



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Формирование ассортиментной политики предприятия»

Исполнитель Кегеян Ольга Артуровна

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«___» _____ 2019 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы формирования состава и структуры ассортимента предприятия.....	4
1.1 Сущность и значение состава и структуры ассортимента компаний.....	4
1.2 Методика формирования ассортимента предприятия	11
2 Анализ состава и структуры ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692.....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	18
2.2 Оценка состава и структуры ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692.....	28
3 Мероприятия по совершенствованию состава и структуры ассортимента	37
3.1 Проблемы формирования ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692.....	37
3.2 Предложения по совершенствованию системы управления ассортиментом.....	45
Заключение	57
Список использованной литературы.....	59

Введение

В последние десять - пятнадцать лет на российском рынке товаров легкой промышленности появилось множество компаний, как российских, так и с участием иностранного капитала, организующих продвижение своей продукции через розничную сеть. Появилось много магазинов в торговых центрах, реализующих монобрендовую одежду, а также миксы, которые на своей торговой площади предлагают популярные брендовые изделия из старой коллекции по сниженным ценам.

Появление на российском рынке новых форм организации бизнеса обуславливает потребность в поиске новаторских подходов к повышению конкурентоспособности предприятий розничной торговли [17, с. 12].

Актуальность темы заключается в том, что ассортиментная политика предприятия розничной торговли — это не константа, а переменная, зависящая от таких факторов как конкуренция, мода, конъюнктура рынка, каждый из которых требует анализа для принятия решений, направленных на повышение эффективности продаж.

Объект исследования: АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692.

Предмет исследования: состав и структура ассортимента

Цель работы: на основе анализа продаж отдельных товарных групп внести предложения по совершенствованию ассортиментной политики предприятия розничной торговли.

Задачи:

- осветить теоретические и методические основы формирования состава и структуры ассортимента предприятия розничной торговли;
- провести анализ состава и структуры ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления ассортиментом.

1 Теоретические и методические основы формирования состава и структуры ассортимента предприятия

1.1 Сущность и значение состава и структуры ассортимента компаний

Планирование ассортимента – это деятельность предприятия по реализации ассортиментной стратегии, включающей в себя концепцию ассортимента, политику и стратегические планы разработки ассортимента. Ассортимент предприятия включает в себя группы, подгруппы, виды, сорта, бренды, типы продуктов и их названия [8, с. 42].

К концепции формирования ассортимента выдвигают следующие требования:

- соответствие целевым потребностям организации;
- обеспечение ожидаемой рентабельности и прибыли.

При разработке ассортимента должны учитываться общие и специфические факторы. Общие включают в себя спрос и рентабельность, к специфическим относят состояние и структуру ассортиментного предложения, его место в рыночном сегменте, каналы распределения и привлекательность цен [10, с. 169].

Наличие концепции определяет разработку политики ассортимента.

В экономике различают промышленный и торговый ассортимент. К промышленному относится совокупность продукции, выпускаемой промышленными сельскохозяйственными предприятиями. Как правило, такая продукция, выпускаемая конкретным предприятием, имеет узкую направленность и спецификацию. Поэтому все произведенные товары подвергаются дальнейшей сортировке, торговому отбору для дальнейшей реализации в крупных и мелких торговых сетях. Часть товара сортируется у оптовиков, а остальная часть непосредственно в магазине. Ассортимент также подразделяется на продовольственные и непродовольственные товары.

Ассортимент может быть также разделен на четыре группы: простой, сложный, укрупненный и развернутый.

Ассортимент зависит от спроса, а спрос, в свою очередь, является величиной непостоянной, зависит от различных факторов, в том числе и случайных. При проведении анализа ассортимента необходимо учитывать его широту (количество товаров группы), полноту (общее число), структуру (соотношение товаров по определенному признаку), устойчивость и обновляемость ассортимента.

По степени новизны товары делятся на следующие группы:

- принципиально новые (новинки, представленные благодаря научно-техническому прогрессу);
- усовершенствованные ранее представленные товары;
- модифицированные (измененные незначительно или сменившие упаковку) товары;
- товары рыночной новизны (старые известные товары, но впервые представленные именно на этом рынке).

Необходимо различать модернизацию (обновление товара) и модификацию (изменение свойств) товара. Наличие старого товара и его модернизированного варианта называется его дифференцированием [8, с. 45].

Обилие производственных предприятий создает перенасыщение рынка, его затоваривание, но позволяет отбирать оптимальные марки товаров по оптимальным ценам, обеспечивающим спрос и рентабельность.

После разработки ассортиментной политики менеджеры приступают к реализации стратегического плана реализации ассортимента. План реализации — это комплекс мероприятий, направленных на формирование структуры ассортимента и продвижению товаров. Здесь также просчитываются исполнители, сроки, а также возможные риски и их последствия.

При составлении плана предусматривают следующие мероприятия [20, с. 74]:

- выявление реальных и потенциальных запросов потребителей определенного сегмента рынка;
- разработка классификатора товара или ассортиментной матрицы;

- поддержание ассортимента, удовлетворяющего спрос потребителя;
- поиск новых товаров под изменившиеся потребности потребителя;
- анализ ассортимента конкурирующих магазинов;
- оценка эффективности собственного ассортимента;
- контроль за своевременным проведением мероприятий;
- разработка мероприятий по уменьшению рисков или смягчению последствий рисков.

Для выявления запросов потребителей используются методы маркетинговых исследований: метод социологического опроса, анализ объема продаж, анализ объема товарооборота, методика исторических аналогий повторяющихся тенденций [24, с. 211].

При процедуре проведения анализа учитывают абсолютный показатель (совокупность товаров, фактическая или базовая) и относительный показатель (оценка ассортимента по фактическому и базовому показателям).

Абсолютный показатель широты производится при помощи подсчета товара в наборе по определенному признаку. Относительным показателем широты считается количественный состав набора товаров, присутствующий на рынке.

Определение устойчивости ассортимента определяет амплитуду колебаний широты и полноты ассортимента. Показателем является качество обслуживания клиентов. Колебания характеризуются коэффициентом вариации, который можно рассчитать в Excel с помощью операторов СТАНДОТКЛОН и СРЗНАЧ.

Определить коэффициент устойчивости ассортимента (K_y) можно по формуле:

$$K_y = 1 - V, \quad (1.1.1)$$

где V — коэффициент вариации.

Устойчивость может характеризоваться стабильностью предложения

товара. Расчет производится по формуле:

$$K_y = \Sigma t / T, \quad (1.1.2)$$

где t — число дней, в течение которых данный вид (разновидность) товара находятся в продаже;

T — количество рабочих дней в месяце (квартале).

При исследовании ассортимента особых групп с коротким жизненным циклом (аппаратура, компьютеры, модная одежда) необходимо учитывать обновление ассортимента.

Базовый темп обновления рассчитывается по формуле:

$$Q_б = 100 \% / \tau, \quad (1.1.3)$$

где τ — срок морального старения товара.

Фактический темп обновления ($Q_ф$) рассчитывается как удельный вес новых модификаций товаров в ассортименте товаров, поступивших в продажу:

$$Q_ф = N_о / N, \quad (1.1.4)$$

где $N_о$ — количество новых образцов товара (шт.);

N — общее количество образцов товара.

Относительный показатель обновления ($K_о$) рассчитывается по формуле:

$$K_о = Q_ф / Q_б, \quad (1.1.5)$$

где $Q_ф$ — фактическое количество оцениваемого ассортимента (шт.);

$Q_б$ — базовое количество.

Информативные сведения дает анализ структуры ассортимента, который дает сведения об удельном весе ассортиментных групп, т. е. групп,

объединенных одним признаком товаров (ассортимент телефонов) или потребителей (женская обувь). Анализ проводится по каждой ассортиментной группе, сравнивается коэффициент отношения оцениваемого ассортимента к базовому.

При анализе ассортимента одежды оценивается соотношение по сезону, исходному материалу, устанавливается структура соотношения по размерам, росту, фасону и т. д. Анализ структуры позволяет скорректировать рациональный ассортимент, отвечающий спросу и приносящий наибольшую прибыль [8, с. 50].

После выявления запросов потребителя определяются товары. Для этого разрабатывается ассортиментная матрица. Она включает в себя однородные группы, подгруппы, виды и марки товаров, которые классифицируются по значимости достижения целей торгового предприятия. По степени значимости товары классифицируются следующим образом:

- прибыльные (50% от общего дохода) с тенденцией к росту;
- стабилизирующие – обеспечивают стабильность прибыли;
- стратегические – с потенциальной выручкой, находятся на стадии выхода на рынок;
- тактические – стимулируют «зрелые» прибыльные продажи;
- убыточные – находятся в стадии упадка, прибыли не приносят.

При составлении матрицы определяется процентное соотношение пяти групп, учитывается влияние неликвидных товаров на лояльность покупателей.

Ассортимент любого магазина регулируется товарным классификатором – документом, представляющим систему кодов классификационных групп.

Классификатор определяет четыре уровня деления товара:

- класс или товары одного функционального назначения;
- товарную группу – группу товаров по общему признаку, такому как сырье (молочные товары), применение (строительные товары), назначение (обувь);
- товарную подгруппу;

- товарную категорию — совокупность товаров по общей цели использования (товары для дома, бакалея и т.д).

Товарная категория послужила развитию категорийного менеджмента. Идея принадлежит компании Procter & Gamble, которая впервые объединила товары по общему для потребителя свойству (зубную пасту и зубную щетку). Такой подход является основой эффективного реагирования на спрос потребителей и контролируется категорийным менеджером в рамках одной категории товаров. Перед категорийным менеджером стоят следующие задачи [22]:

- поиск поставщиков, проведение переговоров;
- анализ продаж и прибыли;
- анализ ассортимента и цен конкурентов;
- ценообразование собственного магазина;
- планирование и закупка товара.

Категориальный менеджер взаимодействует с руководством магазина, с отделом логистики, с бухгалтерией, с маркетологами.

Все товары делятся на три группы, идеальным соотношением считается: А – 75%, В - 20%, С- 5%. Оптимальная структура ассортимента представлена на рисунке 1.1.1.

Группа товаров	А	В	С
Доля в обороте, %	75	20	5
Доля в общем количестве, %	5	20	75

Рисунок 1.1.1 — Оптимальная структура ассортимента [18, с. 215]

Ассортиментная матрица это совокупность всех товаров, находящихся в продаже, формируется на основе товарного классификатора при помощи кросс-категорийного анализа, т е оценки категорий и подкатегорий товаров с точки зрения их результативности. Такой анализ проводится методом ABC анализа:

анализируется объем продаж отдельно взятых позиций, их групп, спрос на товар и, таким образом, его рентабельность (рисунок 1.1.2).

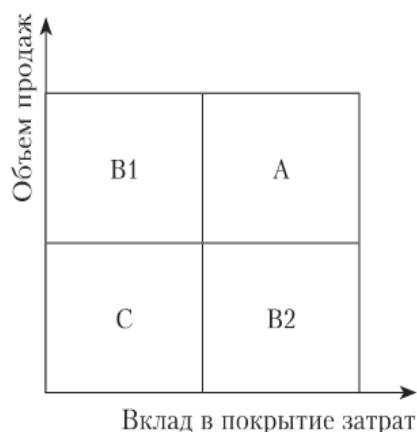


Рисунок 1.1.2 — Двухфакторная модель ABC анализа [18, с. 213]

Согласно диаграмме Парето, 80% прибыли приносит 20% товара. Группа А – наиболее рентабельная, увеличение количества продаж в этой группе приносит наибольшую выгоду. Группа С – наименее ценные в плане рентабельности для магазина товары. Некоторые товары из этой группы следует исключать из ассортимента. Группа В является промежуточной между двумя группами. В качестве корректирующих действий регулирования ассортимента выделяют ценовое и неценовое стимулирование (таблица 1.1.1)

Таблица 1.1.1 — Ценовое и неценовое стимулирование продаж [3]

Ценовое стимулирование	Неценовое стимулирование
1. Скидка на количество (вторая вещи минус 50%)	1. Конкурсы на знание определенной информации о бренде
2. Скидка на определенную марку (товар недели)	2. Розыгрыш с призами
3. Скидка на определенные вещи к празднику)	3. Мини-выставки
4. Скидка «счастливый час»	4. Раздача постеров
5. Скидка на наборы из нескольких позиций	
6. Скидка на подарки	
7. Подарок при покупке определенной вещи	

По товарам группы А строго следят по наличию в продаже, созданию запаса, закупки в приоритетную очередь, выкладки на «золотые» полки,

мониторинг цен конкурентов.

По товарам группы С следят за спецификой вывода: выводят товары с тенденцией к снижению, оставляя товары для покупателей определенных социальных слоев населения, по которым отсутствует снижение продаж. Товар выводят при значительном падении продаж, скоплению запасов, низкой рентабельности и постоянной корректировке цен. Для товаров этой группы выделяют нижние полки выкладки.

Для позиций, находящихся на этапе внедрения и приносящих незначительную прибыль, оформляется рекламная выкладка рядом с раскрученным товаром, нередко запрашивается скидка у поставщиков.

1.2 Методика формирования ассортимента предприятия

Методика управления ассортиментом — это вид деятельности, направленный на приведение ассортимента в соответствии с его рациональностью. Эта задача считается одной из важнейших задач современного маркетинга и при правильном ее решении позволяет полностью удовлетворить покупательский спрос и получить максимальную прибыль при минимальных затратах на хранение товара и рекламу. И наоборот, непродуманная стратегия формирования ассортимента может привести к большим незапланированным затратам.

Ассортиментная политика и его рациональность меняются под влиянием конъюнктуры рынка, платежеспособности, социальных и правовых его характеристик.

Цель формирования ассортимента — удовлетворение спроса покупателя. Оптимальный ассортимент — рациональный — формируется из наличия большого числа производителей однородных товаров. Он позволяет выбрать марки, которые отвечают уровню качества, сервисного обслуживания и максимально выгодным ценовым сегментом.

Соответствие ассортимента спросу основано на прогнозировании и

планировании. Прогнозирование учитывает появление новых товаров, изменение цены, вида, габаритов, вида упаковки и т. д. На формирование влияют следующие факторы:

- широта ассортиментных товаров;
- учет требований законодательства по наличию/отсутствию некоторых групп товаров;
- невозможностью точно спрогнозировать потребности потребителя;
- незапланированное появление некоторых модификаций. Таким образом, рациональное прогнозирование и планирование может быть только краткосрочным (день-неделя).

Управление ассортиментом включает:

- изучение портрета покупателя (пол, возраст, характер и частота совершения покупок);
- изучение информации по ассортименту (прайс-листы, сайты, тематические форумы, рекламные материалы, СМИ);
- анализ спроса на конкурирующие товары, товары-аналоги, тенденций, тестирование спроса;
- полный анализ торгового ассортимента;
- оптимизацию и обновление ассортимента, исключение неликвида;
- планирование закупки, изучение условий договора и поставок, условий оптовых поставщиков [15, с. 287].

Формирование ассортимента осуществляется различными методиками. При наличии большого количества предложений и поставщиков ассортимент может формироваться из товаров известных брендов. Такой подход обеспечивает большие объемы продаж, экономит затраты на хранение и стимулирование спроса. Ассортимент, состоящий из малоизвестных марок, обеспечивает невысокий уровень конкуренции, но требует затраты на стимулирование спроса.

Эффективным методом выступает пробная продажа, когда на реализацию берется пробная партия продукта. Пробные продажи проводят для нового

продукта. Если продукт был ранее представлен к продаже, и появилась его модификация, пробные продажи не проводят.

Методика стимулирования сбыта — это комплекс мер, направленных на ускорение спроса. Используется, если необходимо увеличить продажи в короткие сроки, вывести на рынок новый бренд, увеличить отклик на рекламу при сохранении рекламного бюджета, освежить потребительский интерес при рекламной активности конкурентов.

При стабильных продажах хорошо выстраиваются математические статистические модели, однако, следует помнить, что спрос способен изменяться по ряду различных причин.

Методика формирования спроса состоит из трех этапов. На первом этапе определяется ассортиментный профиль магазина, определяется его место в системе обслуживания улицы, района, города и т.д.

На втором этапе формирования ассортимента производятся расчеты структуры группового ассортимента, т.е. определяются количественные соотношения отдельных групп товаров. Здесь играет роль расположение торговой точки, ее площади и другие факторы.

На третьем этапе определяют развернутый ассортимент по конкретной группе товаров. От этого процесса, от правильности его построения зависит удовлетворение потребительского спроса. В условиях мелкорозничной сети необходимо учитывать место торговли, сезонность и функциональное назначение мелкорозничной сети. Инструментом регулирования ассортимента служит ассортиментный перечень, который составляется для каждого магазина отдельно. Наличие таких перечней позволяет не только адекватно оценивать ассортимент товаров, но и систематически контролировать его полноту (наличие и соответствие перечню) и стабильность (бесперебойное наличие товара) [5, с. 156].

Поддержание оптимального ассортимента требует от маркетологов расчета коэффициента его рациональности по группам однородных товаров или по категориям. При расчете необходимо учитывать риск изменения запросов

потребителя. Неучтенный риск может быть использован конкурентами, это явление носит название конкурентного преимущества.

Следует отметить, что на спрос влияют различные факторы социально-экономического характера [9, с. 37]:

- размер дохода населения,
- численность населения,
- профессиональная деятельность потребителей,
- пол и возраст,
- уровень текущих розничных цен,
- предприятия общественного питания,
- климат,
- географические условия,
- исторические особенности,
- национальные особенности быта региона и т.д.

Большинство эти факторов являются постоянными для данного региона и должны быть учтены при составлении ассортимента.

При построении ассортимента необходимо также учитывать характер предъявляемого спроса. Различают спрос устойчивый, спрос альтернативный и импульсный спрос.

Устойчивый, или твердо сформулированный спрос предъявляется на определенный товар и не допускает его замены каким-либо другим, даже однородным товаром. Спрос на многие продовольственные товары характеризуется высокой степенью устойчивости.

Альтернативный (неустойчивый) спрос формируется окончательно в магазине в процессе непосредственного ознакомления потребителя с товаром и его особенностями. Альтернативный спрос допускает взаимозаменяемость товаров в пределах группы, подгруппы или подвида.

Импульсный спрос возникает непосредственно в торговом зале под воздействием рекламы, выкладки товаров, предложений продавца. Это спрос чаще всего на малоизвестные или неизвестные товары. Импульсный спрос

зачастую вызывается наличием в магазинах новинок в товарном ассортименте.

Существенным фактором формирования спроса выступает цена, т. к. потребитель изначально обосновывает для себя диапазон приемлемых для него цен и совершает покупку только в этом диапазоне.

При изменении запросов потребителя необходимо осуществлять замену новыми товарами для удовлетворения потребительского спроса. Такие товары могут поступить от имеющихся поставщиков, либо, если этого не происходит, перечень поставщиков расширяется. При расширении ассортимента необходимо учитывать следующие риски:

- новые товары могут оказаться невостребованными;
- могут появиться товары-конкуренты.

Во избежание вышеуказанных рисков, товароведы должны проводить постоянный мониторинг ассортимента, в том числе его ценовую и качественную политику. Стратегический план должен быть актуализирован. Его актуализация играет важнейшую роль в реализации системы управления, включая закупку, выкладку в зале и доведение до потребителя. При актуализации могут возникать следующие риски: несоответствие запросам потребителей и избыточность, которая приводит к неликвидным запасам и, как следствие, снижению товарооборота и излишних расходов на хранение неликвида. В этом случае осуществляется анализ и оценка рациональности ассортимента. При анализе определяются такие показатели, как коэффициенты широты, полноты, глубины, устойчивости, новизны и рациональности. При этом полученные показатели своего ассортимента сравнивают с аналогичными показателями ассортимента фирм-конкурентов. Показатели по своему ассортименту получают из внутренней документации. Информацию по ассортименту конкурентов можно получить из прайс-листов или методом регистрационного сбора материалов. Выборочный метод регистрации зачастую приводит к получению неполной информации. Повысить его эффективность помогает метод-анализ ABC. Целью данного метода является определение рационального ассортимента и определение несоответствий для дальнейшей их коррекции [25, с. 125].

При анализе могут быть выявлены следующие показатели:

- избыточность ассортимента из-за некорректного планирования или изменившегося спроса;
- недостаточность ассортимента;
- несоответствие ассортимента и, соответственно, недостаток прибыли и товарооборота.

Выявленные несоответствия анализируются, определяются их причины, мероприятия по устранению и предупреждению в будущем.

Корректирующие действия включают в себя избавление от избыточного товара путем скидок и стимулирования покупателей, а также возврата части товара поставщикам. Недостаточный ассортимент пополняется путем изысков финансовых возможностей предприятия (кредиты или отсрочки платежей). При несоответствии структуры проводится оптимизация, прибыльные группы расширяются, а убыточные сокращаются.

В таблице 1.2.1 представлен сравнительный анализ инструментов работы с ассортиментом.

Таблица 1.2.1 — Сравнительный анализ инструментов работы с ассортиментом [25]

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Правило Парето	Прост в использовании Универсален	Пропорция 80/20 не является конкретной величиной и может отклоняться до $\pm 20\%$
ABC-анализ	Позволяет определить наиболее приоритетные позиции в ассортименте и выделить аутсайдеров	Не позволяет оценивать сезонные колебания продаж. Не может применяться в магазинах с ежемесячным обновлением ассортимента, так как предполагает наличие статистики продаж за несколько (не менее трех) месяцев
XYZ-анализ	Позволяет прогнозировать стабильность продаж и уровень потребления	Внешние факторы (сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен и др.) могут вызывать значительные колебания продаж, как следствие, высокие показатели коэффициента вариации. Сложен в применении для сезонных товаров

Продолжение таблицы 2.2.1

Совмещенный ABC- и XYZ-анализ	Позволяет повысить эффективность управления Товарными запасами Позволяет выработать оптимальную закупочную политику	Не применим для сезонных товаров и товаров. Обязательно наличие четкого учета всех товаров и статистики продаж
Матрица Ансоффа	Дает наглядное представление базисных стратегий	Ориентация только на рост. Ограничение: две переменные (продукт и рынок), каждая из которых может принимать только два значения - действующий и новый, что очень проблематично, если другие условия имеют значение для успеха
Матрица BCG	Возможность отслеживать траектории движения товаров в матрице и корректировать ассортиментную политику	Отсутствие критериев, относящих товары к той или иной группе Сложность в получении данных для построения матрицы
Матрица GE	Может применяться в любых рыночных условиях	Скудное количество стратегий поведения фирмы на рынке (расширение, защита или сбор урожаея) Является статичной моделью
Концепция ориентации на ЖЦТ	Возможность предвидеть поведение товара на рынке в зависимости от стадии	Не все товары проходят четыре стадии жизненного цикла (например, сезонные товары) Отсутствие критериев, определяющих переход из одной стадии в другую Отсутствие ориентации на доходность товаров

При всем многообразии методов оценки ассортимента для принятия решения о его формировании и корректировке, каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

2 Анализ состава и структуры ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Организация АО «Глория Джинс» зарегистрирована 24.04.1995 по адресу 344090, Проспект Стачки, 184, Область Ростовская, Город Ростов-на-Дону. Компании был присвоен ОГРН 1026104024737 и выдан ИНН 6166019871. Основным видом деятельности является Торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах. Компанию возглавляет Терни Шарэн Джестер. В 2018 году прибыль компании составила 320 127 000 руб.

Целью создания Общества является получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами.

ОАО «Глория Джинс», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Предметом деятельности организации ОАО «Глория Джинс» являлись: розничная торговля мужской, женской и детской одеждой.

История лидера рынка одежды России началась в 1988 году, когда нынешний владелец компании Владимир Мельников открыл первый в СССР кооператив «Глория», который первым в стране начал производить джинсы на законных основаниях. Далее, каждый год успешного роста [6].

Вертикально-интегрированный ритейлер Gloria Jeans — это более 15 собственных и 200 партнерских производственных фабрик, два современных логистических центра и монобрендовая сеть розничных магазинов.

Глория Джинс специализируется на дизайне, производстве и продаже модной одежды, обуви и аксессуаров, как для взрослых, так и для детей под брендами Gloria Jeans и Gee Jay.

Центральный офис находится в городе Ростове-на-Дону, из него

происходит управление восемью региональными представительствами, двумя крупными логистическими комплексами в Новосибирске и Новошахтинске. В Глории Джинс работает более 20 тыс. человек.

Магазин ФМРТ № 692 в г. Туапсе находится на втором этаже торгового центра «Красная площадь». Общая площадь — 668 м², торговая — 580 м².

Такие магазины одежды как «Concept Clab», «Zolla», «Westland», «New Yorker», «Familia», находятся в том же торговом центре и представлены широчайшим ассортиментом своих товаров, поэтому конкурентная среда достаточно плотная.

Целью деятельности магазина является получение прибыли и максимально полное и качественное обеспечение фирменным товаром жителей города.

Основными потребителями в зимнее время являются жители города и района, а в летнее время к ним присоединяются многочисленные отдыхающие.

Организационная структура управления магазином классифицируется как линейная. Графически структура представлена на рисунке 2.1.1.

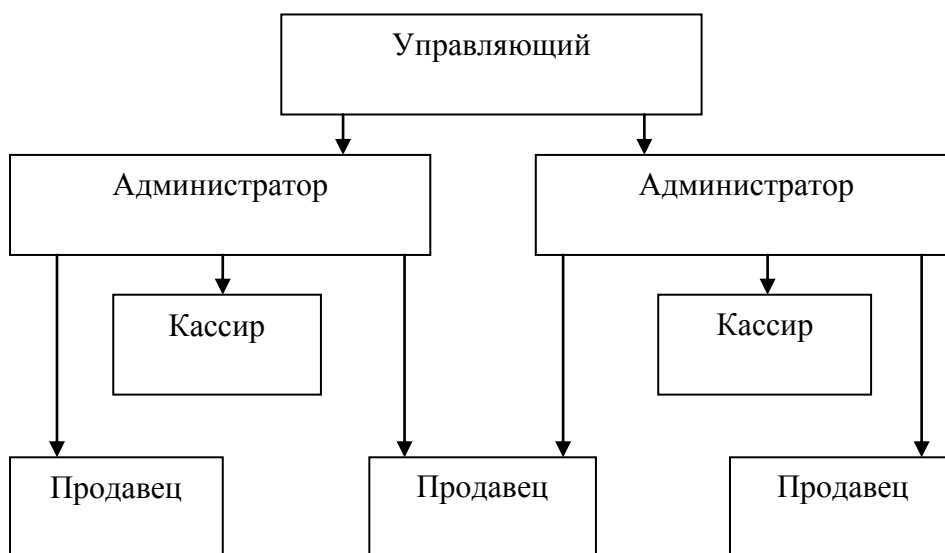


Рисунок 2.1.1 — организационная структура управления «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь

За все результаты деятельности отвечает управляющий магазином. Рабочее время управляющего составляет восьмичасовой рабочий день, пять

дней в неделю с двумя выходными между рабочими днями.

В непосредственном подчинении управляющего находятся два администратора с режимом работы: два рабочих дня, два выходных дня.

Такой же режим работы, как администраторы имеют два кассира.

Непосредственно в зале клиентов обслуживают три продавца. График работы продавцов: три рабочих дня — один выходной, два рабочих дня — один выходной.

Управляющий/администратор занимается ежедневным руководством и контролем работы магазина, обеспечением бесперебойного торгового процесса, обеспечением надлежащего качества и культуры обслуживания посетителей. При осуществлении данной деятельности он опирается на утвержденные регламенты и инструкции, распоряжения руководителя и менеджеров Отдела розничной сети и других отделов Центрального Офиса (ЦО).

1. Управляющий соблюдает сам и контролирует соблюдение линейным персоналом трудовой дисциплины, стандартов работы в зоне примерочных и на кассе, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, пожарной безопасности.

2. Также к обязанностям управляющего относится работа с претензиями покупателей, решение этих претензий.

3. На управляющего возложена ответственность контроля над актуальностью оформления торгового зала, выкладкой товара, оформлением и проведением маркетинговых акций (также состояние рекламных материалов на складе магазина), наличием актуального музыкального сопровождения, состоянием торгового оборудования и его соответствием гранд-плану.

4. Контроль сохранности товара и прочих материальных ценностей, проведение инвентаризации ТМЦ и принятие мер по предотвращению их хищений - одна из основных задач управляющего. При резком увеличении недостачи необходимо поставить в известность своего непосредственного руководителя, для принятия конструктивных мер.

5. В ежедневной работе управляющий контролирует наличие

расходных материалов и своевременно оформляет заказ на них.

6. Контроль своевременности и правильности приемки и сдачи товара с Центрального Склада

7. Представляя интересы компании в сторонних организациях, управляющий подписывает документы в пределах своей компетенции.

8. К функционалу управляющего магазином относится работа с персоналом всех уровней

9. Расчет заработной платы сотрудникам филиала, премирование и депремирование сотрудников

10. К обязанностям управляющего магазином относится контроль исполнения финансовой и кассовой дисциплины сотрудниками, контроль остатка денежных средств (лимит кассы). Также управляющий магазином обязан обеспечивать наличие и своевременное получение всей разрешительной документации, необходимой для функционирования магазина.

Функционал администратора магазина:

1. Торговый зал. Администратор организывает бесперебойный торговый процесс в магазине:

- планирует и координирует деятельность сотрудников в течение рабочего дня;
- обеспечивает надлежащее качество культуры обслуживания посетителей;
- обеспечивает соблюдение продавцами-кассирами правил эксплуатации ККМ, порядка ведения кассовых операций и бухгалтерской отчетности по ним;
- контролирует оборачиваемость денежных средств (выручка, инкассация);
- информирует непосредственного руководителя о любых возникших проблемах.

2. Работа с покупателями.

Организовывает информирование покупателей:

- о товарах (их потребительских свойствах, ассортименте, ценах, пр.);
- о режиме работы торгового предприятия;

- о проводимых для покупателей акциях,

В экстремальных ситуациях эвакуацию покупателей из торгового зала, вызывать милицию, «скорую помощь».

3. Работа с товаром:

- организовывает и контролирует прием и сдачу товара;
- своевременное поступление товара в торговый зал;
- правильность и своевременность переоценки товара;
- выявляет и проводит работу с бракованным товаром.

4. Работа с персоналом:

- принимает участие в отборе новых сотрудников,
- организовывает прохождение ими стажировки,
- регулярно проводит обучение по товарному ассортименту, правилам торговли, технологии торгового процесса.

Организационная структура типична для магазинов розничной сети «Глория Джинс».

Площадь магазина достаточно большая. Торговый зал занимает 346м²; комната отдыха для персонала и склад – 20м². Магазин оснащен всем необходимым торговым оборудованием и инвентарем.

Проведем анализ деятельности магазина за период 2016-2018 гг. (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 — Результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 за 2016-2018 гг. (тыс.руб.)

показатель	год	2016	2017	2018	Отклонение	
					Абс., руб.	Отн., %
Выручка, тыс.руб.		39043	49546	37294	-1749	95,5
Себестоимость продаж, тыс.руб.		0	0	0	-	-
Валовая прибыль, тыс.руб.		39043	49546	37294	-1749	95,5
Коммерческие расходы, тыс.руб.		36798	46919	35250	-1548	95,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.		2245	2627	2044	-201	91,0
Рентабельность продаж		0,06	0,05	0,05	-0,01	83,3

В таблице видно, что за исследуемый период снизились все показатели деятельности. При этом коммерческие расходы снижались меньшими темпами, чем выручка и составили в конце периода соответственно 95,8 % и 95,5 % к началу периода. Соответственно прибыль от продаж снижалась большими темпами, чем выручка и составила в конце 2018 г. 91 % от показателя 2016 г. Рентабельность продаж, также имеет тенденцию к снижению.

Наглядно результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 представлены на рисунке 2.1.2.

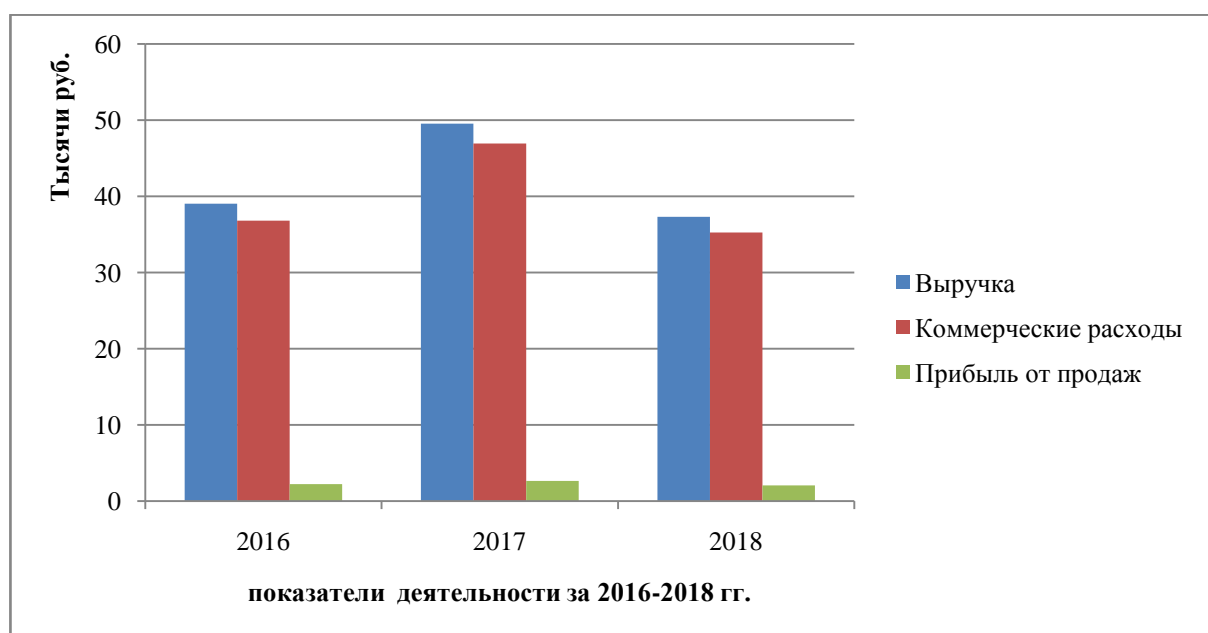


Рисунок 2.1.2 — Результаты деятельности АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь за 2016-2018 гг.

Наиболее успешной за рассматриваемый период была деятельность в 2017 году, наименее успешной — в 2018 году. Снижение прибыли от продаж связано, прежде всего, с появлением новых конкурентов в ТЦ Красная Площадь.

Рассмотрим выполнение плана продаж по ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь за рассматриваемый период. Для этого построим таблицы с данными ежемесячного выполнения плана по годам.

Выполнение плана продаж ФМРТ № 692 за 2016 год представлено в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2016 г. (руб.)

месяц	план	факт	«+» / «-»
Январь	2 900 000	2 179 756	- 720 244
Февраль	2 300 000	2 186 984	-113 016
Март	3 550 000	2 781 210	-768 790
Апрель	3 300 000	3 029 456	-240 544
Май	4 650 000	4 080 441	-569 559
Июнь	4 250 000	3 732 835	-517 165
Июль	3 750 000	3 500 986	-249 014
Август	5 100 000	4 661 108	-438 892
Сентябрь	5 000 000	3 656 994	-1 343 006
Октябрь	3 550 000	2 691 995	-858 005
Ноябрь	2 950 000	3 399 098	+449 098
Декабрь	2 950 000	3 112 273	+162 573
Итого:	44 250 000	39 043 436	-5 206 564

В таблице видно, что в целом за год отставание от плана составило 5 206 564 рубля. Помесячное выполнение плана наглядно представлено на рисунке 2.1.3.

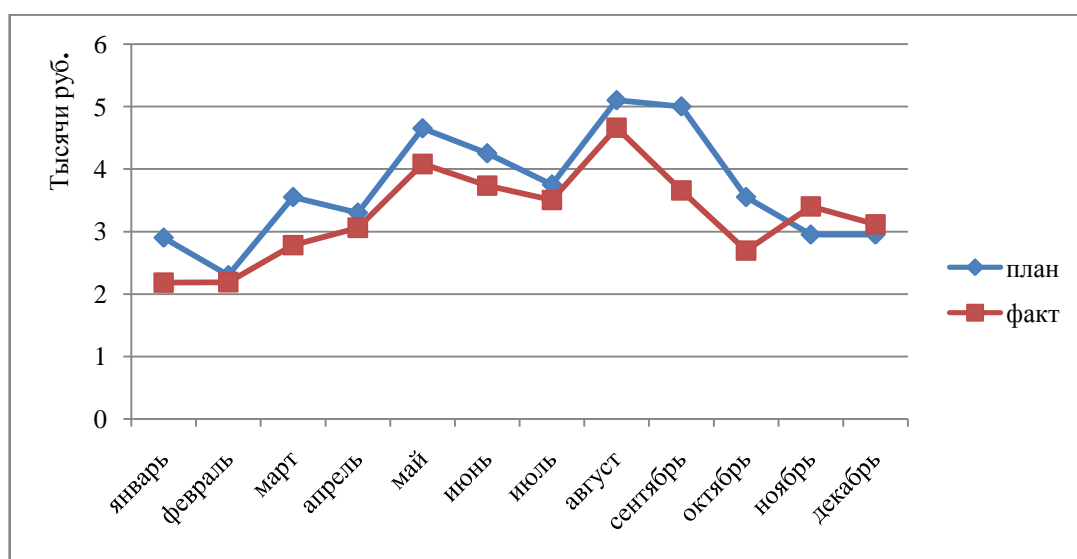


Рисунок 2.1.3 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2016 г.

Ежемесячно в течение года план продаж не выполнялся, за исключением ноября и декабря.

Выполнение плана продаж за 2017 год представлено в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2017 г. (руб.)

месяц	план	факт	«+» / «-»
Январь	2 450 000	2 489 501	+39 501
Февраль	3 100 000	2 518 325	-581 675
Март	3 250 000	3 826 264	+576 264
Апрель	4 200 000	3 341 999	-858 001
Май	5 550 000	4 278 911	-1 271 089
Июнь	4 500 000	4 308 767	-191 233
Июль	4 800 000	4 183 941	-619 059
Август	5 000 000	5 028 662	+28 662
Сентябрь	5 350 000	4 266 468	-1 083 532
Октябрь	4 250 000	4 319 636	+69 636
Ноябрь	3 100 000	3 227 118	+127 118
Декабрь	4 500 000	3 477 426	-1 022 574
Итого:	50 050 000	49 545 929	-504 071

Наглядно помесечное выполнение плана представлено на рисунке 2.1.3.

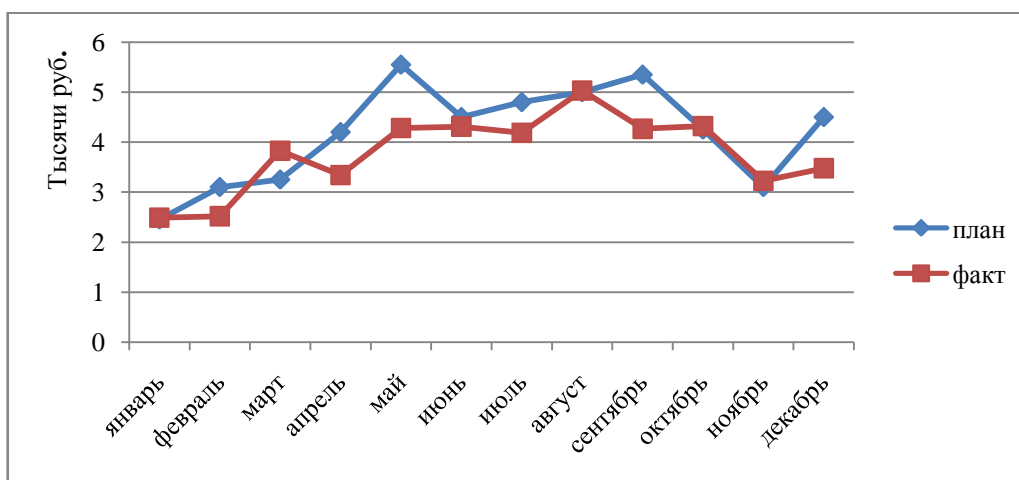


Рисунок 2.1.3 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2017 г.

Как и в 2016 году отмечается невыполнение плана продаж. Однако, необходимо отметить, что отставание от плана в рассматриваемом году в 10 раз меньше, чем в предыдущем.

В 2017 году отставание от плана отмечается в шести месяцах, и, соответственно, в оставшиеся шесть месяцев — перевыполнение плана. Кроме ноября и декабря (как и в 2016 г.) успешными были продажи в январе, марте, августе и октябре.

Выполнение плана продаж ФМРТ № 692 за 2018 год представлено в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2018 г. (руб.)

месяц	план	факт	«+» / «-»
Январь	2 800 000	2 042 222	-757 778
Февраль	2 200 000	2 058 344	-141 656
Март	3 450 000	2 641 805	808 195
Апрель	3 200 000	2 908 242	-291 758
Май	4 550 000	3 926 141	-623 859
Июнь	4 150 000	3 531 895	-618 105
Июль	3 650 000	3 400 973	-249 027
Август	5 000 000	4 443 490	-556 510
Сентябрь	4 900 000	3 525 581	- 1 374 419
Октябрь	3 450 000	2 593 346	-856 654
Ноябрь	2 850 000	3 270 085	+420 085
Декабрь	2 850 000	2 952 233	+102 233
Итого:	43 050 000	37 294 357	-5 755 643

В таблице видно, что недовыполнение плана в 2018 году превысило аналогичный показатель 2016 года. В 2018 году отставание от плана составило 5 755 643 рублей.

На рисунке 2.1.4 видно, что точки кривой «факт» в течение всего года, за исключением ноября и декабря, расположены ниже точек кривой «план». В феврале и июле фактические продажи приближались к планируемым.

Наибольшее отставание от плана отмечалось в сентябре и составило 1 374 419 рублей.

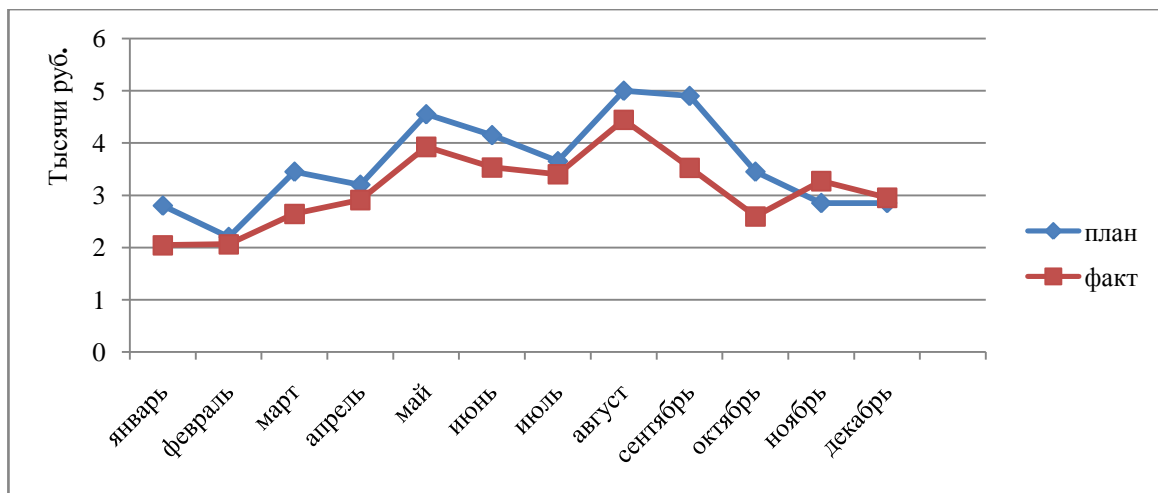


Рисунок 2.1.4 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2018 г.

Для удобства сравнения выполнения плана продаж по годам за исследуемый период на рисунке 2.1.5 представлена гистограмма, отражающая планируемые и фактические продажи.

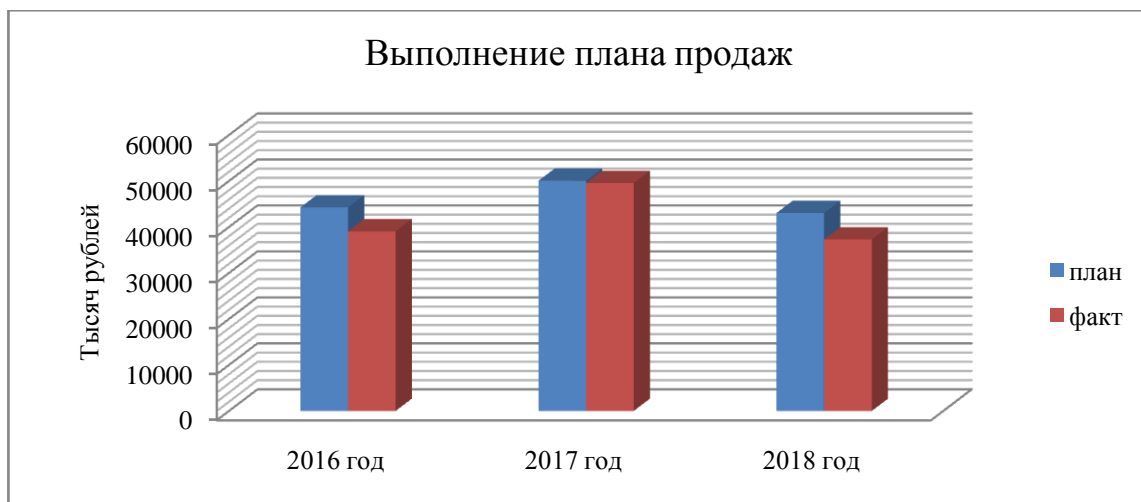


Рисунок 2.1.5 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь в 2016-2018 гг.

На рисунке видно, что в течение всего исследуемого периода магазин не выполнял план продаж. Наименьшим было отставание в 2017 году, наибольшим в 2018 году (- 5 755 643 руб.).

2.2 Оценка состава и структуры ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

Проведем анализ и дадим оценку состава и структуры ассортимента магазина. Для качественной характеристики ассортимента магазина на основе анализа нами составлена укрупненная модель ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь. Модель представлена на рисунке 2.2.1.

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ															
Женщины				Мужчины				Девочки				Мальчики			
Товарные группы				Товарные группы				Товарные группы				Товарные группы			
одежда	аксессуары	обувь	коллекции	одежда	аксессуары	обувь	коллекции	одежда	аксессуары	обувь	коллекции	одежда	аксессуары	обувь	коллекции

Рисунок 2.2.1 — Укрупненная модель ассортимента АО «Глория Джинс»
ФМРТ № 692

Как видно на рисунке ассортимент исследуемого магазина ориентирован на широкий круг покупателей: взрослые и дети обоих полов. При этом в каждой целевой группе для взрослых одежда представлена в широком размерном диапазоне: от 38 до 54 размера — для женщин, и от 44 до 56 размера — для мужчин. Детский ассортимент одежды представлен различными возрастными группами: малыши (до двух лет), дошкольники (до 6 лет), школьники (возраст до 14 лет).

Если говорить о качественной структуре ассортимента более подробно, то каждая товарная группа включает в себя товарные подгруппы, виды товаров и артикулы. Рассмотрим более подробную ассортиментную структуру на

примере одежды для девочек школьного возраста (рисунок 2.2.2).

ТОВАРНАЯ ГРУППА: одежда для девочек			
Товарная подгруппа: одежда для девочек школьного возраста			
Виды товара	1.Белье и пижамы	Артикулы	по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	2.Блузы и рубашки		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	3.Брюки		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	4.Верхняя одежда		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	5.Джемперы и свитеры		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	6.Джинсы		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	7.Майки и топы		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	8.Носки и колготки		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	9.Платье		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	10.Праздничная одежда		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	11.Свитшоты и толстовки		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	12.Спортивный стиль		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	13.Утепленные джинсы		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	14.Футболки и лонгсливы		по размеру, цвету, рисунку и т.п.
	15.Юбки		по размеру, цвету, рисунку и т.п.

Рисунок 2.2.2 — Ассортиментная структура товарной группы «Одежда для девочек школьного возраста» АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

Как видно на рисунке 2.2.2 товарная подгруппа «одежда для девочек школьного возраста» включает в себя пятнадцать видов товара для указанной целевой группы. В свою очередь каждый вид может иметь несколько артикулов, т.е. товарных позиций различного размера, дизайнерского решения, нанесенного принта и т.п.

Такую более подробную структуру имеет каждая товарная подгруппа рассматриваемой товарной группы. И аналогично можно расписать товарную структуру каждой из четырех целевых групп. В целом это составляет товарный ассортимент исследуемого магазина.

Теперь проанализируем и дадим количественную оценку товарному ассортименту ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь.

Наиболее используемыми при исследовании количественных характеристик ассортимента являются коэффициенты широты и полноты ассортимента.

Коэффициент широты ассортимента определяют как частное от наличного перечня групп ко всем имеющимся группам данного рынка:

$$K_{\text{ш}} = G_{\text{ф}} / G_{\text{с}} , \quad (2.2.1)$$

где $K_{\text{ш}}$ – коэффициент широты ассортимента;

$G_{\text{ф}}$ – количество групп товаров, имеющих в наличии в салоне;

$G_{\text{с}}$ – количество групп товаров, реализуемых сетью в целом.

Для вычисления коэффициента широты ассортимента воспользуемся формулой 2.2.1 и данными таблицы 2.2.1.

Таблица 2.2.1 — Широта ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

	№ п/п	Наименование группы	Наличие товарной группы в сети Глория Джинс	Наличие товарной группы в ФМРТ № 692
1		Целевая группа: женщины		
Товарная группа	1.1	Одежда	+	+
	1.2	Аксессуары	+	+
	1.3	Обувь	+	-
	1.4	Коллекции	+	+
2		Целевая группа: мужчины		
Товарная группа	2.1	Одежда	+	+
	2.2	Аксессуары	+	+
	2.3	Обувь	+	-
	2.4	Коллекции	+	+
3		Целевая группа: девочки		
Товарная группа	3.1	Одежда	+	+
	3.2	Аксессуары	+	+
	3.3	Обувь	+	+
	3.4	Коллекции	+	+
4		Целевая группа: мальчики		
Товарная группа	4.1	Одежда	+	+
	4.2	Аксессуары	+	+
	4.3	Обувь	+	+
	4.4	Коллекции	+	+

Рассчитаем коэффициент широты ассортимента ($K_{ш}$) для каждой целевой группы: женщины, мужчины, девочки, мальчики

$$K_{шЖ} = 3 / 4 = 0,75;$$

$$K_{шМ} = 3 / 4 = 0,75.$$

$K_{шЖ} = 0,75$, также как и $K_{шМ}$, следовательно, по целевым группам «женщины» и «мужчины» представлены не все группы товаров, которые имеются в сети магазинов. В исследуемом магазине представлены три группы из четырех.

$$K_{шД} = 4/4 = 1;$$

$$K_{шМ} = 4/4 = 1.$$

Коэффициенты полноты ассортимента по целевым группам «женщины» и «мужчины» меньше единицы по причине отсутствия в обеих целевых группах товарной группы «обувь». В отличие от товаров для взрослых, детские товары в магазине представлены всей широтой товарного ассортимента сети «Глория Джинс».

Коэффициент полноты ассортимента ($K_{п}$) можно определить по формуле:

$$K_{п} = Q_{ф}/Q_{п} , \quad (2.2.2)$$

где $K_{п}$ – коэффициент полноты ассортимента;

$Q_{ф}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент обследования, либо проверки;

$Q_{п}$ – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем.

Коэффициент может иметь значение от 0 до 1. Коэффициент ниже 0,5 будет характеризовать недостаточный выбор, что, скорее всего, будет сопровождаться неудовлетворенным спросом. Число посетителей магазина будет превышать число совершивших покупку. Это отрицательный показатель деятельности предприятия розничной торговли. Коэффициент, приближающийся к 1, то есть желание иметь все имеющиеся в ассортименте товары будет свидетельствовать о неразумной ассортиментной политике.

Невостребованный долго товар уценивается и занимает все это время торговые площади и складские помещения. Поэтому анализ продаж, исследование востребованности товара каждой ассортиментной группы является неотъемлемой частью при выработке ассортиментной политики магазина.

Рассчитаем коэффициент полноты ассортимента ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь. Для этого воспользуемся формулой 2.2.2. Данные занесем в таблицу 2.2.2.

Таблица 2.2.2 — Полнота ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

	№ п/п	Наименование группы	Количество позиций товарной группы в сети Глория Джинс	Количество позиций товарной группы в ФМРТ № 692	$K_{п}$
	1	Целевая группа: женщины	2198	1595	0,73
Товарная группа	1.1	Одежда	1760	1378	0,78
	1.2	Аксессуары	392	208	0,53
	1.3	Обувь	28	-	0
	1.4	Коллекции	18	9	0,50
	2	Целевая группа: мужчины	552	468	0,85
Товарная группа	2.1	Одежда	482	432	0,90
	2.2	Аксессуары	43	30	0,70
	2.3	Обувь	15	-	0
	2.4	Коллекции	12	6	0,50
	3	Целевая группа: девочки	3132	2738	0,87
Товарная группа	3.1	Одежда	2170	1883	0,87
	3.2	Аксессуары	865	810	0,94
	3.3	Обувь	82	30	0,37
	3.4	Коллекции	15	15	1
	4	Целевая группа: мальчики	2205	2102	0,95
Товарная группа	4.1	Одежда	1650	1627	0,99
	4.2	Аксессуары	501	430	0,86
	4.3	Обувь	39	30	0,77
	4.4	Коллекции	15	15	1

В таблице видно, что коэффициент полноты ассортимента по всем позициям целевых групп «женщины» и «мужчины» составляет не менее 0,50. Это означает, что в магазине представлены не менее пятидесяти процентов всех

возможных позиций (артикулов). Исключение — товарная группа «обувь». Эта позиция отсутствует вообще.

В целевой группе «девочки» полнота в целом по всем товарным группам составляет 87 % ($K_{\pi} = 0,87$).

При этом коллекции представлены полностью (100 % или $K_{\pi} = 1$), одежда — на 87 % ($K_{\pi} = 0,87$), аксессуары — 94 % ($K_{\pi} = 0,94$) и обувь — 37 % ($K_{\pi} = 0,37$).

В целевой группе «мальчики» полнота в целом по всем товарным группам составляет 95 % ($K_{\pi} = 0,95$).

Коллекции представлены в полностью (100 % или $K_{\pi} = 1$), одежда — на 99 % ($K_{\pi} = 0,99$), аксессуары — 86 % ($K_{\pi} = 0,86$) и обувь — 77 % ($K_{\pi} = 0,77$).

Коэффициенты полноты и широты ассортимента — это потенциальные возможности в рамках ассортиментной политики магазина. Более достоверную фактическую картину дает возможность представить коэффициент устойчивости ассортимента (K_y).

Исследуем устойчивость ассортимента в ФМРТ № 692. Рассчитаем коэффициент устойчивости для каждой товарной группы по формуле

$$K_y = 1 - (P_{\phi}/P_n), \quad (2.2.3)$$

где K_y — коэффициент устойчивости;

P_{ϕ} — количество ассортиментных позиций, отсутствующих на момент проверки;

P_n — количество всех позиций, предусмотренных ассортиментным перечнем ФМРТ № 692.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.2.3.

В таблице видно, что наиболее устойчивый ассортимент ($K_y \geq 0,75$) имеют товарная группа «Одежда» (кроме одежды для женщин); наименее устойчивый ассортимент в таких товарных группах как обувь для мальчиков и коллекции для всех целевых групп.

Таблица 2.2.3 — Устойчивость ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

	№ п/п	Наименование группы	Количество позиций товарной группы в ФМРТ № 692	Количество отсутствующих позиций на момент проверки в ФМРТ № 692	K_y
	1	Целевая группа: женщины	1595	506	0,68
Товарная группа	1.1	Одежда	1378	433	0,69
	1.2	Аксессуары	208	68	0,67
	1.3	Обувь	-	-	0
	1.4	Коллекции	9	5	0,44
	2	Целевая группа: мужчины	468	80	0,83
Товарная группа	2.1	Одежда	432	62	0,86
	2.2	Аксессуары	30	15	0,50
	2.3	Обувь	-	-	0
	2.4	Коллекции	6	3	0,50
	3	Целевая группа: девочки	2738	538	0,80
Товарная группа	3.1	Одежда	1883	210	0,89
	3.2	Аксессуары	810	305	0,62
	3.3	Обувь	30	15	0,50
	3.4	Коллекции	15	8	0,47
	4	Целевая группа: мальчики	2102	481	0,77
Товарная группа	4.1	Одежда	1627	313	0,81
	4.2	Аксессуары	430	140	0,67
	4.3	Обувь	30	20	0,33
	4.4	Коллекции	15	8	0,47

Показательным для характеристики ассортимента на рынке одежды и аксессуаров является коэффициент новизны.

Изменения в моде, появление новых тенденций, акцентов является «рычагом» к продвижению товара.

Новые коллекции интересны покупателям и на старте продаж приносят значимую для предприятий розничной торговли прибыль.

Коэффициент обновления или коэффициент новизны вычисляется по формуле:

$$K_o = P_o / P_\phi, \quad (2.2.4)$$

где K_o — коэффициент обновления;

P_o — количество новых разновидностей, появившихся в момент проверки;

P_ϕ — среднее количество разновидностей в наличии.

Рассчитаем коэффициент обновления по формуле 3.4, используя данные таблицы 2.2.4 и занесем полученные результаты в крайний правый столбец данной таблицы.

Таблица 2.2.4 — Обновление ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

	№ п/п	Наименование группы	Количество позиций товарной группы в наличии на момент проверки в ФМРТ № 692	Количество новых позиций	K_o
	1	Целевая группа: женщины	1089	341	0,31
Товарная группа	1.1	Одежда	945	300	0,32
	1.2	Аксессуары	140	40	0,29
	1.3	Обувь	-	--	0
	1.4	Коллекции	4	1	0,25
	2	Целевая группа: мужчины	388	81	0,28
Товарная группа	2.1	Одежда	370	75	0,20
	2.2	Аксессуары	15	5	0,33
	2.3	Обувь	-	-	0
	2.4	Коллекции	3	1	0,33
	3	Целевая группа: девочки	2200	1102	0,50
Товарная группа	3.1	Одежда	1673	1305	0,78
	3.2	Аксессуары	505	80	0,16
	3.3	Обувь	15	14	0,93
	3.4	Коллекции	7	3	0,43
	4	Целевая группа: мальчики	1621	1067	0,66
Товарная группа	4.1	Одежда	1314	974	0,74
	4.2	Аксессуары	290	80	0,27
	4.3	Обувь	10	10	1
	4.4	Коллекции	7	3	0,43

Как видно в таблице 2.2.4 на день проверки практически полностью обновлен ассортимент обуви для мальчиков и девочек. Это связано с сезонностью. Одежда для детей обновлена более чем на 70 %, одежда для женщин на 32 %, а для мужчин — всего на 20%.

На основе проведенного анализа структуры ассортимента в магазине, устойчивости и новизны можно сделать следующие выводы:

- в товарном ассортименте ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь представлена вся широта ассортимента Глория Джинс, т.е. все товарные группы за исключением двух (отсутствуют товарные группы «обувь» в целевых группах «женщины» и «мужчины»);
- полнота ассортимента по всем группам, за исключением обуви для мальчиков, не менее 50% всех возможных позиций;
- ассортимент имеет достаточную устойчивость практически по всем группам, кроме обуви для мальчиков;
- обновление ассортимента в товарных группах для детей высокое, в товарных группах для взрослых — низкое.

3 Мероприятия по совершенствованию состава и структуры ассортимента

3.1 Проблемы формирования ассортимента АО «Глория Джинс» ФМРТ

№ 692

Для выработки рациональной ассортиментной политики необходимо исследовать не только все характеристики ассортимента, но и прибыль от продаж. Для этого проведем анализ и выявим товары, которые можно отнести к «лидерам продаж».

В таблице 3.1.1 представлена прибыль от продаж по каждой товарной группе за 2016 год.

Таблица 3.1.1 — Прибыль от продаж ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь по товарным группам за 2016 год.

	№ п/п	Наименование группы	Прибыль от продаж (руб.)	Доля товарной группы в объеме продаж, %
	1	Целевая группа: женщины	858 956	2,2
Товарная группа	1.1	Одежда	741 825	1,9
	1.2	Аксессуары	78 087	0,2
	1.3	Обувь	-	-
	1.4	Коллекции	39 043	0,1
	2	Целевая группа: мужчины	741 825	1,9
Товарная группа	2.1	Одежда	624 695	1,6
	2.2	Аксессуары	78 087	0,2
	2.3	Обувь	-	-
	2.4	Коллекции	39 043	0,1
	3	Целевая группа: девочки	23 347 975	59,8
Товарная группа	3.1	Одежда	17 647 633	45,2
	3.2	Аксессуары	1 678 868	4,3
	3.3	Обувь	3 591 996	9,2
	3.4	Коллекции	429 478	1,1
	4	Целевая группа: мальчики	14 094 680	36,1
Товарная группа	4.1	Одежда	12 532 943	32,1
	4.2	Аксессуары	624 695	1,6
	4.3	Обувь	585 652	1,5
	4.4	Коллекции	351 391	0,9

В таблице 3.1.2 представлена прибыль от продаж по каждой товарной группе за 2017 год.

Таблица 3.1.2 — Прибыль от продаж ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь по товарным группам за 2017 год.

	№ п/п	Наименование группы	Прибыль от продаж (руб.)	Доля товарной группы в объеме продаж, %
	1	Целевая группа: женщины	1 090 010	2,2
Товарная группа	1.1	Одежда	842 281	1,7
	1.2	Аксессуары	198 184	0,4
	1.3	Обувь	-	-
	1.4	Коллекции	49 546	0,1
	2	Целевая группа: мужчины	743 189	1,5
Товарная группа	2.1	Одежда	644 097	1,3
	2.2	Аксессуары	49 546	0,1
	2.3	Обувь	-	-
	2.4	Коллекции	49 546	0,1
	3	Целевая группа: девочки	29 876 195	60,3
Товарная группа	3.1	Одежда	22 047 938	44,5
	3.2	Аксессуары	1 833 199	3,7
	3.3	Обувь	4 954 593	10
	3.4	Коллекции	1 040 465	2,1
	4	Целевая группа: мальчики	17 836 534	36,0
Товарная группа	4.1	Одежда	15 408 784	31,1
	4.2	Аксессуары	891 827	1,8
	4.3	Обувь	891 827	1,8
	4.4	Коллекции	644 097	1,3

В таблице 3.1.3 представлена прибыль от продаж по каждой товарной группе за 2018 год.

Таблица 3.1.3 — Прибыль от продаж ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь по товарным группам за 2018 год.

	№ п/п	Наименование группы	Прибыль от продаж (руб.)	Доля товарной группы в объеме продаж, %
	1	Целевая группа: женщины	1 268 008	3,4

Продолжение таблицы 3.1.3

Товарная группа	1.1	Одежда	969 653	2,6
	1.2	Аксессуары	186 472	0,5
	1.3	Обувь	-	-
	1.4	Коллекции	111 883	0,3
2		Целевая группа: мужчины	671 298	1,8
Товарная группа	2.1	Одежда	522 121	1,4
	2.2	Аксессуары	74 587	0,2
	2.3	Обувь	-	-
	2.4	Коллекции	74 589	0,2
3		Целевая группа: девочки	22 115 554	59,3
Товарная группа	3.1	Одежда	16 446 811	44,1
	3.2	Аксессуары	1 864 718	5
	3.3	Обувь	3 356 492	9
	3.4	Коллекции	447 532	1,2
4		Целевая группа: мальчики	13 239 497	35,5
Товарная группа	4.1	Одежда	11 486 662	30,8
	4.2	Аксессуары	745 887	2
	4.3	Обувь	634 004	1,7
	4.4	Коллекции	372 944	1

Для удобства анализа и наглядности построим графики продаж (в % к прибыли от продаж) по отдельным целевым группам за исследуемый период 2016-2018 гг. (рисунок 3.1.1)

На рисунке 3.1.1 видно, что товары для целевой группы «Девочки» являются абсолютными лидерами продаж в течение всего исследуемого периода и приносят около 60 % прибыли от продаж каждый год. Товары для целевой группы «Мальчики» вносят более скромную долю в годовой объем продаж, принося в среднем 35,8 % прибыли от продаж. Минимальную долю в общем объеме продаж составляют товары для целевой группы «Мужчины» (в среднем за исследуемый период 1,7 %), чуть большую — товары для целевой группы «Женщины» (2,6 %).

Еще одним показателем при анализе проблем товарного ассортимента является показатель «количество проданных штук».

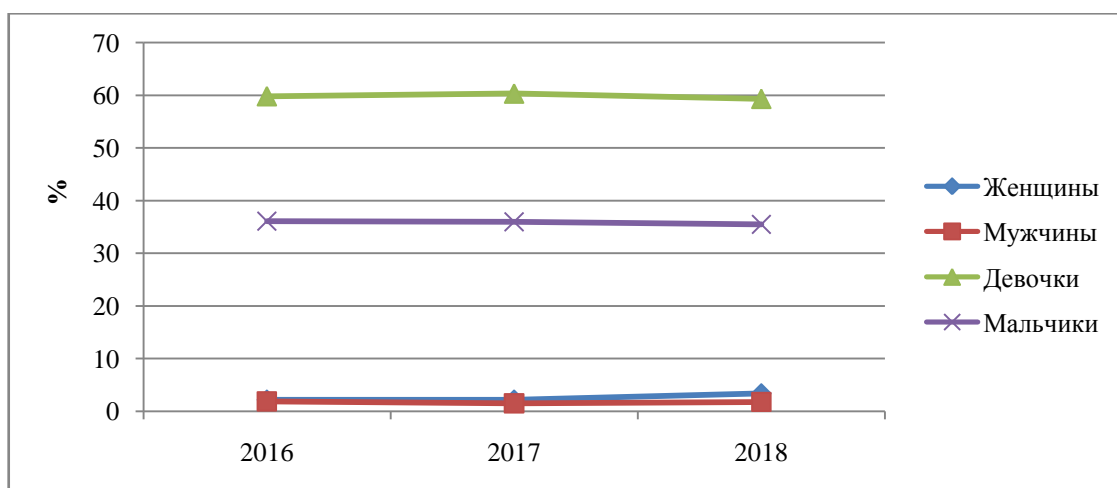


Рисунок 3.1.1 — Продажи ФМРТ № 692 (в % к прибыли от продаж) по отдельным целевым группам за 2016-2018 гг.

Этот показатель как раз и указывает на популярность тех или иных товаров (товарных групп), так как объем продаж в абсолютном стоимостном выражении (в рублях) или в процентах от общей суммы продаж дает не полную картину востребованности.

Одежда для взрослых стоит дороже и объем полученной выручки от продажи может исказить общую «картину». Поэтому целесообразным считаем рассмотреть продажи в натуральном выражении (в штуках).

Так как товарная группа «одежда» в каждой из целевых групп приносит наибольшую прибыль от продаж (таблица 3.1.3), в дальнейшем целесообразно детально рассмотреть именно эта товарную группу для каждой целевой группы.

В таблице 3.1.4 представлены результаты продаж ФМРТ № 692 одежды в каждой целевой группе в натуральном выражении.

Таблица 3.1.4 — Результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 одежды по целевым группам за 2018 год в натуральном выражении

№ п/п	Наименование товарной группы	Количество продаж (шт.)	Доля целевой группы в объеме продаж, %
1	Одежда для женщин	1740	1,9
2	Одежда для мужчин	1007	1,1
3	Одежда для девочек	55850	61
4	Одежда для мальчиков	32962	36

Наглядно доли каждой целевой группы в общем объеме продаж в натуральном выражении представлены на рисунке 3.1.2.

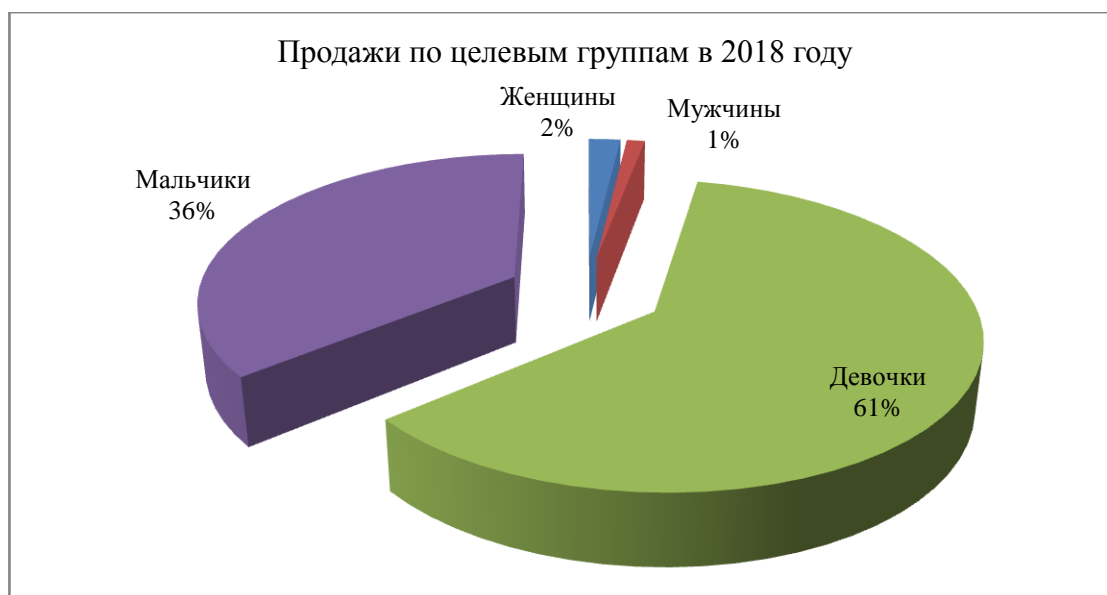


Рисунок 3.1.2 — Результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 одежды по целевым группам за 2018 год в натуральном выражении

В таблице 3.1.4 и на рисунке 3.1.2 видно, что лидеры продаж те же, однако в сравнении с долями в объеме продаж в стоимостном выражении, в натуральном выражении — доли товаров для детей еще больше.

Далее рассмотрим, какие из товарных групп в целевых группах «Девочки» и «Мальчики» являются наиболее востребованными. И, наоборот, какие из товарных групп целевых групп «Женщины» и «Мужчины» пользуются наименьшим спросом.

В таблице 3.1.5 представлены подгруппы (виды товара) и продажи в натуральном выражении товарной группы «одежда для женщин», а также доля подгруппы в общем по всем целевым группам объеме продаж.

Таблица 3.1.5 — Продажи АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 товарной группы «одежда для женщин» (в натуральном выражении) в 2018 году

	Наименование подгруппы	Продано (шт.)	Доля подгруппы в объеме продаж, %	
Е	О	1.Белье и пижамы	325	0,35

Продолжение таблицы 3.1.5

2.Блузы и рубашки	42	0,05
3.Брюки	21	0,02
4.Верхняя одежда	17	0,02
5.Джемперы и свитеры	25	0,03
6.Джинсы	23	0,03
7.Майки и топы	74	0,08
8.Носки и колготки	715	0,78
9.Платья	15	0,02
10.Праздничная одежда	13	0,01
11.Свитшоты и толстовки	24	0,03
12.Спортивный стиль	146	0,16
13.Утепленные джинсы	15	0,02
14.Футболки и лонгсливы	102	0,11
15.Юбки	96	0,10
Итого продаж в целевой группе:	1653	1,9
Всего продаж по всем целевым группам:	91556	

В таблице 3.1.5 видно, что наименее востребованными товарами, т.е. 0,01-0,03% от продаж (в натуральном выражении) в ФМРТ № 692 являются: верхняя одежда, брюки, джемперы и свитеры, джинсы, платья, праздничная одежда, свитшоты и толстовки, утепленные джинсы.

Только две товарные подгруппы в группе «одежда для женщин» — «белье и пижамы» и «носки и колготки» — пользуются относительной популярностью. В совокупности две эти группы приносят 1,13 % всего объема продаж одежды (в штуках).

Далее проведем такой же анализ в подгруппах товарной группы «одежда для мужчин» (таблица 3.1.6).

Как видно из таблицы 3.1.6 ассортимент товаров для мужчин имеет меньше подгрупп, чем товары для женщин. Больше всего востребованы белье и пижамы, носки и футболки. Наименее востребованы верхняя одежда, свитеры и джемперы.

Таблица 3.1.6 — Продажи АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 товарной группы «одежда для мужчин» (в натуральном выражении) в 2018 году

	Наименование подгруппы	Продано (шт.)	Доля подгруппы в объеме продаж, %
Виды товара	1.Белье и пижамы	93	0,10
	2. Брюки	83	0,09
	3. Верхняя одежда	9	0
	4. Джемперы и свитеры	15	0,01
	5. Джинсы	41	0,04
	6.Мужские пиджаки	17	0,02
	7. Носки	366	0,40
	8.Рубашки	20	0,02
	9. Свитшоты и толстовки	48	0,05
	10. Футболки и лонгсливы	315	0,34
Итого продаж в целевой группе:		1007	1,1
Всего продаж по всем целевым группам:		91556	

В таблице 3.1.7 рассмотрим продажи в натуральном выражении товарной группы «одежда для девочек».

Таблица 3.1.7 — Продажи АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 магазин товарной группы «одежда для девочек» (в натуральном выражении) в 2018 году

	Наименование подгруппы	Продано (шт.)	Доля подгруппы в объеме продаж, %
Виды товара	1.Белье и пижамы	4005	4,37
	2.Блузы и рубашки	1241	1,35
	3.Брюки	743	0,81
	4.Верхняя одежда	1173	1,28
	5.Джемперы и свитеры	1595	1,74
	6.Джинсы	7201	7,86
	7. Носки и колготки	13865	15,14
	8. Платья	6978	7,62

Продолжение таблицы 3.1.7

	9. Праздничная одежда	1914	2,09
	10. Свитшоты и толстовки	3504	3,83
	11. Спортивный стиль	2003	2,19
	12. Утепленные джинсы	3167	3,46
	13. Футболки и лонгсливы	6358	6,94
	14. Юбки	2103	2,30
Итого продаж в целевой группе:		55850	61
Всего продаж по всем целевым группам:		91556	

Из таблицы 3.1.7 видно, что больше всего были востребованы такие ассортиментные подгруппы как «носки и колготки», «джинсы», «платья», «футболки и лонгсливы».

В таблице 3.1.8 рассмотрим продажи в натуральном выражении товарной группы «одежда для мальчиков».

Таблица 3.1.8 — Продажи АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 товарной группы «одежда для мальчиков» (в натуральном выражении) в 2018 году

	Наименование подгруппы	Продано (шт.)	Доля подгруппы в объеме продаж, %
Виды товара	1. Белье и пижамы	3457	3,78
	2. Рубашки	2018	2,20
	3. Брюки	500	0,55
	4. Верхняя одежда	800	0,87
	5. Джемперы и свитеры	368	0,40
	6. Джинсы	5100	5,57
	7. Носки и колготки	9603	10,49
	8. Свитшоты и толстовки	2074	2,27
	9. Спортивный стиль	1500	1,64
	10. Утепленные джинсы	2028	2,22
	11. Футболки и лонгсливы	5514	6,02
Итого продаж в целевой группе:		32962	36
Всего продаж по всем целевым группам:		91556	

Из таблицы 3.1.8 видно, что лидерами продаж в натуральном выражении являются ассортиментные группы носки и колготки, джинсы, футболки и лонгсливы. Популярностью пользуются белье и пижамы. Наименее популярны джемперы и свитеры, брюки и верхняя одежда.

Наглядно доли отдельных видов товаров в группе «одежда» в общем объеме продаж за 2018 год для всех целевых групп представлены на рисунке 3.1.3.

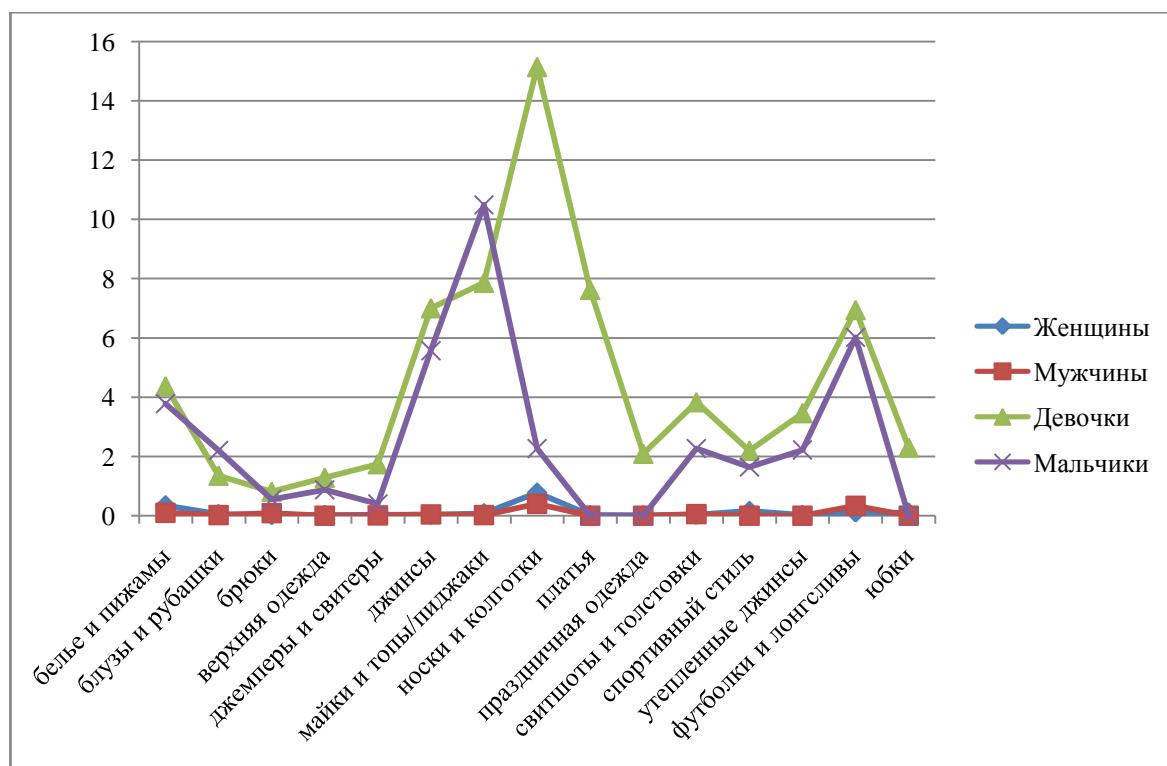


Рисунок 3.1.3 — Доли отдельных видов товаров в группе «одежда» в общем объеме продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692 за 2018 год для всех целевых групп (в натуральном выражении)

3.2 Предложения по совершенствованию системы управления ассортиментом

Прежде, чем говорить о совершенствовании системы управления ассортиментом ФМРТ № 692, необходимо, учитывая, что магазин является предприятием розничной торговой сети Глория Джинс, осветить особенности и проблемы сетевой торговли в целом.

АО «Глория Джинс» позиционируется как брендируемый сегмент на рынке модной одежды для широкого круга покупателей со средним уровнем дохода и ни же среднего (во время распродажи).

Необходимо, в первую очередь учесть, что рынок модной одежды отличается внушительным масштабом насыщения различными брендами, и, во-вторых, стремлением региональных представителей насытить рынок товарами определенного бренда, что повышает уровень конкуренции.

Также приходится учитывать, что глобализация экономики может оказывать ощутимое влияние на успешность отечественного производителя. АО «Глория Джинс» приходится конкурировать в своем сегменте с европейскими производителями одежды, отличающейся высоким качеством, а также с производителями Юго-Восточной Азии, производящими относительно не дорогую одежду среднего качества.

Глория Джинс как предприятие легкой промышленности ориентируется на стратегию «расширения ассортимента». Конкурентная стратегия — «лидерство в издержках». И, действительно, низкая себестоимость продукции на швейных производствах позволяет выпускать более шестидесяти пяти миллионов единиц изделий. Однако, главный вопрос для коммерческого предприятия не «как производить?», а «что и для кого производить?». Судить об успешности можно только после реализации произведенного конечному потребителю. Здесь АО «Глория Джинс» сталкивается с теми же проблемами, что и все компании, имеющие розничную сеть. Рассмотрим две из них.

1. Принцип единообразия. Все розничные магазины торговой сети имеют одинаковый интерьер, одинаковые стандарты обслуживания и, соответственно одинаковый ассортимент. По договору между производителем и магазином определяется ассортимент (в зависимости от площади магазина могут быть исключены несколько товарных групп). Договор заключается один раз в год, и изменить ассортимент в течение года не представляется возможным. Два раза в неделю вся торговая сеть Глория Джинс наполняется новыми партиями товара. В каждый магазин поставляется одинаковый набор

товарных групп со всем размерным рядом. Торговый куст, в который входит ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь, включает также магазины городов Краснодарского края: Адлер, Анапа, Армавир, Геленджик, Краснодар, Новороссийск, Сочи и Тимашевск. Если в течение недели какой-либо товар в одном из магазинов не продан, его перемещают в другой магазин. В свою очередь любой из магазинов может получить не реализованный в других магазинах товар. Возникает проблема избыточного товарного запаса при дефиците наиболее ходового и прибыльного товара на полках.

Таким образом, повлиять (расширить, сузить, углубить, обновить и т.п.) на ассортимент каждый отдельный магазин не может.

2. Второй «болезнью» сети является отсутствие возможности централизованного управления ассортиментом в режиме «здесь и сейчас» для решения главной задачи сбыта — удовлетворения спроса покупателя.

Эта задача решается на последнем (операционном) уровне логистической цепи — на уровне «розничный магазин — покупатель». Именно на этом уровне доступна адекватная оценка существующей ассортиментной матрицы и необходимости ее корректировки. Обновление ассортимента и отказ от неходовых моделей относится к маркетинговому функционалу. Требуются специальные исследования, компетенция менеджеров торговых сетей для принятия наиболее рационального решения. На деле же происходит подмена маркетингового функционала на логистический. Есть утвержденная матрица ассортимента, и основная задача сводится к своевременной поставке от производителя к предприятиям розничной торговли. Прохождение товаром всего жизненного цикла никем не контролируется [19, с 175]. В результате это приводит к возникновению с одной стороны дефицита, с другой — неликвида. В совокупности получаем отрицательный результат — уменьшение финансового потока.

Исследования, проведенные в настоящей дипломной работе, на примере ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная Площадь показали, что торговой сети Глория Джинс присущи эти проблемы.

Для решения проблемы избыточного товарного запаса при дефиците наиболее ходового и прибыльного товара на полках, а также отсутствии возможности влиять на ассортиментную политику компании, предлагаем локальное решение проблемы. А именно поиск оптимального решения по использованию площади торгового зала для размещения товарного ассортимента, не нарушая при этом принципа единообразия.

Решение первой проблемы представляется невозможным без решения о выборе наиболее ходового товара и неликвида. Решение этой задачи требует исследования и анализа ассортимента на местах.

Нами для этой цели выбран функционально-стоимостный анализ, известный также, как ABC-анализ. В основе этого метода лежит закон «80/20», открытый В. Парето (итальянский экономист), что означает: 80 % успеха зависят от 20 % усилий. Для наших исследований это может выражаться так: 80 % прибыли зависят от 20 % товарного ассортимента.

Суть метода — ранжирование отдельных объектов структуры по выбранным критериям. В нашем случае объектами будут выступать отдельные товарные подгруппы. В качестве критериев выберем прибыль от продаж отдельных товарных подгрупп (востребованность в стоимостном выражении) и популярность (востребованность в натуральном выражении).

Результатом будет выделение трех групп (по выделенным критериям) из товарного ассортимента по вкладу в общий объем сбыта. Группа А — товары имеющие наиболее значительную долю в объеме продаж, группа В — имеет средний вклад, группа С — незначительный вклад в анализируемый показатель.

Проведем ABC-анализ, используя результаты исследований, полученных в данной выпускной квалификационной работе (таблица 3.1.3).

Для этого ранжируем товарные группы по доле в объеме продаж в 2018 году, данные занесем в таблицу 3.2.1.

В таблице 3.2.1 ранжированы товарные группы ФМРТ № 692 с указанием прибыли от их продаж и соответствующей долей в общем объеме продаж. Результатом анализа является определение групп товаров: группа А —

до 80 % прибыли от продаж; группа В — до 95 %; группа С — остальное.

Таблица 3.2.1 — ABC-анализ товарных групп ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная площадь

Рейтинг	Наименование подгруппы	Прибыль от продаж (руб.)	Доля в общем объеме продаж, %	Накопленная доля, %	Группа
1	Одежда (девочки)	16 446 811	44,1	44,1	А
2	Одежда (мальчики)	11 486 662	30,8	74,9	А
3	Обувь (девочки)	3 356 492	9	83,9	В
4	Аксессуары (девочки)	1 864 718	5	88,9	В
5	Одежда (женщины)	969 653	2,6	91,5	В
6	Аксессуары (мальчики)	745 887	2	93,5	В
7	Обувь (мальчики)	634 004	1,7	95,2	В
8	Одежда (мужчины)	522 121	1,4	96,6	С
9	Коллекции (девочки)	447 532	1,2	97,8	С
10	Коллекции (мальчики)	372 944	1	98,8	С
11	Аксессуары (женщины)	186 472	0,5	99,3	С
12	Коллекции (женщины)	111 883	0,3	99,6	С
13	Аксессуары (мужчины)	74 587	0,2	99,8	С
13	Коллекции (мужчины)	74 589	0,2	100	С

В таблице 3.2.1 ранжированы товарные группы ФМРТ № 692 с указанием прибыли от их продаж и соответствующей долей в общем объеме продаж. Результатом анализа является определение групп товаров: группа А — до 80 % прибыли от продаж; группа В — до 95 %; группа С — остальное. В таблице 3.2.1 видим, что в группе А всего две товарных подгруппы — «одежда для девочек» и «одежда для мальчиков», в совокупности дающие 74,9 % всего объема продаж в магазине. Еще пять товарных подгрупп в совокупности с товарными подгруппами группы А дают 95,2 % прибыли от продаж. Необходимо заметить, что четыре из пяти — это ассортимент детских товаров. В группу В с мизерной долей (2,6 %) в общем объеме продаж попала подгруппа «одежда для женщин». Оставшаяся часть ассортимента ФМРТ № 692 приносит всего лишь 4,8 % прибыли от продаж.

Далее, для выявления лидеров продаж и аутсайдеров проведем ABC-анализ для товарной группы «одежда» по всем целевым группам. Для составления сводной таблицы используем данные таблиц 3.1.5-3.1.8.

Ранжируем отдельные виды товаров по их доле в общем объеме продаж товарной группы «одежда» для всех целевых групп (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 — ABC-анализ результатов продаж (в натуральном выражении) в товарной группе «одежда» АО «Глория джинс» ФМРТ № 692

Рейтинг	Наименование подгруппы	Продано (шт.)	Доля подгруппы в объеме продаж, %	Накопленная доля, %	Группа
1	2	3	4	5	6
1	Носки и колготки (д)	13865	15,14	15,14	А
2	Носки и колготки (м)	9603	10,49	25,63	А
3	Джинсы (д)	7201	7,86	33,49	А
4	Платья (д)	6978	7,62	41,11	А
5	Футболки и лонгсливы (д)	6358	6,94	48,05	А
6	Футболки и лонгсливы (м)	5514	6,02	54,07	А
7	Джинсы (м)	5100	5,57	59,64	А
8	Белье и пижамы (д)	4005	4,37	64,01	А
9	Свитшоты и толстовки (д)	3504	3,83	67,84	А
10	Белье и пижамы (м)	3457	3,78	71,62	А
11	Утепленные джинсы (д)	3167	3,46	78,08	А
12	Юбки (д)	2103	2,30	77,38	А
13	Свитшоты и толстовки (м)	2074	2,27	79,65	А
14	Утепленные джинсы (м)	2028	2,22	81,87	В
15	Рубашки (м)	2018	2,20	84,07	В
16	Спортивный стиль (д)	2003	2,19	86,26	В
17	Праздничная одежда (д)	1914	2,09	88,35	В
18	Джемперы и свитеры (д)	1595	1,74	90,09	В
19	Спортивный стиль (м)	1500	1,64	91,73	В
20	Блузы и рубашки (д)	1241	1,35	93,08	В
21	Верхняя одежда (д)	1173	1,28	94,36	В
22	Верхняя одежда (м)	800	0,87	95,23	С
23	Брюки (д)	743	0,81	96,04	С
24	Носки и колготки (ж)	715	0,78	96,82	С
25	Брюки (м)	500	0,55	97,37	С
26	Носки (М)	366	0,40	97,77	С
27	Джемперы и свитеры (м)	368	0,40	98,17	С

Продолжение таблицы 3.2.2

28	Белье и пижамы (ж)	325	0,35	98,52	С
29	Футболки и лонгсливы (М)	315	0,34	98,86	С

30	Спортивный стиль (ж)	146	0,16	99,02	С
31	Футболки и лонгсливы (ж)	102	0,11	99,13	С
32	Юбки (ж)	96	0,10	99,23	С
33	Белье и пижамы (М)	93	0,10	99,33	С
34	Брюки (М)	83	0,09	99,42	С
35	Майки и топы (ж)	74	0,08	99,50	С
36	Свитшоты и толстовки (М)	48	0,05	99,55	С
37	Блузы и рубашки (ж)	42	0,05	99,60	С
38	Джинсы (М)	41	0,04	99,64	С
39	Джемперы и свитеры (ж)	25	0,03	99,67	С
40	Свитшоты и толстовки (ж)	24	0,03	99,70	С
41	Джинсы (ж)	23	0,03	99,73	С
42	Брюки (ж)	21	0,02	99,75	С
43	Рубашки (М)	20	0,02	99,77	С
44	Верхняя одежда (ж)	17	0,02	99,79	С
44	Мужские пиджаки (М)	17	0,02	99,81	С
45	Платья (ж)	15	0,02	99,83	С
45	Утепленные джинсы (ж)	15	0,02	99,85	С
45	Джемперы и свитеры (М)	15	0,02	99,87	С
46	Праздничная одежда (ж)	13	0,01	99,88	С
47	Верхняя одежда (М)	9	0	100	С

Цветом во втором столбце таблицы 3.2.2 выделены виды товаров из товарной группы «одежда» для различных целевых групп. В данной таблице наглядно видно, что более насыщенные цвета, которыми отмечены товары для взрослых занимают нижнюю часть таблицы, а значит — последние места в рейтинге востребованности. Вся одежда для взрослых попала в группу С. Это те товары, которые занимают торговые площади и не оправдывают ни надежды покупателей, ни ожидания продавцов. В группу С попали также верхняя одежда для мальчиков и брюки для девочек. Группу В представляют товарные группы детского ассортимента (в основном для девочек), которые имеют спрос и составляют 1-2% всего объема проданного товара (в штуках). Лидерами спроса — группа А — являются отдельные товарные подгруппы детского ассортимента (как для мальчиков, так и для девочек), которые в совокупности имеют 79,65 % спроса (в штуках).

На основании полученных результатов ABC-анализа (таблицы 3.2.1 и 3.2.2) разделим весь ассортимент одежды на 9 групп. В основании деления лежат два фактора: продажи и прибыль от продаж. Для удобства и тот и другой показатель возьмем в относительном выражении (в % к общему объему продаж). Результаты разделения ассортимента представлены в таблице 3.2.3. Таблица 3.2.3 — Результаты ABC-анализа товарной группы «одежда» АО «Глория Джинс» ФМРТ № 692

Продажи	Прибыль		
	А	В	С
А	<p>Группа товаров, обеспечивающая основной доход салона-магазина.</p> <p>Джинсы, платья, блузы и рубашки, белье и пижамы, футболки и лонгсливы для девочек.</p> <p>Джинсы, рубашки, белье и пижамы, футболки и лонгсливы, для мальчиков</p>	<p>Группа обеспечивает приток клиентов, прибыль невысокая, следует поддерживать более низкий уровень доступности товаров.</p> <p>Аксессуары для детей</p>	<p>Товары, не приносящие существенной прибыли, но обеспечивающие приток посетителей и объем продаж.</p> <p>Носки и колготки для детей</p>
В	<p>Группа товаров, приносящая существенный доход, но обладающая средней популярностью. Уровень доступности должен быть высоким. Необходим постоянный контроль наличия товара</p> <p>Свитшоты и толстовки, спортивный стиль для детей</p>	<p>Товары средней важности. Уровень доступности невысокий. Периодический контроль наличия запаса</p> <p>Обувь девочки Обувь мальчики</p>	<p>Группа товаров, не приносящих существенной прибыли и не пользующихся высокой популярностью. Уровень доступности низкий. Контроль наличия — периодический</p> <p>Коллекции для детей</p>
С	<p>Товар, приносящий хороший доход, но непопулярный. Уровень доступности невысокий.</p> <p>Юбки для девочек Утепленные джинсы для детей</p>	<p>Товар непопулярный, приносящий средний уровень дохода. Уровень доступности низкий.</p> <p>Одежда для женщин Одежда для мужчин</p>	<p>Товар непопулярный, не приносящий дохода. Уровень доступности минимальный.</p> <p>Аксессуары и коллекции для взрослых</p>

Составленная таким образом матрица, помогает принимать решения по управлению ассортиментом.

Если бы у исследуемого магазина была возможность формировать ассортимент независимо, то целесообразным было бы еще проведение исследования стабильности спроса (XYZ-анализ), а затем совмещение результатов ABC-анализа и XYZ-анализа. Такое совмещение позволяет получить трехмерную матрицу, состоящую из таких параметров как: объем продаж в стоимостном выражении, объем продаж в натуральном выражении, стабильность спроса. Такой анализ позволяет разделить группы товаров на те, которые всегда должны быть в наличии; те, которые могут реже или чаще доставляться под заказ для пополнения ассортимента; те, которые целесообразно поставлять только под заказ [25, с.134]. Это, как раз и есть то, что называется «управлять ассортиментом». Однако, как было указано выше, одной из особенностей и, можно сказать минусом сетевой розницы, является единообразие ассортимента.

Поэтому, остановимся на результатах двухфакторного ABC-анализа и на его основе внесем предложение по оптимизации ассортимента «на полках».

Здесь придется решить практически взаимоисключающие задачи. С одной стороны, в наличии в магазине должен быть весь утвержденный ассортимент, с другой стороны, необходимо убрать отдельные товары, не пользующиеся спросом. Предлагаем освободить часть торговой площади (полки, вешалки) от громоздкой одежды для взрослых и использовать освободившееся место для лидеров продаж — наиболее ходовых ассортиментных позиций детской одежды.

Авторы статьи «Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата» [7, с. 78] замечают, что стремление продавцов выложить широкий ассортимент на ограниченном полочном пространстве «затрудняет выбор и снижает оборот товаров». В статье рассмотрены два ключевых понятия: SKU и фэйсинг, которые необходимо иметь в виду при постановке оперативных задач по совершенствованию

ассортимента. SKU (Stock Keeping Unit) — буквально — единица удержания запаса, а фактически это ассортиментная позиция. Фэйсинг — это отдельная единица товара определенного вида (размера, расцветки), выставленная на обозрение покупателю. Каждая ассортиментная позиция занимает несколько фэйсингов на месте продажи.

По нашему мнению, рациональным было бы на обозрение выставлять только ходовой размер. Например, не пользующиеся спросом мужская и женская верхняя одежда, пиджаки мужские, женские платья и занимающие много места могут занимать четыре-пять фэйсинг-позиций наиболее ходовых артикулов. Остальные ассортиментные единицы могут быть представлены на флаере (фотография изделия + весь размерный ряд), размещенном непосредственно в месте выставленных товаров. Таким образом, может быть освобождено место для фэйсинга наиболее популярных позиций из детского ассортимента.

В магазинах Глория Джинс зал делится на две части — мужскую и женскую. Соответственно в женской части необходимо убрать «лишние» (неходовые размеры) платья, верхнюю одежду, свитшоты и толстовки, а на освободившееся место разместить соответственно платья, футболки и лонгсливы для девочек. «Подвинуть» также не пользующиеся спросом женские брюки для размещения абсолютных лидеров продаж — джинсов для девочек. Аналогичную операцию необходимо провести в мужской половине. Предлагаем заменить несколько фэйсинг-позиций (неходовые размеры) мужской верхней одежды той же верхней одеждой для мальчиков. То же самое с рубашками и брюками.

Здесь также необходимо учесть еще один момент в пользу предлагаемого мероприятия. На одном квадратном метре торговой площади по нормативам должно быть размещено не менее от тридцати до сорока товарных единиц независимо от размера. Бесспорно, вещи для взрослых, плотно висящие на вешалках, выглядят громоздко, небрежно, а иногда затрудняют поиск нужного размера и падают при попытке извлечь вещь с рейлинга. Это скорее раздражает

покупателя, а не удовлетворяет. Напротив, детские вещи можно разместить аккуратнее не нарушая нормативов размещения. Арендная плата за м² составляет 4500 руб. в месяц. Если говорить об экономическом эффекте, то размещение большего количества вещей, пользующихся спросом, увеличивает данный показатель, и, наоборот, размещение непопулярных вещей ведет к снижению показателя.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий. Исходные данные: замена товарных позиций на торговой площади: 15 м² — на мужской половине; 15 м² — на женской половине.

Таблица 3.2.4 — Расчет экономического эффекта от предложений по совершенствованию ассортимента ФМРТ № 692 магазин Туапсе ТЦ Красная площадь

	Вид товара	Кол-во проданных в 2018 г. (шт.)	Средняя цена единицы товара (руб.)	Прибыль от продаж в 2018 г. (руб.)	Размещение на 1 м ² (шт.)	Продажи с 1 м ² (руб.)	Продажи/Аренда с 15 м ² (руб.)			
Женская половина	до	Платья (ж)	15	799	11985	30				
		Брюки (ж)	21	749	15729	30				
		Верхняя одежда (ж)	17	1199	20383	27				
		Свитшоты и толстовки (ж)	24	599	14376	30				
		Итого продажи	77		62473				4165	62473
	Аренда 15 м ²							810000		
	Экономический эффект от использования торговой площади							- 747 527		
	после	Платья (д)	6978	399	2784222	35				
		Джинсы (д)	7201	449	3233249	40				
		Футболки и лонгсливы (д)	6358	299	1901042	40				
	Пижама (д)	4005	399	1597965	40					
	Итого продажи	24542		9515478				634365	9515478	
	Аренда 15 м ²							810000		
	Экономический эффект от использования торговой площади							9 514 668		
Мужская половина	до	Верхняя одежда (М)	9	1599	14391	27				
		Джемперы и свитеры (М)	15	699	10485	30				
		Мужские пиджаки (М)	17	1199	20383	27				
		Свитшоты и толстовки (М)	48	799	38352	30				
		Футболки и лонгсливы (М)	315	448	141120	35				
		Итого продажи	404		224731				14982	224731
	Аренда 15 м ²							810000		
	Экономический эффект от использования торговой площади							-585269		
	по	Верхняя одежда (М)	800	1099	879200	30				

Продолжение таблицы 3.2.4

	Джемперы и свитеры (м)	368	549	202032	40			
	Пижама (м)	3457	399	1379343	40			
	Свитшоты и толстовки (м)	2074	399	827526	40			
	Футболки и лонгсливы (м)	5514	449	2475786	40			
	Итого продажи	12213		5763887		384259	5763887	
	Аренда 15 м ²						810000	
	Экономический эффект от использования торговой площади							4953887
	Суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий							15 801 351

В таблице 3.2.4 видно, что в настоящее время торговые площади, занятые для доступного обозрения (фэйсинга) одежды для взрослых используются не рационально, что приводит к отрицательному экономическому эффекту после внесения арендной платы.

Предлагаемые мероприятия позволят не только нивелировать отрицательный экономический эффект, но и получить ощутимую прибыль от продаж, пользующегося повышенным спросом ассортимента детской одежды. Ожидаемый суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий — 15 801 351 рублей.

Заключение

Конкурентоспособность предприятия розничной торговли зависит от того, насколько его ассортимент интересен потребителю в сравнении с ассортиментом конкурентов. Текущий потребительский спрос зависит от множества субъективных и объективных факторов, которые могут в совокупности как содействовать повышенному спросу на тот или иной товар, так и свети его к нулю.

Проведенные в дипломной работе исследования позволяют сделать следующие выводы:

- ассортимент розничной сети АО «Глория Джинс» формируется с учетом принципа единообразия и в ассортименте каждого магазина должны быть представлены все товарные группы, утвержденные в ассортиментном плане;

- ФМРТ № 692 предприятие розничной торговли вертикально интегрированного ритейлера АО «Глория Джинс» не может по своему усмотрению формировать ассортимент;

- ассортимент товаров для детей в совокупности дает 94,8 % всего объема прибыли от продаж;

- ассортимент товаров для взрослых не пользуется спросом и составляет в совокупности всего 3 % от спроса, выраженного в натуральных единицах (проданных штук);

- ФМРТ № 692 за исследуемый период 2016-2018 гг. не выполняет план продаж. В 2018 году отставание от плана составило 5 755 643 рублей.

Предлагаем:

- внести изменения в план размещения отдельных ассортиментных групп на торговой площади ФМРТ № 692;

- при утверждении ассортиментного плана на следующий год исключить из плана следующие ассортиментные позиции, дающие наименьшее количество продаж и минимальную долю в структуре прибыли от продаж:

мужская верхняя одежда, мужские пиджаки, джемперы и свитеры; женские платья и праздничную одежду;

– внести предложение руководству АО «Глория Джинс»: в торговых залах розничной сети на обозрение выставлять только ходовой размер. Остальные ассортиментные единицы могут быть представлены на флаере (фотография изделия + весь размерный ряд), размещенном непосредственно в месте выставленных товаров. Таким образом, может быть освобождено место для фэйсинга наиболее популярных позиций из детского ассортимента.

Список использованной литературы

1. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования: учеб. для академического бакалавриата / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 304 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08764-2. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-434563
2. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) [Электронный ресурс]: Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2014. – 172 с. - ISBN 978-5-7638-3002-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=507439> - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/507439>
3. Веллхофф, А., Массон, Ж.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. [Электронный ресурс]. URL: <https://books.google.ru/books?id=yaJszva2PkYC&pg> (дата обращения 15.11.2019)
4. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учеб. для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 570 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3225-6. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika-425174
5. Герасимов, Б.И., Денисова, А.Л., Молоткова, Н.В., Уляхин, Т.М. Основы коммерческой деятельности – изд-во Форум Инфра-М, 2014 — Текст. [Электронный ресурс].URL: https://www.studmed.ru/view/gerasimov-bi-denisova-al-molotkova-nv-ulyahin-tm-osnovy-kommercheskoj-deyatelnosti_3a5c51e.html#1 (дата обращения 15.11.2019)
6. Глория Джинс. История компании. [Электронный ресурс].URL: <https://corp.gloria-jeans.ru/company/history/>(дата обращения 18.11.2019)
7. Дмитриченко, М.И., Зыбин, О.С., Киятов, А.Л. Управление

ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата // Технико-технологические проблемы сервиса. — 2015. — № 4 (26). — С.75-80

8. Калачев, С. Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы : учеб. для бакалавров / С. Л. Калачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 477 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3108-2. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/FBEC849A-55B3-4726-8CC9-C42024D7376A.

9. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общ. ред. С. В. Карповой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 181 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05522-1. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovuyu-analiz-teoriya-i-praktika-438593

10. Койкова, Т. Л. Экономическое содержание понятия «ассортиментная политика» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — № 9 (сентябрь). — С. 168–173. — URL: <http://e-koncept.ru/2016/16201.htm>; http://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения 13.11.2019 г)

11. Койкова, Т. Л., Копытина, Ю. А., Ральникова, Е. Л. Товарный ассортимент как объект менеджмента // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — № 10 (октябрь). — 0,3 п. л. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/174013.htm> (дата обращения 13.11.2019 г)

12. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 242 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-08200-5. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/upravlenie-marketingom-438047

13. Кравченко, А. И. Методология и методы социологических исследований в 2 ч. Часть 1 : учеб. для академического бакалавриата / А. И. Кравченко. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 280 с. — (Серия: Бакалавр.

Академический курс). — ISBN 978-5-534-00063-4. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/metodologiya-i-metody-sociologicheskikh-issledovaniy-v-2-ch-chast-1-438331

14. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 385 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9118-5. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketing-433090

15. Лифиц, И. М. Товарный менеджмент: учеб. для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 405 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3959-0. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/7B1946C6-9AFF-465D-8D81-8DCF47DA07EC

16. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общ. ред. С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 404 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).—ISBN 978-5-9916-9070-6.—Режим доступа:www.biblio-online.ru/book/marketing-v-otraslyah-i-sferah-deyatelnosti-433737

17. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 2.: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 275 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).— ISBN 978-5-534-02365-7. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketing-innovaciy-v-2-ch-chast-2-437972

18. Маркетинговые исследования: теория и практика: учеб. для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общ. ред. О. Н. Жильцовой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3285-0. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika-425984

19. Милов, С.Н., Милов, А.С. Исследование проблем управления ассортиментом и товарными запасами в торговых сетях // МАРКЕТИНГ,

ЛОГИСТИКА, СФЕРА УСЛУГ. — Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. — 2019. — № 5(107). — С.163-182.

20. Просвиркин, Б. Л., Бекетов, А. Н. Управление товарным ассортиментом как важнейший элемент маркетинга торгового предприятия // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2013. — № 2 (56). — С. 72–80.

21. Реброва, Н. П. Маркетинг: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / Н. П. Реброва. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 277 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03466-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/marketing-433123

22. Снегирева, В.В. Категорийный менеджмент. Практические аспекты внедрения. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mbs-journal.m/journal/artides.php?p=18&art=9L> (дата обращения 15.11.2018)

23. Сысоева, С. Управление ассортиментом в рознице – изд-во Питер, 2014 — Текст. [Электронный ресурс]. URL: <https://mybrary.ru/books/business-management/page-4-1676-svetlana-sysoeva-kategoriinyi-menedzhment-kurs.html>

24. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / Д. В. Тюрин. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2903-4. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-425844

25. Управление товарным ассортиментом и запасами: учеб. для бакалавров/Ш.Ш.Магомедов - М.: Дашков и К, 2016. - 176 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-394-02529-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/515759>

26. Управление ассортиментом товаров: учеб. пособие / Н.Р. Куликова, Т.А. Трыкова, Н.С. Борзунова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с.: 60x90 1/16. - (ПРОФИль). (переплет) ISBN 978-5-98281-374-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/434057>

27. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата /

А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 244 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8566-5. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-i-situacionnyu-analiz-v-2-ch-chast-1-433708

28. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 219 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8568-9. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/marketingovye-issledovaniya-i-situacionnyu-analiz-v-2-ch-chast-2-437137

29. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. —2018. —№1. — С. 165-170.

30. Gloria Jeans Категория «Опережая клиентские мечты» Коммерсантъ. [Электронный ресурс] . URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4111286> (дата обращения 18.11.2019)