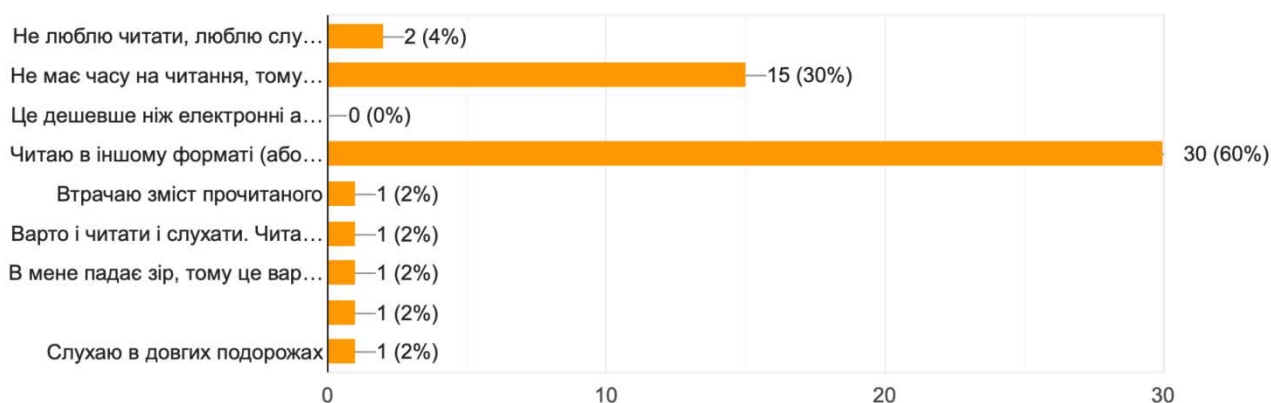


Рис. 3.5. Причини популярності аудіо формату книг серед опитаних

На рис. 3.6 показано якими способами читачі отримують книги для читання. Більшість респондентів вказали, що не купують книги - 72% завантажують безкоштовно в інтернеті, 34% беруть безкоштовно у бібліотеці/у друзів/на роботі. 70% купують паперові книги в фізичних магазинах, 64% купують паперові книги онлайн, 26% купують в електронному варіанті, 18% купують паперові книги вторинного вжитку та 14% мають підписку на читацький застосунок. У цьому питанні опитування респонденти могли обрати декілька відповідей.

Найбільше респондентів відвідує книгарні раз у півроку (28%) та майже чверть опитаних раз у 2-3 місяці. 16% ходять туди декілька разів на місяць, 12%

раз в рік і по 10% ходять раз у місяць або не ходять взагалі у книгарні (див. рис 3.7)

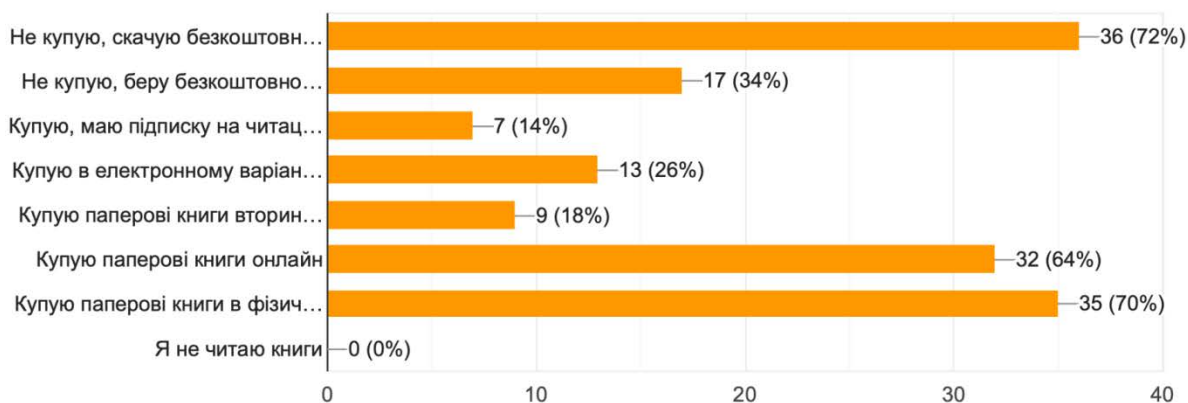


Рис. 3.6. Порівняння способів отримання книг для читання



Рис. 3.7. Частота відвідування книгарень респондентами

Результати проведеного опитування свідчать про широкий спектр способів, якими читачі отримують книги для читання та про різноманітність частоти відвідування книгарень серед респондентів.

У ході опитування було виявлено, що найвпливовішими факторами для вибору книгарні є зручна локація з наявною широкою мережею магазинів, широкий асортимент книг та атмосфера книгарні. Майже половина опитаних назвала наявність знижок та акцій та зручність знайдення потрібних книг впливовими факторами. Іншими важливими категоріями для респондентів стали можливість подивитись чи є потрібні книги у наявності, можливість замовити онлайн та наявність нових/ексклюзивних видань книг. 20% респондентів вказали, що наявність соцмереж та комунікації з клієнтами є для них вирішальним фактором. Змога відпочити та почитати книги, привітний персонал

та наявність кав'ярні вказали 14%, 12%, 10% респондентів відповідно. Найменш впливовим фактором стало наявність інших товарів у книгарні ( див. рис. 3.8)

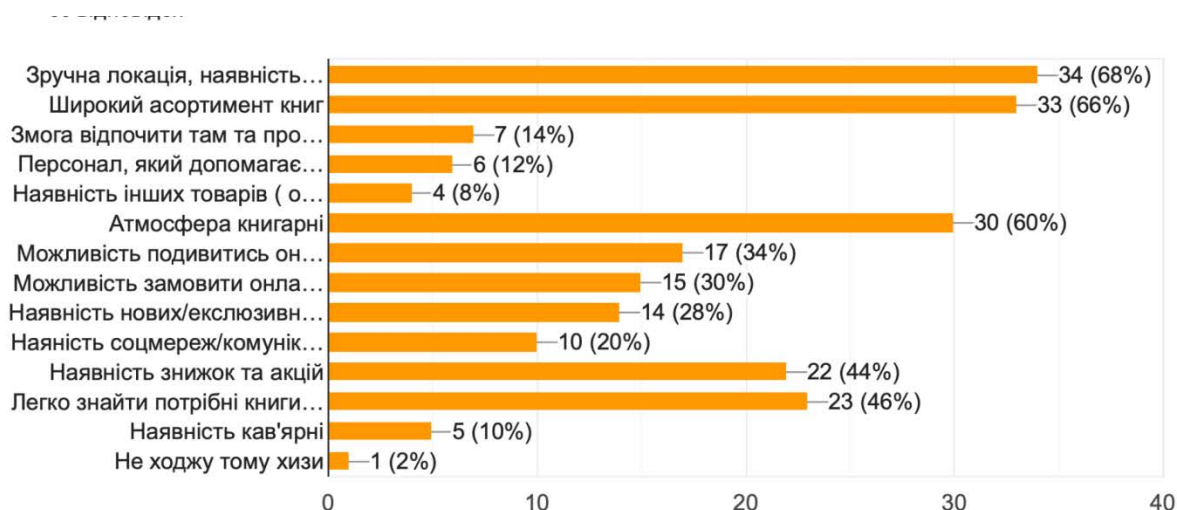


Рис. 3.8. Причини вибору книгарень

На рис. 3.9. показано, що для респондентів цілями відвідувань книгарень у 74% є купівля книг для себе, 64% - купівля книг на подарунки, 66% - просто прогулятися, тому що подобається атмосфера книгарні. 16% купують інші товари в книгарнях, 14% забирають книги, які замовили онлайн, 8% ходять на івенти влаштовані книгарнею. Можна зробити висновки, що через те, що купівля книг для себе є найпопулярнішою мотивацією відвідувань книгарень, це підтверджує значення основної функції книгарень - надання доступу до літературних творів та задоволення потреб читачів.

На рис. 4.1 зображені проблеми, які найчастіше опитувані бачать у сучасних книгарнях. Майже половина відповіли, що найбільшою проблемою є відсутність у наявності потрібних книг у книгарні, а 26%, що асортимент маленький. 40% вважають, що проблемою є наявність великої кількості популярних книг та немає старіших та невідомих книг. Для 30% є проблемою, що асортимент розподілений незручно, відсутність потрібних категорій або складно знайти потрібні книги у магазині, а 20% навпаки вважають асортимент застарілим, тобто наявність малою кількістю сучасних та популярних видань. Іншими причинами були “досі наявність російською літератури”, “персонал,

який не може допомогти”, “недостатньо заходів” та “книги український книгарень часто є менш якісними у порівнянні з іноземними”. Результати проведеного опитування свідчать, що існують деякі недоліки та проблеми у роботі книгарень, які потребують уваги та вдосконалення.

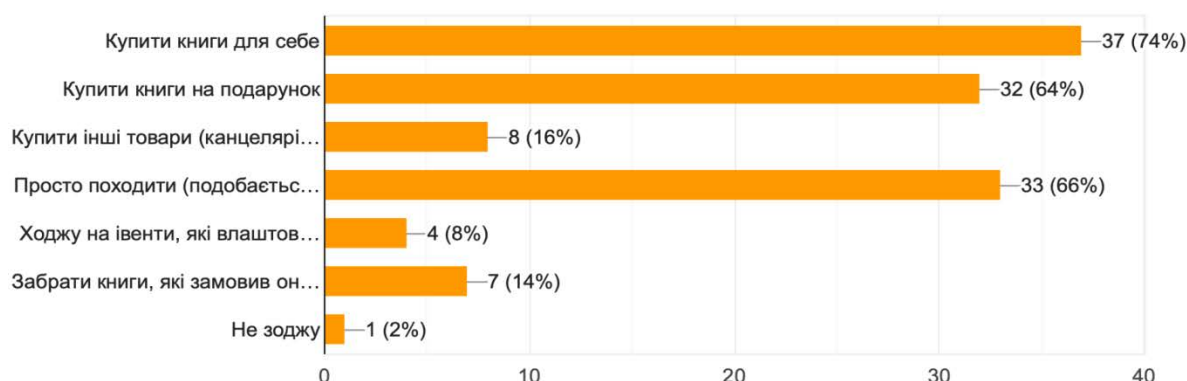


Рис. 3.9. Ціль відвідування книгарень

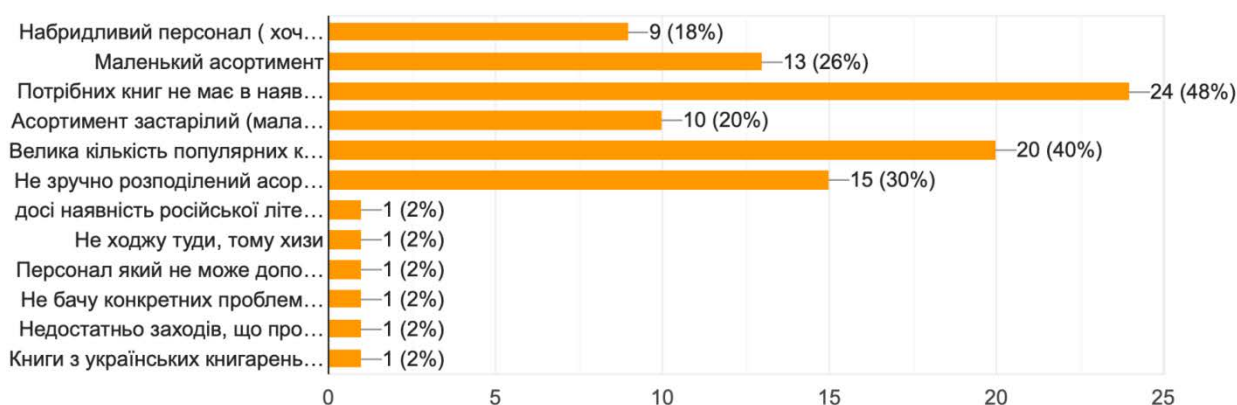


Рис. 4.1. Проблеми сучасних книгарень

На рис. 4.2. показано, що на більш ніж половину респондентів суттєво впливає наявність веб сайту у книгарні, щоб замовити або подивитись наявність книг. 42% подобається опція наявності веб сайту у компанії, але це не буде впливати на їх вибір. Тільки один респондент відповів, що наявність веб сайту зайва, і він відвідує книгарні, щоб побачити та купити книги фізично.

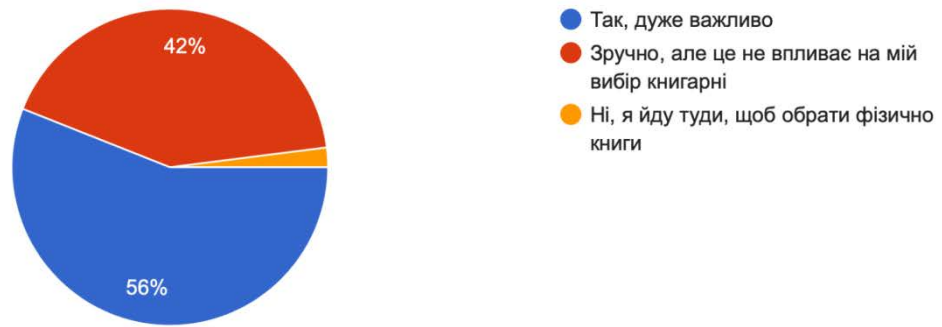


Рис. 4.2. Важливість наявності веб сайту для книгарні

Результати проведеного опитування свідчать про те, що наявність веб-сайту у книгарні є важливим фактором для більшості респондентів, які шукають книги. Це підтверджує значимість онлайн присутності для книгарень, яка допомагає привернути та задовольнити потреби клієнтів.

На рис. 4.3 показані дані опитування щодо важливості персоналізованих рекомендацій для читачів. Майже половина респондентів вважає опцію створення персональних онлайн кабінетів для відстеження онлайн та фізичних покупок/переглядів товарів гарною ідеєю, тому що їм б це допомогло з вибором. 28% вказали, що не користувались такою можливістю, а 22% не довіряли б рекомендаціям книг. 1 людина вказала, що боїться за свої персональні дані.



Рис. 4.3. Важливість персоналізованих рекомендацій для читачів

Результати дослідження дали змогу визначити, що є значний інтерес читачів до персоналізованих рекомендацій та можливості створення персональних онлайн кабінетів для відстеження покупок та переглядів товарів.

На рис. 4.4 зображено, чи готові читачі платити за підписку на сервіс книгарні, який би надавав їм наступні переваги: швидка та безкоштовна доставка, знижки, доступ до ексклюзивних видань та безкоштовних матеріалів. Результати показали, що 58% опитуваних користувались б такою підпискою, але це рішення дуже залежало від ціни. 26% впевнені, що оформили б підписку на сервіс, а 16% не платили б за таке взагалі.

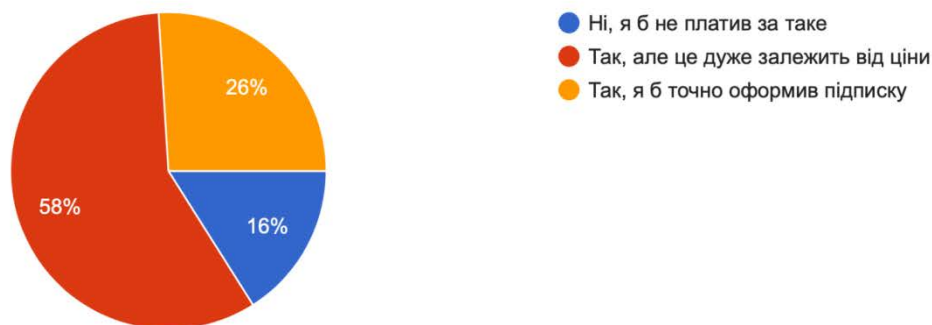


Рис. 4.4 Попит на підписку на сервіс книгарні

Результати опитування свідчать про високий потенціал та зацікавленість читачів у використанні підписки на сервіс книгарні, якщо будуть забезпечені прийнятні цінові пропозиції та вигоди.

На рис.4.5 показаний попит на підписку на сервіс книгарні.

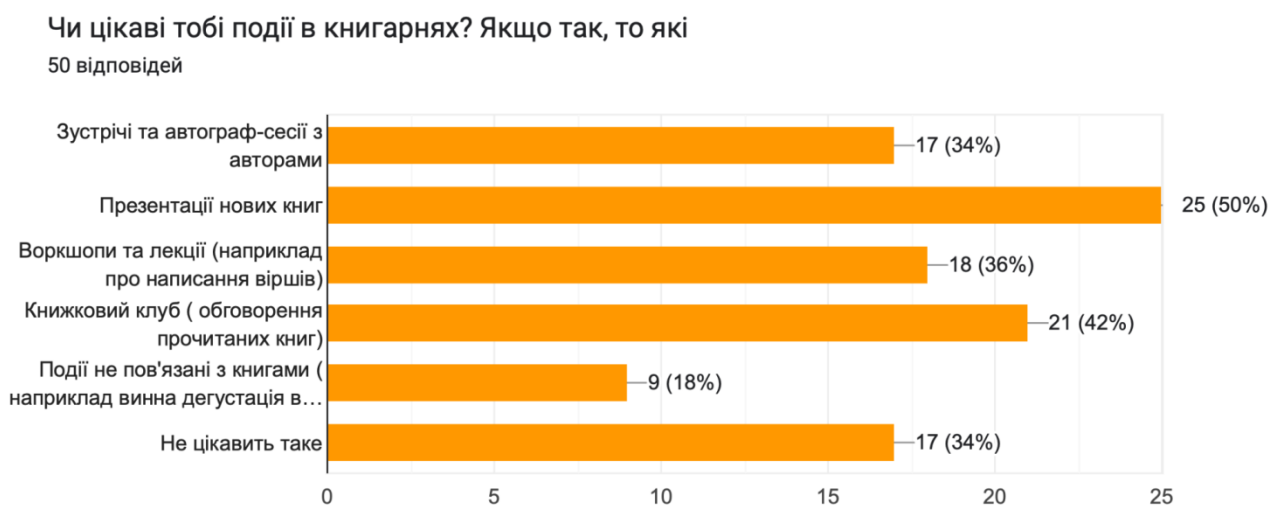


Рис. 4.5 Попит на підписку на сервіс книгарні

Опитування показало, що рівно половина опитуваних відвідували б презентації нових книг, 42% хотіли б брати участь у книжковому клубі, 36% ходили б на воркшопи та лекції та 34% цікавлять зустріч та автограф сесії з авторами. Найменшу кількість голосів отримали події не пов'язані з книгами. 34% опитуваних вказали, що події в книгарнях їх не цікавлять. Результати опитування свідчать про те, що книгарні повинні час від часу влаштовувати події, тому що на них є попит серед читачів.

Проведене опитування свідчить про те, що серед молоді віком від 18 до 23 років читання книг залишається популярним заняттям. Однак, змінюються формати та способи читання, зокрема електронний формат стає все популярнішим, завдяки зручності та можливості отримати книги швидко та безкоштовно. Але паперові книги все одно залишаються затребуваними на ринку, оскільки для багатьох для читання книг важливий саме фізичний аспект. Тому важливо розвивати та підтримувати ритейл різноманітних форматів книг, щоб задовольнити потреби різних груп читачів.

Багато респондентів вказали, що завантажують книги безкоштовно для читання на нелегальних веб сайтах, що свідчить про низьку свідомість людей щодо шкоди піратства. Однак значна кількість респондентів все ж купує книги, тому книгарні повинні створювати зручний та автентичний сервіс, щоб підтримувати попит.

З отриманих даних про причини відвідування книгарень та їх проблеми, можна виокремити найважливіші правила, яких повинні дотримуватись книгарні, щоб задовольняти клієнтів:

1. Розширити асортимент книг та забезпечити наявність як і старішої менш популярної літератури, так і популярних бестселерів різними мовами.
2. Забезпечити зручний та логічний розподіл асортименту, щоб відвідувачі могли легко знайти потрібну книгу.
3. Розвинути присутність книгарень в соцмережах та інтернеті, де можна показувати новинки, акції, та інші спеціальні пропозиції.

4. Забезпечити можливість замовлення книг онлайн, або перевірки їх наявності в книгарні.

5. Забезпечити приємну атмосферу та зручне середовище для відпочинку та вибору книг.

6. Забезпечити професійний та якісний сервіс, який включає консультації клієнтів, відповіді на запитання, та інші додаткові послуги.

7. Проводити навчальних та розважальних заходів у книгарнях.

8. Створення та впровадження онлайн кабінету для кожного читача, щоб відстежувати його покупки та перегляди, як і фізично, так і онлайн для надання персональних рекомендації книг. Це буде допомагати генерувати більше продажів.

Реалізація цих пропозицій допоможе покращити відвідування книгарень та забезпечити відвідувачам зручний та приємний досвід покупок книг. Дані цього опитування будуть використані для наступного підрозділу, щоб розробити рекомендації покращення асортиментної політики “Barnes and Noble”.

### **3.2. Розробка заходів для покращення асортиментної політики підприємства “Barnes and Noble”**

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, підприємство “Barnes and Noble” знаходилось у стані кризи та на грані закриття до моменту зміни менеджменту та впровадження нових асортиментних та управлінських стратегій. І хоч останні роки фінансові показники підприємства “Barnes and Noble” показують позитивний результат, вони все ще стикаються зі значними викликами від інтернет-конкурентів та змінами в споживацьких звичок. Тому, компанія повинні постійно підвищувати ефективність своєї асортиментної політики, щоб залишитися конкурентоспроможними на ринку.

Найбільшою проблемою Barnes and Noble є велика конкуренція від Amazon, тому аналіз їх асортиментної стратегії може допомогти розробити заходи для покращення Barnes and Noble.

Amazon використовує стратегію омніканальної роздрібної торгівлі (з англ. omnichannel retail), яка є однією з форм багатоканальної роздрібної торгівлі. Науковий інститут маркетингу (MSI) визнав багатоканальний роздрібний продаж одним із трендів успішної маркетингової стратегії. [34] Мультиканальна роздрібна торгівля означає продаж або просування продуктів через більше одного каналу, які можуть бути фізичними, цифровими або комбінованими. Компанія може реалізовувати продукти на своєму веб-сайті, у звичайних магазинах та на різних платформах або торгових майданчиках. Омніканальна стратегія, в свою чергу, охоплює всі точки взаємодії з клієнтами, починаючи з верхньої частини маркетингової воронки й просуваючись до ініціатив після покупки. Це більш повна версія багатоканального маркетингу, яка об'єднує всі канали в цілісну стратегію. Мультиканальність має більшу орієнтацію на продукт, в той час як, омніканальність зосереджується на клієнтах та їхньому досвіді. [35]

На рис.4.6 зображене графічне порівняння цих двох стратегій. Омніканальна стратегія ставить в центр покупця та взаємодіє між різними каналами, на відміну від мультиканальної стратегії.

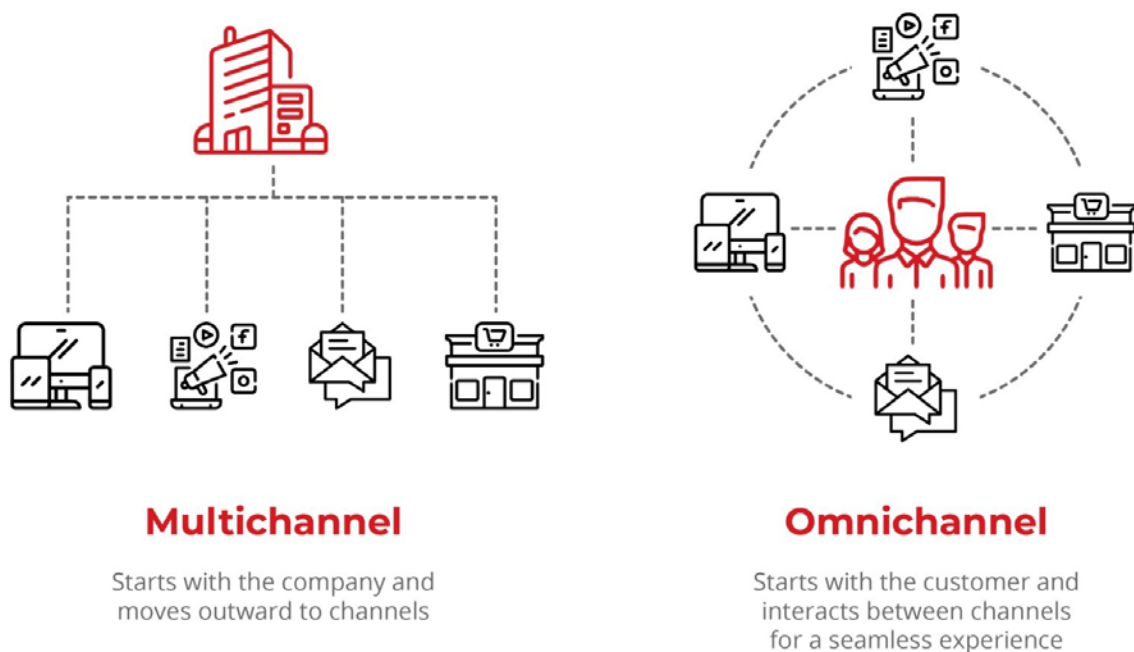


Рис. 4.6 - Графічне порівняння мультиканальної та омніканальної стратегії [36]

Amazon є однією з компаній, яка демонструє успішне використання омніканальної стратегії. Вони це роблять через продаж товарів через усі можливі канали - веб-сайт, додаток, підписку Amazon Prime, голосовий помічник Alexa, фізичні магазини, popups Amazon Storefront. [37] Barnes and Noble може використати цей досвід, щоб покращити свої послуги та залучити більше клієнтів, зараз каналами. Зараз їх основними каналами продажу є веб сайт та фізичні магазини, тому гарним способом буде розробити мобільний додаток, який не тільки дозволить клієнтам купувати товари з будь-якого місця, а буде ще й соцмережею.

Ідея для креативного мобільного додатку для Barnes and Noble може полягати в створенні інтерактивної програми для читачів, яка б допомогла їм вибирати книжки відповідно до їх смаків та інтересів. Додаток може запропонувати користувачам сканувати штрих-коди книжок, які їм сподобалися, або вводити назви книг, які вони раніше читали, і на основі цього надати рекомендації для подальшого читання, і як показало опитування у підрозділі 3.1 48% хотіли б отримувати персоналізовані рекомендації від книгарень. Крім того, додаток може містити можливості для пошуку книжок за категоріями, авторами, обкладинками, а також може включати інформацію про новинки та хіти продажів в книжковому світі. Також додаток може мати інтерактивні функції, такі як можливість зберігати улюблені книги в "книжковій полиці", обговорення книжок з іншими користувачами через форум, чат або соціальні мережі. Більш того, можна інтегрувати функцію "інтерактивної мапи", де користувачі можуть відзначати місця, де вони читали книги та рекомендувати їх іншим читачам. І також додаток буде безпосередньо зв'язаний з магазинами Barnes and Noble, де користувачі можуть замовляти книги через додаток та отримувати їх зручним для них способом доставки.

Створення інтерактивного мобільного додатку для Barnes and Noble може покращити асортиментну політику компанії, оскільки додаток може забезпечити додаткові засоби для аналізу потреб та уподобань клієнтів, а також надати більш

точні рекомендації щодо того, які книги покупці можуть зацікавити. За допомогою інтерактивних функцій додатку, таких як вибір категорій та авторів, відгуки користувачів і т.д., Barnes and Noble може отримувати цінні дані про те, які книги найбільш популярні серед своїх клієнтів, які книги більшість користувачів додали до своїх "книжкових полиць" та які книги мають найбільші продажі. Ці дані можуть допомогти компанії виробляти кращі рішення щодо асортименту книг, які більше відповідають попиту клієнтів.

Крім того, забезпечення рекомендацій для подальшого читання може допомогти Barnes and Noble залучати нових клієнтів, які можуть бути зацікавлені в книгах, про які вони раніше не знали. Це може призвести до збільшення продажів і становлення компанії як лідера на книжковому ринку.

Іншою конкурентною перевагою Amazon є їхня переплата Amazon Prime. Amazon Prime — це платна підписка, яку пропонує Amazon та яка надає клієнтам низку переваг і бонусів. І, як зазначають у компанії, Prime є найкращим стимулом для клієнтів для створення облікового запису та входу в систему незалежно від того, на якому каналі чи пристрої вони перебувають. Основною причиною приєднання до Amazon Prime є зручність системи та вибір безкоштовної та найбільш швидкої доставки. [38] На сьогоднішній день, незважаючи на постійне зростання ціни передплати, Amazon Prime має 95 мільйонів учасників. Щоб збільшити членство в Amazon Prime, Amazon кожного року розширює додаткові переваги цієї передплати, такі як: безкоштовний доступ до фільмів та серіалів, різноманітні знижки, безкоштовний сервіс прослуховування музики Prime Music, функція гардеробу, яка дозволяє приміряти речі, перш ніж здійснити покупку та багато інших. [39]

Основною перевагою Prime для Amazon є уніфікація даних клієнтів, яка є фундаментом для успішної омніканальної стратегії Amazon. Це включає здатність Amazon розуміти уподобання клієнтів, пропонувати їм ширший та персоналізований асортимент та створювати безперебійну роботу на всіх пристроях та каналах покупок. [38]

Barnes and Noble теж можуть запровадити схожу підписку на свої послуги. Як показало опитування у підрозділі 3.1. підписка на книжковий сервіс була б цікава 84% респондентів. Наприклад, передплата Barnes and Noble може включати безкоштовну доставку та доставку на наступний день або в той самий день, як це робить Amazon, що о стимулює клієнтів купувати більше книг та інших матеріалів для читання. Також вони можуть застосувати можливість ранніх доступи до книг, щоб підписники могли отримувати книги раніше за інших. Іншими можливостями можуть бути ексклюзивні події та безкоштовні матеріали, які будуть приваблювати клієнтів. Так Barnes and Noble буде розширювати свій асортимент та мати лояльних клієнтів.

Останнім пунктом, того як Amazon покращив їх асортиментну політику є партнерство. У серпні 2022 року Amazon оголосив про те, що учасники Prime можуть робити покупки незалежних роздрібних брендів безпосередньо з додатка Amazon. Партнерство надає брендам доступ до мережі доставки Amazon в той же день, а також полегшує клієнтам замовлення в Інтернеті та отримання в магазині. Мімі Руїз, віце-президент із відомої мережі роздрібних магазинів одягу PacSun сказала в своєму інтерв'ю: «Ми бачимо великий потенціал у нашому партнерстві з Amazon, яке включає доставку безпосередньо з вибраних роздрібних точок PacSun. Це ще один спосіб запропонувати нашим клієнтам одяг, який вони люблять, коли вони цього хочуть». [40] Партнерські угоди, укладені з Pacsun та іншими магазинами, є прикладом еволюції Amazon не як роздрібною продавця, а більше як постачальника послуг, включаючи хмарні обчислення, виконання та іншу логістику, а також рекламу. В останньому кварталі Amazon відзначила зростання доходів у цих сферах. [41]

Barnes & Noble має теж потенціал для партнерства з видавцями книг та пропонування ексклюзивних видань у своїх магазинах. Ця стратегія вже була успішною для кількох книжкових мереж по світу вказує Барбара Канс у своїй статті. [28] Партнерство може включати видання та просування нових книг, і надання їх ексклюзивного доступу тільки в Barnes & Noble протягом певного

періоду. А щоб підтримувати інтерес до цих книг мережа може організовувати громадські заходи та інші заходи на підтримку презентації книжок.

Barnes & Noble має робити те, що не може зрівнятися з Amazon, наприклад, проводити більше авторських і громадських заходів. Взагалі, основною перевагою Barnes & Noble над Amazon є їх велика фізична присутність, яку вони повинні використовувати на максимум, щоб залишитись конкурентоспроможними.

Як показало опитування, описане у підрозділі 3.2, люди наразі цінують книгарні саме за офлайн аспект, тобто за можливість насолодитись атмосферою книгарні та відпочити. Тому Barnes & Noble повинні зосередитись на тому, щоб створити привабливу та затишну атмосферу для своїх клієнтів. Одним з найбільш ефективних способів є створення комфортного простору, де клієнти можуть насолоджуватись читанням та відпочивати. Для цього можна встановити м'які крісла, дивани, облаштувати затишні куточки з книжками та рослинами, а також забезпечити приємну музику та підсвічування. Також, Barnes & Noble можуть облаштувати книжкові кав'ярні, де відвідувачі можуть насолоджуватись напоями. Це не лише підвищить комфорт для клієнтів, але й дозволить компанії збільшити свій дохід.

В сучасних умовах зростає значення асортиментної політики як важливого елементу стратегії розвитку підприємств. У зв'язку з цим актуальною стає проблема вдосконалення підходів до формування асортименту продукції та його управління, що дозволяє досягати успіху на ринку та задовольняти потреби споживачів. Barnes & Noble повинні спиратися на досвід конкурентів, особливо на досвід Amazon, тому що це допоможе іншим знайти нові ідеї та методи, щоб покращити свою асортиментну політику, а також виявити слабкі місця та ризики, які можуть виникнути внаслідок помилок у стратегії асортиментної політики.



## ВИСНОВКИ

Асортиментна політика займає важливе місце у системі управління підприємством. Загальноекономічне та маркетингове значення асортименту відображається в його ролі як засобу задоволення бажань споживачів, товарного забезпечення підприємства, частки обігових активів, об'єкта вкладення інвестицій та способу покращення торгівельного обслуговування клієнтів. Ефективне формування асортименту має вирішальне значення в роздрібній торгівлі. Добре продуманий та ретельно спланований асортимент сприяє збільшенню лояльності клієнтів, покращенню репутації магазину та збільшенню його частки на ринку. З іншого боку, неефективний асортимент призводить до втрати продажів, збільшення витрат та незадоволеності клієнтів.

Асортиментна політика визначає стратегію формування та управління асортиментом товарів, яку підприємство використовує для досягнення своїх цілей. Вона включає в себе набір принципів, стратегій і методів, які ведуть до формування асортименту продукції для виробництва або продажу підприємством через аналіз покупців, ринку, цілей та можливостей підприємства. Її можна розглядати з двох сторін - як елемент комплексу маркетингу або окрема сфера управлінської діяльності. Основними цілями асортиментної політики є оптимізація структури асортименту, скорочення витрат, вихід на нові ринки, забезпечення достатньої кількості запасів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління асортиментною політикою є ефективним інструментом для організації діяльності підприємства у сфері ритейлу книг. Концепція управління асортиментною політикою підприємства реалізується через розробку стратегії за кожною товарною групою, а її впровадження, насамперед, передбачає управління асортиментом за етапами життєвого циклу продукції.

Асортиментом, який пропонується на ринку ритейлу книг, виступають безпосередньо книги. У 2021 році ринок ритейлу книг оцінювався в 138,35 мільярда доларів США, і очікується, що з 2022 по 2030 рік він зростатиме на 1,9%

у середньому на рік. Книжковий ринок є досить складним та змінним, тому необхідно постійно оновлювати асортимент, щоб задовольняти потреби різних категорій клієнтів та залишатися конкурентоспроможним.

Основними завданнями управління асортиментною політикою в ритейлі книг є підбір оптимального асортименту книжок, планування запасів та аналіз даних про продажі та клієнтські вподобання для подальшого планування асортименту. Для досягнення успіху у сфері ритейлу книг, організація повинна мати глибоке розуміння своїх клієнтів, їх потреб та вподобань, а також розуміти ринкові тенденції та попит на різні жанри та авторів.

Barnes & Noble є одним з найбільших мереж книжкових магазинів у США, маючи понад 600 магазинів по всій країні і веб-сайт електронної комерції. Компанія пропонує велику кількість фізичних книг, журналів і газет, а також має свою електронну книгу NOOK. Компанія була популярною і успішною протягом багатьох років, ставши єдиною національною книжковою мережею після закриття головного конкурента Borders Group. Однак компанія зазнала труднощів внаслідок зростання популярності інтернет-покупок та конкуренції з боку Amazon. Пандемія коронавірусу також негативно вплинула на фінансові показники компанії, але вона зуміла залишитись на ринку завдяки постійному вдосконаленню. Barnes & Noble стикається з викликами, пов'язаними з змінами у формах читання книг та конкуренцією від онлайн-торгівельних платформ. Однак, компанія продовжує адаптуватись і намагається зберегти свою позицію на ринку, шукаючи нові можливості та вдосконалюючи свої послуги.

Компанія Barnes & Noble працює у галузі ритейлу книг (bookselling). Ця галузь займається продажем друкованих, електронних та аудіо книг через різні канали, включаючи книгарні, онлайн-магазини та інші роздрібні магазини. Галузь ритейлу книг характеризується багатьма факторами, а саме високою конкуренцією, швидкою зміною технологій, широким асортиментом та важливою соціально-культурною роллю. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на продажі книг, що призвело до зменшення загальної суми продажів. Це свідчить про вразливість галузі і необхідність адаптації до змін споживчих

звичок. Прибуток від електронних та аудіокниг постійно зростає, тоді як доходи від друкованих книг зменшуються, тобто книжкової індустрія поступово переходить до цифрових форматів. Цей тренд може мати значний вплив на галузь у майбутньому.

Продажі Barnes & Noble зросли понад 4% за останній рік і, очікується, що вони тільки продовжуватимуть зростати у 2023 році. Критики стверджують, що це зростання стало можливим завдяки переосмисленню бізнес-моделі та асортиментної стратегії компанією під час пандемії. Новий генеральний директор Джеймс Даунт ввів нову стратегію, засновану на наданні більшої автономії менеджерам магазинів та переході від централізованого управління до більш регіонального й локального керування. Кожен магазин Barnes & Noble тепер працює більше як незалежний книжковий магазин, що сприяє більшому пристосуванню до місцевих смаків та попиту. Компанія активно використовує соціальні медіа, зокрема TikTok, для виявлення та просування популярних книжок. Це сприяє залученню молоді аудиторії та збільшенню продажів. Barnes & Noble зосереджується на продажі книг і зменшує кількість нерелевантних товарів, що дозволяє покращити унікальність та спеціалізацію компанії.

Для більш глибоко розуміння ринку ритейлу книг та розробки рекомендацій щодо покращення асортиментної стратегії Barnes & Noble було проведено опитування серед молоді віком від 18 до 23 років. Воно показало, що читання книг залишається важливим для респондентів, однак, змінюються формати та способи читання, зокрема електронний формат стає все популярнішим, завдяки зручності та можливості отримати книги швидко та безкоштовно. Але паперові книги все одно залишаються затребуваними на ринку, оскільки для багатьох для читання книг важливий саме фізичний аспект. Тому важливо розвивати та підтримувати ритейл різноманітних форматів книг, щоб задовольнити потреби різних груп читачів. Багато респондентів вказали, що завантажують книги безкоштовно для читання на нелегальних веб сайтах, що свідчить про низьку свідомість людей щодо шкоди піратства. Однак значна

кількість респондентів все ж купує книги, тому книгарні повинні створювати зручний та автентичний сервіс, щоб підтримувати попит.

Підприємство "Barnes and Noble" зазнавало фінансових труднощів і було на грані закриття до зміни менеджменту та впровадження нових стратегій. Незважаючи на покращення фінансових показників останніми роками, компанія все ще стискається зі значними викликами від конкурентів і змінами в споживацьких звичках. Однією з найбільших проблем "Barnes and Noble" є сильна конкуренція від Amazon, тому було ще й проведено аналіз асортиментної стратегії Amazon, щоб допомогти "Barnes and Noble" вдосконалити свої стратегії та заходи для покращення.

Використання омніканальної стратегії, подібної до тієї, яку використовує Amazon, буде корисним для асортиментної політики "Barnes and Noble". Розробка інтерактивного мобільного додатку може дозволити компанії покращити свої послуги та залучити більше клієнтів через різні канали продажу. Розробка інтерактивного мобільного додатку може покращити асортиментну політику, надаючи компанії додаткові засоби для аналізу потреб та уподобань клієнтів.

Amazon Prime є однією з ключових конкурентних переваг Amazon. Ця платна підписка надає клієнтам різноманітні переваги, такі як безкоштовна та швидка доставка, доступ до фільмів, серіалів та музики, що сприяє залученню і утриманню клієнтів. Уніфікація даних клієнтів, яка забезпечується за допомогою Amazon Prime, є основою для омніканальної стратегії компанії. Це дозволяє Amazon розуміти уподобання клієнтів, персоналізувати їхній асортимент та забезпечити безперебійну роботу на різних пристроях та каналах покупок. Barnes & Noble можуть запровадити подібну підписку на свої послуги, яка включатиме безкоштовну та швидку доставку, ранні доступи до книг та інші переваги. Це допоможе залучити та утримувати клієнтів та розширити свій асортимент.

Партнерства з видавцями та роздрібними магазинами є ще одним способом покращити асортиментну політику. Barnes & Noble можуть укладати партнерські угоди та пропонувати ексклюзивні видання, організовувати презентації книг та

інші заходи, що привернуть увагу клієнтів. Фізична присутність у магазинах є основною перевагою Barnes & Noble. Компанія повинна створити затишну атмосферу, де клієнти можуть насолоджуватись читанням та відпочивати, а також розширити свою пропозицію, організувавши книжкові кав'ярні та інші привабливі зони. Загалом, компанія має великі перспективи розвитку на ринку, якщо буде зосереджена на покращенні своєї асортиментної стратегії.

Отже, дослідження формування та розвитку асортименту в ритейлі книг на прикладі компанії "Barnes & Noble" свідчить про вагомий вплив стратегічного підходу до вибору книжкового асортименту на конкурентоспроможність та успішність організації, підкреслюючи необхідність постійного оновлення та адаптації асортиментної політики до змін на ринку, вимог споживачів та технологічних інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- АСОРТИМЕНТ – Академічний тлумачний словник української мови
- 1] [Електронний ресурс]// Академічний тлумачний словник української мови. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/asortyment>.
- Бозуленко О. Економіка та управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. Бозуленко, Т. Шкабара // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2017. – № 3 (42). – Режим доступу: <https://bit.ly/452iiqc>
- Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства
- 3] [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... д-ра філософії в галузі економіки / Савельєв Д. С. ; Київський національний університет технологій та дизайну. – Київ. – Режим доступу: <https://bit.ly/3MroQXZ>
- Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики
- 4] [Електронний ресурс] / С. О. Кириченко, К. І. Половинка // Агросвіт. – 2021. – № 1-2. – С. 90. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90>.
- Vasylykha N. V. Assortment policy as an important tool for commodity policy of a trading enterprise [Електронний ресурс] / N. V. Vasylykha // Economy and society. – 2018. – № 19. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-144>. – Назва з екрана.
- Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства
- 6] [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>. – Назва з екрана.
- Nicasio F. Assortment planning in retail: how to maximize your store's profitability - vend retail blog [Електронний ресурс] / Francesca Nicasio //
- 7]

- Vend Retail Blog. – Режим  
 доступу: <https://www.vendhq.com/blog/assortment-planning/>. – Назва з  
 екрана.
- Libro | Diccionario de la lengua española [Електронний ресурс]//  
 8] «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. – Режим  
 доступу: <https://dle.rae.es/libro>. – Назва з екрана.
- Global books market size & industry trends report, 2022 - 2030 [Електронний  
 9] ресурс] // Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc.  
 – Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/books-market>. – Назва з екрана.
- Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства  
 10] [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник  
 Національного технічного університету України «Київський  
 політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – Режим  
 доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>. – Назва з  
 екрана.
- McLoughlin D. Barnes and noble statistics – wordsrated [Електронний  
 11] ресурс] / Danny McLoughlin // WordsRated – The data of books. – Режим  
 доступу: <https://wordsrated.com/barnes-and-noble-statistics/>. – Назва з  
 екрана.
- Barnes & Noble History [Електронний ресурс]// Barnes & Noble Inc. –  
 12] Режим доступу: <https://www.barnesandnobleinc.com/about-bn/history/>. –  
 Назва з екрана.
- Hyken S. Barnes & Noble, Amazon, Independents: Who's Disrupting Whom?  
 13] [Електронний ресурс] / Shep Hyken // Forbes. – Режим  
 доступу: <https://bit.ly/3o2ySpс> – Назва з екрана.
- Blair S. 1917: First Barnes & Noble Bookstore Opens in Manhattan  
 14] [Електронний ресурс] / S. Blair // Wayback Machine. – Режим  
 доступу: <https://bit.ly/3M37vTN> – Назва з екрана.

- Striphas T. Late Age of Print: Everyday Book Culture from Consumerism to
- 15] Control / Ted Striphas, Striphas Ted. – [Б. м.] : Columbia University Press, 2009. – 272 с.
- Barnes & Noble's annual report 1999 [Электронный ресурс] // Barnes&Nobles
- 16] Inc. - 1999. Режим доступа: <https://bit.ly/42Tm6rY>
- Elliott Completes Acquisition of Barnes & Noble [Электронный ресурс] //
- 17] Bloomberg. – Режим доступа: <https://bit.ly/42BrSyq>
- Biryulin S. Barnes & Noble's Revival [Electronic resource] / Svyatoslav
- 18] Biryulin // Medium. – Mode of access: <https://bit.ly/42VV6bi> – Title from screen.
- Harris E. A. How Barnes & Noble Went From Villain to Hero (Published 2022)
- 19] [Electronic resource] / Elizabeth A. Harris // The New York Times. – Mode of access: <https://www.nytimes.com/2022/04/15/arts/barnes-noble-bookstores.html>. – Title from screen.
- Barnes and Noble plans for major brick-and-mortar expansion for the first time
- 20] in years [Electronic resource] // Spinoso Real Estate Group. – Mode of access: <https://t1p.de/ovgaf>. – Title from screen.
- Gitnux. Book Sales Trends 2023: A Look at the Statistics • GITNUX [Electronic
- 21] resource] / Gitnux // GITNUX. – Mode of access: <https://blog.gitnux.com/book-sales-statistics/>. – Title from screen.
- eBooks vs. Printed Books: Is Book Printing Worth It? - Print Bind Ship
- 22] [Electronic resource] // Print Bind Ship. – Mode of access: <https://printbindship.com/ebooks-vs-printed-books/>. – Title from screen.
- The Ultimate List of Book Genres: 35 Popular Genres [Electronic resource] //
- 23] Reedsy. – Mode of access: <https://blog.reedsy.com/book-genres/>. – Title from screen.

- Law T. J. 10 Benefits of Reading Books: Why You Should Read Every Day  
 24] [Electronic resource] / Thomas J. Law // Oberlo | Where Self Made is Made. –  
 Mode of access: <https://www.oberlo.com/blog/benefits-of-reading-books>. –  
 Title from screen.
- Technavio [Electronic resource] // Market Research Reports - Industry Analysis  
 25] Size & Trends - Technavio. – Mode of access: <https://t1p.de/7i0fm> – Title from  
 screen.
- SWOT [Electronic resource] // Barnes & Noble, Inc. – Mode of  
 26] access: <https://kingbarnesandnoble.weebly.com/swot.html>. – Title from screen.
- Nicasio F. Assortment planning in retail: how to maximize your store's  
 27] profitability - vend retail blog [Электронный ресурс] / Francesca Nicasio //  
 Vend Retail Blog. – Режим  
 доступа: <https://www.vendhq.com/blog/assortment-planning/>. – Назва з  
 екрана.
- What's the Next Chapter for Barnes & Noble? [Electronic resource] //  
 28] Knowledge at Wharton. – Mode of access: <https://t1p.de/uttj4>. – Title from  
 screen.
- Book Publishers and Author Relations | B&N INC [Electronic resource] //  
 29] Barnes & Noble Inc. – Mode of  
 access: <https://www.barnesandnobleinc.com/publishers-authors/>. – Title from  
 screen.
- How Will BookTok Change Publishing in 2023? [Electronic resource] //  
 30] Rolling Stone. – Mode of access: <https://t1p.de/ewbnd> – Title from screen.
- Harris E. A. How TikTok Became a Best-Seller Machine [Electronic resource] /  
 31] Elizabeth A. Harris // The New York Times. – Mode of  
 access: [https://www.nytimes.com/2022/07/01/books/tiktok-books-  
 booktok.html](https://www.nytimes.com/2022/07/01/books/tiktok-books-booktok.html). – Title from screen.

32] The Strategy Behind Barnes & Noble's Brand Revitalization - Branding Strategy Insider [Electronic resource] // Branding Strategy Insider. – Mode of access: <https://brandingstrategyinsider.com/the-strategy-behind-barnes-nobles-brand-revitalization/>. – Title from screen.

33] The Big Unveil: Barnes & Noble Outperforms Top US Retailers to Retain Excellent Rating and #1 Ranking in Reputation Institute's Annual Retail Reputation Study [Electronic resource] // Business Wire. – Mode of access: <https://t1p.de/xpep4>. – Title from screen.

34] 2018-2020 Research Priorities: Marketers' Strategic Imperatives - MSI - Marketing Science Institute [Electronic resource] // MSI - Marketing Science Institute. – Mode of access: <https://www.msi.org/articles/marketers-top-challenges-2018-2020-research-priorities/>. – Title from screen.

35] Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? [Electronic resource] // PubMed Central (PMC). – Mode of access: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7492145/#b0250>. – Title from screen.

36] Göhring O. Omnichannel vs. multichannel B2B marketing – what's the difference? [Electronic resource] / Ole Göhring // Pitcher | Sales Enablement & Closed Loop Marketing Solution. – Mode of access: <https://www.pitcher.com/blog/omnichannel-multichannel-difference>. – Title from screen.

37] Brick-and-mortar retailers narrow gap with Amazon [Electronic resource] // Supermarket News. – Mode of access: <https://www.supermarketnews.com/online-retail/brick-and-mortar-retailers-narrow-gap-amazon>. – Title from screen.

38] [Case Study 2023] Amazon Omnichannel Strategy - [Electronic resource] // Barilliance. – Mode of access: <https://www.barilliance.com/amazon-omnichannel-strategy/>. – Title from screen.

- U.S. Amazon Prime subscribers 2019 | Statista [Electronic resource] // Statista.  
39] – Mode of access: <https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>. – Title from screen.
- Amazon Prime Offers Same-Day Delivery from Retailers - Multichannel  
40] Merchant [Electronic resource] // Multichannel Merchant. – Mode of access: <https://t1p.de/wflac>. – Title from screen.
- Howland D. Amazon launches same-day delivery for Pacsun, GNC and other  
41] retailers [Электронный ресурс] / Daphne Howland // Retail Dive. – Режим доступа: <https://t1p.de/gbprc>– Назва з екрана.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Результати опитування про найпоширенішу мову читання

Якою мовою найчастіше читаєш книги?

50 відповідей

