

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Для каждого предприятия при планировании ассортимента важно учитывать рыночные факторы и предлагать рынку такой ассортимент, который будет востребован. Если компания не сможет предложить рынку оптимальный ассортимент товаров, услуг, то не сможет добиться максимальной прибыли, желаемых конкурентных позиций на рынках, и будет экономически неустойчива. И, наоборот, при оптимальной структуре ассортимента, компания сможет реализовать максимум продукции, получит желаемую прибыль и будет конкурентоспособной на рынке.

Однако недостаточно иметь только на данный момент времени конкурентоспособную продукцию, чтобы быть экономически и технологически устойчивым участником рынка. Высокая динамика рыночных изменений может очень быстро перевести конкурентоспособный продукт в разряд неконкурентоспособных. Поэтому каждый производитель товаров и услуг должен иметь мобильную и в высшей степени адаптивную ассортиментную политику, позволяющую управлять всеми имеющимися в его распоряжении ресурсами.

Управление предприятием требует применения всех возможных аналитических, финансово-экономических, организационно-управленческих и производственно-хозяйственных мероприятий, направленных на улучшение его финансового состояния, повышения эффективности работы, увеличения производительности труда, расширения ассортимента продукции и услуг. Все эти меры направлены на увеличение прибыли за счёт более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Актуальность работы определяется тем, что в условиях жесткой конкуренции практически на всех рынках необходимо чутко следовать требованиям потребителей, использовать все имеющиеся возможности для продвижения предприятия на рынке и удержания достигнутой позиции, в условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и нестабильности макроэкономической среды.

Можно утверждать, что конкурентоспособность производимой продукции (товаров, услуг) и конкурентоспособность предприятия вытекают из сущности ассортиментной политики. Ее конкурентные преимущества формируются многими факторами: современностью технологий создания продуктов, и их производства, степенью обновления предлагаемого ассортимента, инновационным мышлением персонала, эффективностью управления имеющимися ресурсами, развитостью внутренних и внешних коммуникаций.

Цель работы – разработка ассортиментной политики предприятия.

Достижение этой цели требует решения следующих задач:

- Проанализировать понятие, цели и задачи товарной политики компании.
- Рассмотреть подходы к формированию товарного ассортимента компании.
- Исследовать ассортиментную политику ООО «Адидас».
- Разработать мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики предприятия.

Объектом исследования в работе является ООО «Адидас», а предметом исследования – ассортиментная политика предприятия.

Для решения поставленных задач в работе используются методы научного знания, способствующие рассмотрению объекта исследования с разных позиций. Аналитический метод способствует раскрытию теоретических аспектов разработки ассортиментной политикой предприятия. Системно-структурный метод позволяет проанализировать текущее состояние ассортиментной политики. Экономико-математические методы способствуют определению направлений совершенствования ассортиментной политики организации.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, включающих четыре параграфа, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические основы товарной политики компании

1.1 Понятие, цели и задачи товарной политики компании

Стратегические решения по товару являются важнейшими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия – это связано с тем, что товар служит основным источником получения прибыли, кроме того, товар – это центральный элемент комплекса маркетинга; цена, сбыт коммуникации основываются на особенностях товара.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективную деятельность предприятия в целом [1].

Задачи разработки товарной стратегии могут быть различными: удовлетворение запросов потребителей, оптимальное использование технологий и опыта фирмы, оптимизация финансовых результатов фирмы, завоевание новых покупателей разными путями.

Потребительские оценки имеют стратегическое значение на всех этапах разработки и совершенствования товара, поэтому товарная политика включает проведение систематических исследований на всех этих этапах. Причем их объектом является не сам товар, а потребитель с его запросами по отношению к данному товару, его реакцией на маркетинговые операции на каждом этапе продвижения товара [2].

Осуществляя товарную политику, фирма преследует цель: производить товары, которые в наибольшей степени могут удовлетворить потребителя и который он предпочтет всем другим аналогичным товарам, т.е. товары которые окажутся приоритетными при выборе продукции на рынке и будут обладать высоким качеством и высокой конкурентоспособностью.

Специалисты по маркетингу рекомендуют при разработке и осуществлении товарной стратегии ориентироваться на проверенные коммерческой практикой подходы (направления) [3]:

1) важно (если товар серийного и массового производства) добиться чтобы товар в глазах покупателей выгодно отличался от конкурентов, благодаря фирменному стилю, упаковке, цвету и т.д.;

2) из ряда товаров он целесообразно выбрать один он товар, который он может быть привлекательным он для многих покупателей он и обеспечить этому он товару концентрированный маркетинг; он

3) применяя дифференцированный он маркетинг можно он попытаться создать разновидности он одного и того он же товара для он различных сегментов рынка, он разработать соответствующие программы он маркетинга;

4) товарная узкая он специализация оправдывает себя, он если предприятие работает он на узком сегменте он рынка, когда спрос он на один товар он продолжает расти в течение он длительного времени; узкая он специализация может он быть вынужденной мерой, он когда недостаточно ресурсов, он особенно технологий, глубокая он сегментация рынка данного он товара. Узкая специализация он может быть оптимальной он для небольшого предприятия, он или когда предприятие он иногда меняет узкую он специализацию, используя ее он для освоения новых он рынков, или адаптируется он к меняющемуся характеру он спроса;

5) высоких результатов он можно добиться, выходя он на рынок с он новым товаром (товарной он новизны);

6) плодотворным может он оказаться поиск новых он областей использования для он уже выпускаемого товара, он поддержанный широкой рекламной он компанией и др. он мероприятиями стимулирования сбыта; он

7) можно добиться он рыночных преимуществ, выделяя он свои товары он в качестве особых он в отличие от он товаров конкурента, за он счет особых потребительских он свойств, особо улучшенного он качества, превосходства сырьевых он материалов, комплекса сопровождающих он товар услуг он (системная продажа). Чем он полнее «шлейф» сопровождающий он основной товар, сопутствующих он изделий и услуг, он тем привлекательней для он покупателя становится не он сам товар, а он весь комплекс, позволяющий он предельно полно удовлетворить он существующие потребности. он

Товарная стратегия он разрабатывается на перспективу он и предусматривает решение он принципиальных задач, связанных он с [\[4\]](#): он

1) оптимизацией структуры предлагаемых он товаров, в том он числе и он с точки зрения он их принадлежности к он различным стадиям жизненного он цикла товара;

- 2) он разработкой и внедрением он на рынок новых он товаров;
- 3) обеспечением качества он и конкурентоспособности товара; он
- 4) принятием решений, связанных он с рыночной атрибутикой он товаров.

Основное назначение он и задачи товарной он политики заключается он в обеспечении преемственности он мер и решений он по следующим он аспектам производственной и он сбытовой деятельности предприятия[5]: он

- 1) поиск приемлемых товарных он ниш для выпускаемых он товаров, осуществляемый посредством он организации поисковых маркетинговых исследований; он
- 2) обеспечение послепродажного обслуживания он покупателей (клиентов); он
- 3) формирование товарного ассортимента он и его он оперативная корректировка; он
- 4) обеспечение конкурентоспособности он выпускаемых (продвигаемых на он рынок) товаров; он
- 5) совершенствование (развитие) он упаковки и маркировки он товара;
- 6) обеспечение послепродажного он сервиса.

Безусловно, в он структуре товарной политики он организации могут быть он и другие задачи, он направленные на работу он с товаром. Главное, он чтобы подход он к определению этих он задач основывался на он принципах системности[6]. он

Товарная политика предполагает он определенный набор действий он или заранее обдуманных он методов и принципов он деятельности, благодаря он которым обеспечивается преемственность он и целенаправленность мер он по формированию и он управлению ассортиментом товаров. он Отсутствие такого набора он действий приводит к он неустойчивости ассортимента предприятия, он провалам, подверженности ассортимента он чрезмерному воздействию случайных он или преходящих конъюнктурных он факторов. Текущие решения он руководства в он таких случаях нередко он носят половинчатый, малообоснованный он характер, основывающийся на он интуиции, а не он на расчете, учитывающем он долговременные интересы. он

Роль руководителя на начала при формировании ассортимента заключается в том, чтобы, умело сочетая ресурсы предприятия с внешними факторами и возможностями, разрабатывать и осуществлять такую товарную политику, которая обеспечивала бы стабильное положение предприятия за счет роста сбыта высокоэффективных конкурентоспособных товаров[7].

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода ориентиром общей направленности действий, позволяющим корректировать текущие ситуации.

Отсутствие генерального, стратегического курса действий предприятия, без которого нет и долгосрочной товарной политики, чревато неправильными решениями, распылением сил и средств, отказом от запуска изделий в производство в момент, когда уже все готово к их серийному или массовому выпуску. Естественно, ошибки такого рода дорого обходятся товаропроизводителям.

Товарная политика – это не только целенаправленное формирование ассортимента и управление им, но и учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, производство, продвижение на рынок и реализация, юридическое подкрепление такой деятельности, ценообразование как средство достижения стратегических целей товарной политики и др.

Товарная политика – составляющая маркетинговой деятельности предприятия, направленная на развитие ассортимента, создание новых товаров, исключение из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшение упаковки товара, разработку броского наименования и выразительного товарного знака[8].

Товарная политика представляет определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом рынке; разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Основными целями товарной политики являются: обеспечение прибыли; увеличение товарооборота; приумножение доли рынка, на котором действует фирма; снижение расходов на производство и маркетинг; повышение имиджа; рассеивание риска.

Достижение основных целей товарной политики осуществляется благодаря стратегическим решениям в следующих областях создания и продвижения товара: инновации; вариации; дифференциации; элиминации; установления и выбора марки; упаковки; формы и вида товара.

Соответственно к задачам товарной политики относятся^[9]:

1. поиск новых товаров;
2. развитие новых товаров;
3. ввод новых товаров на рынок; обоснование форм товаров;
4. регулирование качества товаров;
5. контроль за поведением новых товаров на рынке и т.д.

Первые три указанные задачи решаются при введении новых товаров на рынок, а решение прочих задач происходит на протяжении всей жизни товара.

Систематизируя данные, можно выделить основные направления, реализация которых осуществляется с помощью товарной политики предприятия^[10]:

- модификация изготавливаемых товаров, разработка новых видов продукции;
- снятие с производства устаревших товаров;
- установление оптимальной номенклатуры изготавливаемых изделий;
- обеспечение наилучшего ассортимента выпускаемых товаров;
- установление целесообразности и выявление возможностей использования товарных знаков;
- создание необходимой упаковки и проведение маркировки товаров;
- организация сервисного обслуживания;
- послепродажные контакты с покупателями и потребителями.

Разработка и осуществление товарной политики предприятия требуют соблюдения как минимум следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия; хорошего знания

рынка и он характера его требований; он ясного представления о он своих возможностях он и ресурсах (исследовательских, он научно-технических, он производственных, сбытовых) в он настоящее время и он в перспективе[11]. он

1.2 Подходы к формированию товарного ассортимента компании

Сформированный оптимально ассортимент повышает доходность торговой организации, влияет на ее дальнейшее развитие, определяет приверженность и лояльность со стороны покупателей. К тому же оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности на рынке.

Ассортимент даже самой небольшой торговой сети включает более 2 тыс. наименований товаров. При этом за последние 10 лет номенклатура товара значительно расширилась, появились новые категории товаров[12].

Активно развивающиеся крупные торговые сети, имеющие финансовые ресурсы, могут позволить себе проводить эксперименты по ассортиментному блоку: вводить в ассортимент новые товары в большом объеме, работать с производителями товаров на закупки «ненужного» товара и, руководствуясь собственной сетевой статистикой продаж, формировать ассортиментные матрицы для новых открывающихся торговых точек.

При этом даже крупные торговые сети используют лишь общие принципы при разработке стратегии в ассортиментной политике.

На сегодняшний день встречается много различных концепций, использующихся в той или иной степени при формировании ассортимента. Но ни одна из них не имеет точной и универсальной методики по разработке ассортиментной матрицы, которая бы подходила к любому открываемому торговому предприятию[13].

Таким образом, ассортиментная матрица представляется собой своеобразный перечень товаров, реализуемых предприятием в магазине или розничной сети, который был составлен с учетом нюансов данной сети и политикой компании (приложение 1).

Перед началом разработки ассортиментной матрицы следует знать, что этот процесс состоит из целого ряда этапов, после окончания которых руководитель будет иметь на руках составленную таблицу, полностью отражающую суть происходящего.

Чтобы грамотно составить ассортимент торгового предприятия, для начала необходимо определиться с этапами работ. С нашей точки зрения, основными общими этапами при разработке ассортиментной матрицы являются[\[14\]](#):

1. Типизация торгового предприятия: определение типа торгового предприятия по выделенным параметрам.
2. Определение портрета покупателя, соответствующего данному типу магазина.
3. Определение набора товарных категорий будущего ассортимента.
4. Определение суммы товарного запаса.
5. Наполнение ассортиментной матрицы.

Рассмотрим основные этапы создания ассортиментной матрицы.

Первый этап. Перед тем как сформировать ассортиментную матрицу необходимо четко понять не только формат и размеры, но и другие мельчайшие особенности помещения, где будет производиться реализация товара. Во время данного этапа обязательно должны быть учтены все факторы выбранного магазина, а именно[\[15\]](#):

- количество этажей и общая площадь торгового предприятия;
- месторасположение торговой точки, а также наличие в шаговой доступности прямых конкурентов;
- особенности района в социальном и экономическом планах;
- предположительный ассортимент товаров и необходимое для его реализации оборудование.

Именно на основании этих данных и происходит определение формата точки продаж и вырабатывается ее позиционирование[\[16\]](#).

Второй этап. Сегментирование покупателей, производимое на основании исследований актуального спроса. На данном этапе можно получить данные об особенностях целевой аудитории точки продаж. При этом также происходит определение способов, которые будут применяться для влияния на потенциальных клиентов, а также концепции маркетинга и рекламы. Основной целью данного этапа работы с ассортиментной матрицей является понимание того, кто является целевой аудиторией компании, и каковы ее ожидания и требования,

предъявляемые к товару[17].

Наиболее важным показателем, определяющим портрет покупателя торгового предприятия, является его месторасположение. Выделяют три основных вида магазинов по месторасположению[18]:

1. Магазины в торговых центрах.
2. Магазины на проходной улице.
3. Магазины в спальных районах города.

Магазин в торговом центре. В соответствии с проведенными опросами работников торговых предприятий и исследованиями, портрет покупателя в торговом центре - это люди в возрасте от 25 до 40 лет с доходом выше среднего уровня. Исходя из статистических данных, высокий объем продаж в магазинах, расположенных в торговых центрах, по сравнению с магазинами других типов отмечается по «товарам качества жизни». То есть, покупатели в торговых центрах обладают достаточным доходом, чтобы позволить себе дорогостоящие покупки, но при этом (в силу возраста), как правило, еще не имеют каких-то серьезных предпочтений. Также стоит отметить, что для магазинов в торговых центрах характерен высокий уровень продаж всей группы товаров. Это связано с тем, что достаточно большое число посетителей магазина заходит туда не за конкретным товаром, а просто в рамках посещения различных отделов торгового центра.

Магазин на проходной улице. Такие магазины расположены на улицах с большим пешеходным потоком. Как правило, это наиболее оживленные улицы района или города, улицы с высокой концентрацией офисных помещений, муниципальных учреждений и др.

Портрет покупателя магазина на проходной улице: достаток от среднего и выше. Более точно уровень достатка можно определить по району, в котором расположен магазин. Например, в престижном офисном районе либо в районе расположения модных дорогих магазинов достаток покупателей будет высоким. Возрастной диапазон покупателей достаточно широк, однако молодых людей до 20 лет и пенсионеров здесь, как правило, мало[19].

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается по всей группе товара. Это связано с тем, что большинство покупателей совершают целевые покупки, т.е. приходят за каким-то конкретным товаром.

Магазин в спальном районе города. Такие магазины расположены обычно непосредственно внутри спального района, либо на входе в спальный район, либо рядом с другими магазинами и рынками, ориентированными на данный спальный район.

Портрет покупателя торгового предприятия в спальном районе: достаток ниже среднего за счет большой доли пенсионеров среди покупателей (за исключением элитных спальных районов). Возрастной диапазон различный - от детей школьного возраста до пожилых людей[20].

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с магазинами других типов, отмечается на дешевые товары, который связан с большим количеством пожилых покупателей. Высокий спрос на товары для детей определяется тем, что молодые мамы, как правило, совершают покупки в своем спальном районе, гуляя с детьми[21].

Описанные выше особенности спроса необходимо четко учитывать при формировании ассортимента торгового предприятия.

Третий этап. Сравнение ассортимента с товарами, предлагаемыми конкурентами. В этом этапе основным вопросом, который необходимо выяснить является понимание того, что собой представляют потенциальные конкуренты компании, и какую позицию следует занять. При этом достаточно выбрать несколько самых явных и четко определить все их достоинства и недостатки. На этом же этапе проводится исследование цен всех совпадающих товарных групп. На основе полученных данных в итоге можно будет разработать действенную стратегию и определить, какие изменения нужно внести в ассортимент[22].

Четвертый этап. Определяются основные товары, которые будут представлены в точке продажи. Это делается только после того, как будет принято окончательное решение о месторасположении магазина и определены предпочтения целевой аудитории. Итоговым действием данного этапа является определения и фиксация ценовой политики, основанная на текущей политике компании.

Формирование любого ассортимента в торговле, его размещение в сети невозможно осуществлять без использования классификации.

По вопросам классификации товаров ассортимента имеется обширная литература. Известно много формализованных подходов создания группировок товаров по тем или иным признакам, использующихся для разных целей, но единой утвержденной

классификации товаров всего ассортимента именно для разработки ассортиментных матриц в торговых предприятиях на данный момент не существует.

Основными требованиями, которым должна удовлетворять классификация товаров в соответствии с правилами категорийного менеджмента, в целях облегчения формирования и дальнейшего управления ассортиментом, являются[23]:

1. Принцип необходимости вхождения товара только в одну товарную группу.
2. Принцип разделения всего ассортимента на схожие товарные категории, опираясь на психологические аспекты совершения покупок.

Определение будущей структуры ассортимента в разрезе товарных категорий дает возможность составить ассортиментную матрицу, наиболее полно удовлетворяющую запросам и предпочтениям потребителей.

Пятый этап. Разбитие ассортимента по категориям. Данный шаг является наиболее интересным и познавательным для любого маркетолога. Его задачей является изучение предпочтений потенциальных клиентов, а затем разбивка товаров по категориям и подкатегориям, основанная на этих данных. При этом для того, чтобы ассортиментная матрица получилась наиболее точной, маркетолог должен научиться думать, как среднестатистический покупатель, понять его запросы и желания. Благодаря этой методике можно добиться максимальной эффективности торговой точки и обеспечить всех клиентов необходимыми им товарами[24].

Как ранее отмечалось, существует много различных принципов формирования ассортимента. Например, некоторые торговые сети формируют ассортимент следующим образом: в качестве базового ассортимента новой торговой сети берется список позиций подходящей по параметрам магазина с наиболее сбалансированным ассортиментом — «эталонная» торговая сеть, в которой согласно стандартам, периодически проводятся работы по вводу новинок и выводу неликвидов. К базовому ассортименту добавляются наиболее продаваемые позиции, выявленные по статистике в торговой сети в целом, проводится проверка, что все позиции из перечня обязательного ассортимента включены, данный ассортимент адаптирован под торговое оборудование магазина и особенности выкладки. Но у такого способа формирования ассортимента есть определенные недостатки: например, ассортимент формируется из всего списка товаров, представленного в «эталонной» торговой сети, а не в разрезе товарных групп, тем более не исключаются специфичные товары, имеющие высокий рейтинг продаж

только в «эталонной» торговой сети[25].

В результате разработок по формированию ассортиментных матриц в торговых организациях нами установлено, что самым действенным и эффективным способом формирования ассортимента в магазинах является использование модели, основанной на принципе «наполнения товарного ящика». С помощью данной модели возможно не только разработать новый ассортимент, но и оптимизировать текущий[26].

Модель включает стратегическое, тактическое и оперативное управление ассортиментом товаров, применение которой позволит торговым организациям адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, принимать упреждающие управленческие решения по снижению риска потери оборота торговли и конкурентоспособности[27].

В основе принципа лежит рассмотрение торгового предприятия как большого торгового шкафа, который состоит из множества различных «ящиков» — товарных категорий.

Каждый «ящик» имеет свой индивидуальный набор качественных и количественных характеристик ассортимента: широту, глубину, полноту, устойчивость, новизну, структуру, рациональность и согласованность. Данные характеристики определяются набором параметров, соответствующих конкретному типу магазина.

Кроме вышеописанных характеристик, «товарный ящик» имеет свой размер - максимальное количество наименований, которое возможно разместить в нем, и свой финансовый бюджет.

«Товарный ящик» должен содержать товары[28]:

- обязательного ассортимента;
- выявленные по статистике продаж (в соответствии с данным типом магазина в данном регионе);
- брендовые товары;
- товары сезонного спроса;
- товары из маркетинговых договоров (если такие имеются).

При этом в «товарном ящике» должны находиться товары из разных ценовых диапазонов. Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров

разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе, чтобы удерживать потребителей всех классов, соответствуя их уровню дохода и личным предпочтениям[29].

Основные выработанные требования, которые предъявляются к «товарному ящику»:

- При заданной сумме товарного запаса должен содержать лучший набор товаров с учетом вышеперечисленных условий.
- Должны быть описаны причины нахождения товаров (ответ на вопрос: почему именно этот товар был включен или оставлен в АМ?).

Универсальность, простота и эффективность — это «три кита», на которых строится описанная модель формирования ассортиментной матрицы в торговых организациях. Важно отметить, что к каждому наполненному товарами «товарному ящику» необходимо применять единый алгоритм управления, включающий совокупность рекомендаций и набор адаптивных методик.

Шестой этап. На данном этапе приходит понимание баланса, присутствующего в ассортименте компании. Перед тем, как составить ассортиментную матрицу специалисту необходимо провести глубокий анализ всех имеющихся в продаже магазина товаров и сбалансировать их по следующим категориям[30]:

- уникальные товары – данная категория обычно работает на имидж предприятия и обычно относится к группе товаров спрос, на которые появляется в результате импульсивного решения. В большинстве случаев к ним относятся различные снеки и напитки, расположенные на пути к кассиру;
- группа приоритетных товаров – дают возможность обеспечить торговой точке максимальный уровень потенциальной прибыли и привлечь основную массу потенциальных клиентов. Именно за товарами из этой группы покупатель может специально прийти на вашу торговую точку. При этом важно понимать, что если он их не найдет, то велика вероятность, что клиент простой уйдет к конкуренту, не купив ни одного предмета;
- группа базовых товаров – они отличаются высоким показателем оборачиваемости. Клиент обязательно придет за ними, если будет знать об их наличии на полках магазина;
- группа сезонных товаров – ассортиментная матрица, например, в excel, обязательно должна содержать товары данного вида. Они позволяют обогащать и видоизменять ассортимент магазина и привлекать большое

- количество новых клиентов;
- удобные категории товаров – позволяют сформировать позитивный настрой у посетителей торговой точки.

Седьмой этап. Финальное составление и полноценный анализ ассортиментной матрицы. Это последний этап, после которого документ вносится в базу данных предприятия и начинает использоваться на практике[31].

Глава 2. Анализ и оценка ассортиментной политики ООО «Адидас»

2.1 Исследование ассортиментной политики ООО «Адидас»

Объектом исследования является ООО «Адидас», которое занимается производством спортивной одежды. Целью создания предприятия является получение прибыли. Миссия предприятия состоит в предоставлении качественных товаров, которые полностью удовлетворяют потребности клиентов.

Закупка товаров происходит по договорам с поставщиками. Менеджер по закупке осуществляет авансовый платеж на основании Договора на сумму, которую определяет самостоятельно. Покупку товара возможно осуществлять не на весь авансовый платеж, а «выбирать» сумму частями. После получения подтверждения от поставщика о зачислении средств, менеджер по закупке может сразу получить оплаченный товар в магазине на сумму, которая не превышает сумму авансового платежа.

Таблица 1

Характеристика ассортимента «Адидас»

Признак	Вид
по назначению	Одежда и обувь (50%), спортивный инвентарь (50%).

по ассортиментной группе	спортивный инвентарь (50%), одежда (28%), обувь (22%)
По половозрастному признаку	женская (50%), мужская (50%)
по виду	Одежда для спорта и активного отдыха, мужская одежда, одежда для мальчиков, женская одежда, одежда для девочек, аксессуары и активного отдыха
по материалам:	из кожи, из текстиля, из искусственных и синтетических материалов, с комбинированным верхом, термоэластичного эластомера, полиуретана, и других материалов.
по цвету	Разнообразна по ассортименту.

При этом менеджеру по закупке не формируется счет-фактура, а сразу оформляется расходная накладная на предоставленную номенклатуру. Оплаченный товар выдается менеджеру по закупке только по доверенности, либо без доверенности, если предоставленные уставные документы (Договор) оформлены непосредственно на менеджера по закупке.

Магазин реализует широкий и, в то же время, глубокий ассортимент.

Ценовой разброс составляет примерный диапазон от 60 до 8300 руб. за товарную единицу.

Проанализировав ассортимент магазина «Адидас» можно сделать следующие выводы:

- 76% всего ассортимента – продукция собственного производства;
- товары искусственной кожи – наибольшая группа по ориентации на материал, из которого изготовлен товар;
- ассортимент для молодежи и взрослых (от 21 до 55 лет) – наибольшая группа по ориентации на возраст;

- женский ассортимент – наибольшая группа по ориентации на потребителя;

- от 1000 до 10000 руб. – наибольшая группа по ценовому критерию.

Опираясь на полученные выводы, можно охарактеризовать основную и наиболее насыщенную товарную группу как женские товары для спорта из искусственной кожи, китайского производства, стоимостью до 10000 руб.

Проведем ABC анализ по группам услуг.

Исходя из таблицы, можно сказать, что к группе А относятся товары Мужская одежда, Женская одежда, Одежда для мальчиков, Одежда для девочек.

К группе В необходимо отнести Головные уборы, Рюкзаки, Сумки, Часы и т.п.;

К группе С отнесем носки, Термоаксессуары, секундомеры, напульсники.

Для ООО «Адидас», мы предлагаем следующие пропорции. Группа А - очень важные товары, приносят 60% результата, на изучаемом предприятии по товарообороту на их долю приходится 2697 млн.руб. Они всегда должны предоставляться с наибольшей скоростью, то есть необходимо создавать значительный страховой запас. Эти услуги требуют детального планирования, постоянного учета и контроля.

Таблица 2

Анализ ассортимента по группам товаров

Группа услуг	Оборот по товарным группам по кварталам, млн. руб.				Оборот в группе за год	Доля в обороте, %
	1	2	3	4		
Мужская одежда	169,54	160,56	149,51	155,09	634,7	8,9
Носки	129,33	126,8	126,72	130,69	513,54	7,2
Напульсники	120,29	122,48	122,69	129,83	495,29	6,9

Рюкзаки	139,34	143,74	145,8	148,85	577,73	8,1
Сумки	199,54	180,56	209,51	255,09	844,7	11,8
Одежда для мальчиков	182,61	180,93	177,06	143,42	684,02	9,6
Одежда для девочек	155,03	152,98	149,79	161,58	619,38	8,7
Часы	143,28	142,04	143,26	144,06	572,64	8,0
Женская одежда	147,75	142,75	141,61	142,79	574,9	8,0
Секундомеры	117,78	128,4	126,32	134,85	507,35	7,1
Головные уборы	127,27	126,87	187,78	156,8	598,72	8,4
Термоаксессуары	123,92	122,15	124,28	129,86	500,21	7,0
Итого:	1755,68	1730,26	1804,33	1832,91	7123,18	100,0

Состав группы А по частицам, которые они занимают в объеме товарооборота предприятия изображен на рисунке 1.

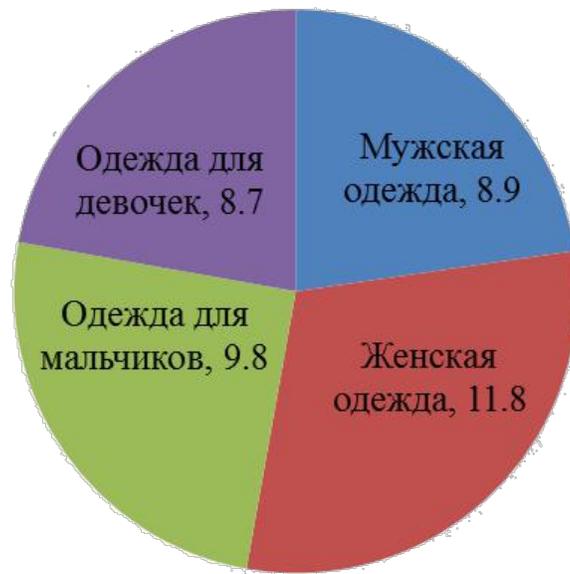


Рисунок 1. Товарные группы ООО «Адидас», входящих в группу А по ABC-анализом товарооборота

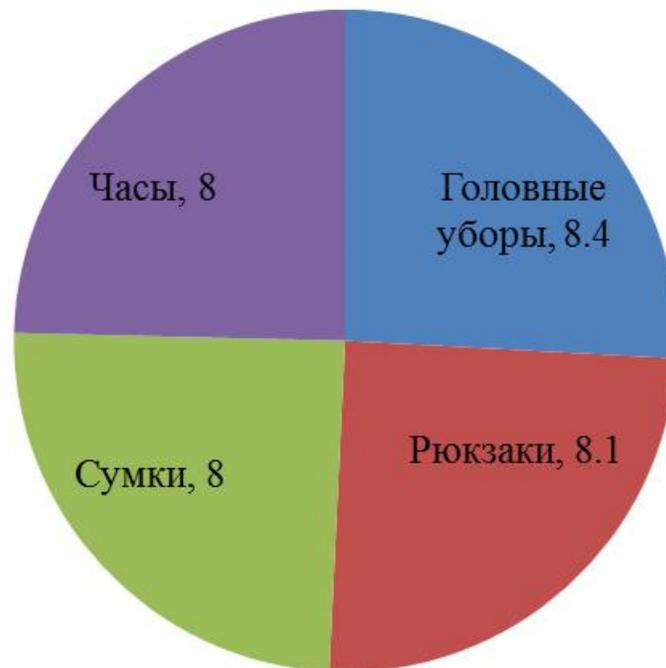


Рисунок 2. Товарные группы предприятия розничной торговли, входящих в группу В с ABC-анализом товарооборота

Группа В - товары средней важности, приносят 30% результата (рис. 2), имеют умеренные объемы продаж, дополняют ассортимент предприятия, позволяют привлечь новых покупателей. По товарам этой группы необходимо иметь достаточный страховой запас. Учет и контроль на том же уровне, что и по товарам группы А, но возможны некоторые пробелы (например реже проводить инвентаризации, идентифицировать штрих-кодами.)

Группа С - наименее важные товары; приносят 10% результата; имеют незначительные объемы продаж (рисунок 3). Это претенденты на исключение из ассортимента или товары- новинки; к их заказу необходимо подходить с осторожностью, устанавливать незначительную наценку, организовывать мероприятия по стимулированию сбыта. Если же товары не переходят в другую группу после акции, то необходимо от них избавиться.

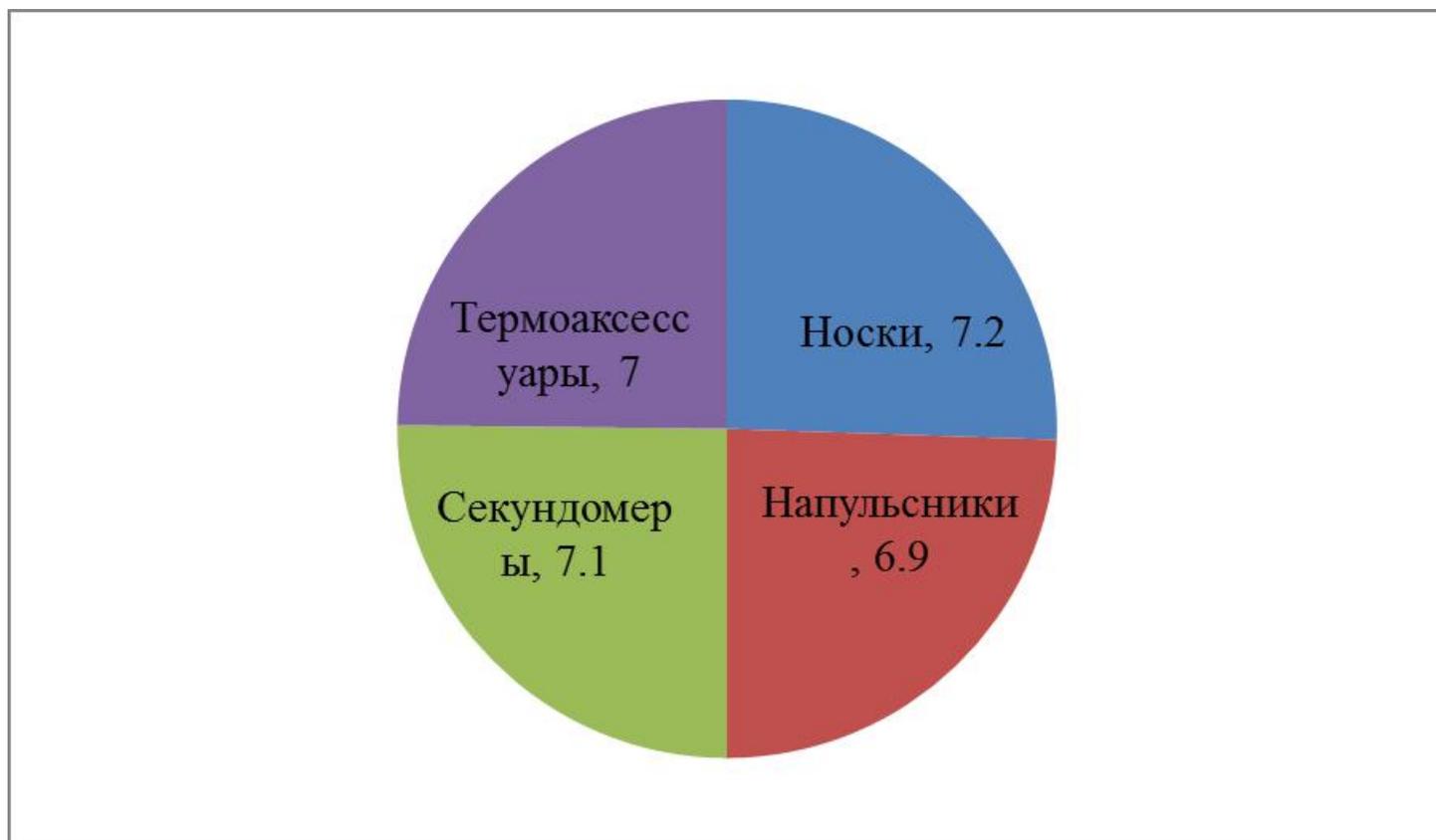


Рисунок 3. Товарные группы предприятия розничной торговли, входящих в группу С с ABC-анализом товарооборота

Далее проводится анализ структуры и показателей ассортимента, с динамикой за 2 года.

Для расчета показателей ассортимента нам необходимы базовые показатели широты и глубины.

Рассчитаны показатели ассортимента.

Широта ассортимента – количество ассортиментных групп.

Широта ассортимента ООО «Адидас» в 2018 г. и в 2019 г. составила 34ед.

Глубина предполагает разновидности предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.

Глубина ООО «Адидас» в 2018 г. равна 412 ед., в 2019 г. 487 ед. То есть в 2019 г. организация углубила свой ассортимент.

Коэффициент широты был рассчитан по формуле:

$$Кш = Шд./Шбаз,$$

где, Шд – широта действительная – фактическое количество номенклатурных групп и наименований; Шбаз. – широта базовая – базовое количество видов (конкуренты); Шбаз. = 39ед.

$$Кш \text{ в } 2018 \text{ г.} = 34\text{ед}/39\text{ед} = 0,87$$

$$Кш \text{ в } 2019 \text{ г.} = 34\text{ед}/39\text{ед} = 0,87$$

Широта в целом по всему ассортименту в ООО «Адидас» в 2019 г. по сравнению с предыдущим годом не изменилась.

Коэффициент глубины был рассчитан по формуле:

$$Кгл.= Гл.д./Гл.баз$$

где, Гл.д.- глубина действительная – фактическое наличие разновидностей товара; Гл.баз. – количество разновидностей товаров конкурентов; Гл.баз. = 983ед.

$$Кгл. \text{ в } 2018 \text{ г.} = 412/983 = 0,42$$

$$Кгл. \text{ в } 2019 \text{ г.} = 487/983 = 0,50$$

Коэффициент глубины в 2019 году увеличился по сравнению с предыдущим годом и приблизился к оптимальному значению.

Коэффициент устойчивости был рассчитан по формуле:

$$K_u = Y / \text{Шбаз.}$$

где, Y - количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом; Шбаз - широта базовая.

Итак, устойчивым спросом ООО «Адидас» пользуются 29 наименований.

$$K_u \text{ в 2018 г.} = 28 \text{ед.} / 39 \text{ед.} = 0,72$$

$$K_u \text{ в 2019 г.} = 29 \text{ед.} / 39 \text{ед.} = 0,74$$

В 2019 году коэффициент приблизился к оптимальному. Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента для специализированных организаций равен 0,75.

Коэффициент новизны был рассчитан по формуле:

$$K_n = N / \text{Гл.баз.}$$

где, N - кол-во новых видов и наименований товаров; Гл.д. - глубина действительная.

$$K_n = 75 \text{ед.} / 487 \text{ед.} = 0,15$$

Этот показатель характеризует степень обновления ассортимента, т.е в 2019 году в организации ООО «Адидас» ассортимент обновился на 15%. Полученные расчетные значения объединены в таблицу 3.

Таким образом, из таблицы 3 наглядно видно, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом ассортимент организации стал глубже и на 2% стал более устойчивым.

Таблица 3

Значения показателей ассортимента за 2018-2019 г. (по всему ассортименту в целом)

Показатель Значение показателя Отклонение, +/-

2018	2019		
Кш	0,87	0,87	-
Кгл	0,42	0,50	+0,08
К уст.	0,72	0,74	+0,02

Проанализировав таблицу 3, можно сделать следующие выводы о товарной стратегии организации.

Организация применяет стратегии оперативного реагирования и элиминации. ООО «Адидас» осуществляет постоянный контроль и регулирует товарную номенклатуру, выводит с рынка товары, которые выглядят сомнительно с точки зрения дальнейшей привлекательности и внедряет новые товары, делая тем самым ассортимент более широким.

Важнейшей функцией в управлении ассортиментом является контроль входных потоков - поставок.

Процесс контроля заключается в отслеживании движения материальных потоков, начиная с подтверждения источников генерации получения заказа, согласования условий поставки и завершения проверкой отгрузки и доставки заказанной продукции. В ходе осуществления контроля за выполнением заказа проверяется соблюдение поставщиком своих договорных обязательств по ассортиментной структуре.

Система контроля в ООО «Адидас» за выполнением заказа предусматривает прямой постоянный контакт между отправителем и получателем товара, начиная с момента размещения заказа. После получения и обработки заказа поставщик высылает электронное подтверждение, в котором указывается дата получения заказа поставщиком, артикул, наименование, цена заказанной продукции, стоимость заказа, планируемая дата отправки покупателю. Электронное подтверждение проверяется на соответствие с заказом.

Заключительным этапом контроля поставки является приемка поставляемой партии по ассортименту, по количеству и качеству.

2.2 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики предприятия

Для совершенствования ассортиментной политики ООО «Адидас» предложено расширение ассортимента продукции.

Таким образом, для совершенствования ассортиментной политики предприятия необходимо внедрить мероприятия, представленные на рисунке 4.



Рисунок 4. Мероприятия, направленные на совершенствование ассортиментной политики ООО «Адидас»

Таким образом, для совершенствования ассортиментной политики ООО «Адидас», было предложено внедрить два мероприятия.

Первым мероприятием является «Разработка Положения об ассортиментной политике».

Составление «Положения об ассортиментной политике» является широко распространенным стандартом внутренней документации, однако дискуссионным остается структура и методика составления данного документа. Основными элементами «Положение об ассортиментной политике» являются:

- 1) блок описания полномочий отдельных должностных лиц и структурных подразделений относительно ассортимента;
- 2) критерии формирования ассортимента;
- 3) перечень товарных категорий
- 4) ассортиментная матрица.

Существует два основных подхода к формированию критериев ассортимента:

- 1) на основе учета потребительских предпочтений;
- 2) конкурентных преимуществ; оптимального использования ресурсов.

Задача категорийного менеджера - сформировать набор критериев формирования ассортимента с учетом имеющихся подходов. Построение ассортиментной матрицы является инновационным инструментом управления ассортиментом торгового предприятия. Особенности выделения групп товаров в ассортиментной матрице зависят как от целей ассортиментной политики, так и от выбранных критериев формирования ассортимента. Наиболее распространенным является деление товаров по ассортиментным минимумам на:

- 1) обязательный ассортимент (товары, непосредственно формируют имидж предприятия);
- 2) ассортимент второго уровня (Вариативная часть).

Также разделяют товары: уникальные; приоритетные; основные; сезонные; сопутствующие. Необходимость выделения товаров различных категорий затрудняет применение классических методик анализа, таких как коэффициентный анализ, ABC- анализ, XYZ-анализ и некоторые другие. Так, при проведении ABC-анализа становится затруднительным механистическое отсечение товаров категории С без учета их принадлежности к той или иной

классификационной группе ассортиментной матрицы.

Таким образом, при составлении «Положения об ассортиментной политике» в обязанности категорийного менеджера должны включаться также и обязанности по проведению четкой дефиниции ролей отдельных товарных групп с целью дальнейшей передачи информации аналитику коммерческого отдела для адаптации методик формирования и анализа ассортимента.

Вторым мероприятием по совершенствованию ассортиментной политики фирмы, является «Внедрение системы управления ассортиментом на принципах маркетинга».

Для совершенствования управления ассортиментной политики предприятия, предлагается использовать систему управления ассортиментом на принципах маркетинга, предложенную на рисунке 5.

В исследовании, был проведен анализ бизнес-портфеля предприятия, обоснована необходимость модификации товарных линий, рассмотрено внедрение новой товарной линии.

Значит необходимо разработать программу продвижения изделий новой товарной линии предприятия.

На сегодняшний день задачей ООО «Адидас» является разработка более эффективной маркетинговой политики, так как в числе слабых сторон компании выявлено редкое использование PR.

Для этого необходимо выбрать более эффективный способ планирования рекламного бюджета. Наиболее целесообразным для ООО «Адидас» является метод целевого планирования затрат на рекламу.

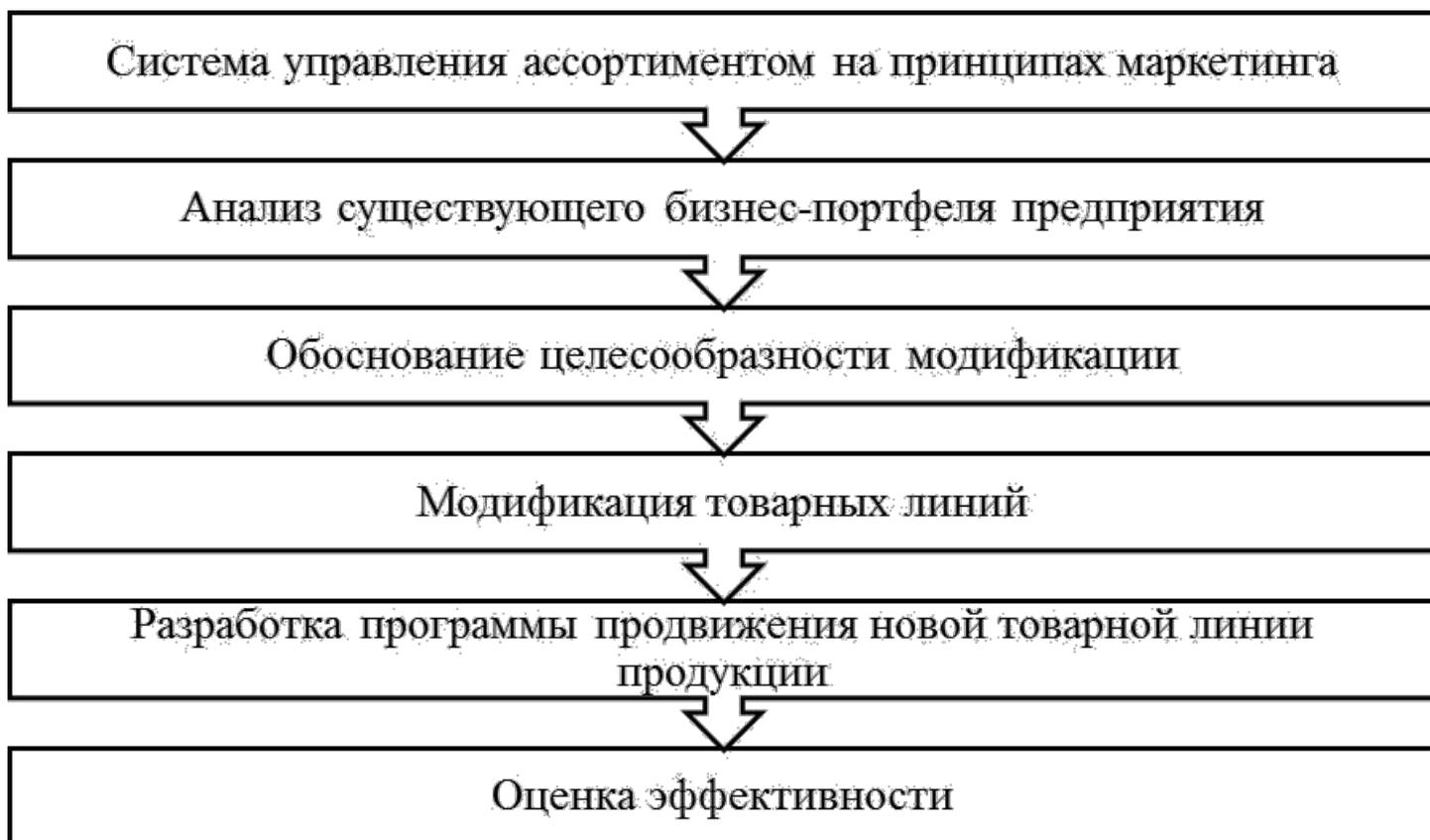


Рисунок 5. Система управления ассортиментом на принципах маркетинга

Целевой метод формирования рекламного бюджета начинается с четкой формулировки цели рекламной деятельности и стратегии их достижения. Затем определяются и детализируются необходимые для достижения целей рекламные мероприятия и исчисляется их стоимость. Такой подход предполагает наличие причинно-следственной связи между рекламой и объемом реализации. Вместе с тем существует ряд препятствий, которые не позволяют достаточно точно оценить взаимосвязь между уровнем рекламного воздействия на целевую аудиторию и главной целью рекламной кампании. Реакция сбыта на рекламу зависит от таких факторов как рыночная сила торговой марки, характер текста рекламного сообщения и адекватность его целевой аудитории, вид рекламного носителя, время выхода рекламы, использование других маркетинговых мероприятий (стимулирование сбыта, персональная продажа, связи с общественностью, директ-маркетинг и т.д.).

Цель рекламной кампании: улучшение связи с клиентами за счет предложения нового товара ООО «Адидас» и охвата за счет медиа-каналов коммуникации 10 % населения г. Москвы.

Задачи РК представлены в таблице 4.

Сроки РК с 10 по 23 февраля 2019 г.

Мониторинг СМИ города Москва показал, что средняя стоимость показа и печати составляет:

1. Телевидение — 16 тыс. руб. (30 сек.);
2. Радиостанция — 15 тыс. руб. (1 мин.);
3. Газета — 14 тыс. руб. (30 знаков).

Для охвата 25% аудитории г. Москвы 1 показа недостаточно, поэтому планируется осуществить 4-5 показов и печати в СМИ.

Таблица 4

Бюджет рекламной кампании ООО «Адидас»

Статья затрат	Количество обращений	Стоимость, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Телевидение «Пятый канал»	5	36	180
Радиостанция «Монте Карло»	4	5	20
Газета «Metro Москва»	4	4	16
Итого			196

Исходя из анализа маркетинговой политики предприятия, исследуемое предприятие не использует СМИ, как канал коммуникации. Для совершенствования комплекса маркетинговых коммуникаций фирмы, разработаны рекомендации, основанные на использовании СМИ, как основного канала коммуникации.

Для реализации предложенной модели, следует определить задачу. Задача состоит в том, чтобы прорекламирровать новый товар под названием

«Металлоизделия из оцинкованного железа».

Организация планирует использовать стратегии:

- глубокого проникновения на рынок (компания планирует увеличить объемы предоставления услуг по определенным существующим мероприятиям на существующем рынке);

- развития продукта.

Таблица 5

Модель комплекса коммуникаций представлена

Инструмент	Основная задача
ТВ-реклама	Имиджевая реклама, продвигающая основные ценности бренда.
Реклама в прессе	Реклама основных товаров. Имиджевая реклама в региональных журналах.
Радио-реклама	Реклама товаров и услуг.

Для составления медиаплана, был проведен анализ вторичных источников: пресс-релизов компаний, отраслевых и экспертных оценок СМИ, официальных сайтов компаний и отраслевых исследований, и проанализированы ключевые ценности конкурентов, включенные компаниями в идентификацию бренда и бренд-коммуникаций.

Для ООО «Адидас», наиболее важными ценностями является предоставление качественных товаров, большой географии присутствия, быстрого реагирования на изменение предпочтений клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были рассмотрены подходы к понятию ассортиментной политики предприятия. В исследовании под ассортиментной

политикой следует понимать сферу деятельности руководителя и специалистов предприятия, представляет собой совокупность принципов, стратегий и методик, приводящих к формированию оптимального ассортимента продукции, выпускаемой предприятием, с точки зрения повышения эффективности деятельности предприятия и удовлетворения потребностей покупателей.

Анализ методов исследования ассортиментной политики показал, что наиболее популярными являются ABC и XYZ-анализы. Наличие в информационной системе таких механизмов, как ABC и XYZ-анализ является конкурентным преимуществом банка и обеспечивает эффективное управление товарным ассортиментом, в свою очередь способствует сокращению количества потерянных продаж, ускорению товарооборота, уменьшению излишков товаров, снижению риска их списания, минимизации суммарных затрат, связанных с запасами.

Объектом исследования является ООО «Адидас», который занимается продажей спортивной одежды.

Организация применяет стратегии оперативного реагирования и элиминации. ООО «Адидас» осуществляет постоянный контроль и регулирует товарную номенклатуру, выводит с рынка товары, которые выглядят сомнительно с точки зрения дальнейшей привлекательности и внедряет новые товары, делая тем самым ассортимент более широким.

Однако необходимость поддержания на достаточном уровне высокой конкурентоспособности ООО «Адидас» в условиях высокой динамики рынка требует от руководства реализацию мер по дальнейшему развитию ассортиментной политики.

К числу таких мер, предложено отнести создание Положения об ассортиментной политике и оптимизировать процессы продвижения продукции компании.

Вторым мероприятием по совершенствованию ассортиментной политики фирмы, является «Внедрение системы управления ассортиментом на принципах маркетинга».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2018. - 322с.

2. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2018. - № 2. - С. 26-33.
3. Беспалюк К. М. Вариация научных подходов к управлению бизнес-портфелем предприятия / К.М. Беспалюк, И.В. Парий // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 10. - С. 411-416.
4. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Мн.: Выш. школа, 2017. - 223 с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованных компаниях. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 284 с.
6. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. - 2015. - № 6.
7. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - Ч. 1. - С. 59-63.
8. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48-55.
9. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016. - 298 с.
10. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г.М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. - 2016. - № 2. - С. 42-44.
11. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - № 33. - С. 44-49.
12. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2015. - № 20. - С. 87 - 98.
13. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие /С.Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков; Под ред. С.Н. Лебедевой.-2-е изд.- Мн.: Новое знание, 2018. - 240 с.
14. Лавренко А.С. Организационно-экономические механизмы и инструменты принятия решений при ассортиментном планировании в торговых сетях / А. С.

Лавренко, Е. В. Никульчев. - М.: ВГНА Минфина России, 2015. - 129 с.

15. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2018. - № 7. - С. 54-66.

16. Новикова Н.Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - С. 40-45.

17. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. - 120 с.

18. Попов Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - № 5. - С. 101-110.

19. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н.Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петерб. гос. экон. ун-та. - 2015. - № 5 (95). - С. 130-133.

20. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2018. - № 5. - С. 127-132.

21. Сыроева С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. - СПб. [и др.]: Питер, 2018. - 285 с.

22. Сюлина С.П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2018. - Т. - № 3. - С. 26-36.

23. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера, юриста. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2017.- 462с.

24. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2015. - № 1. - С. 165-170.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Пример ассортиментной матрицы сети супермаркетов

Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции	Поставщик	Категорийный менеджер	Вход в асс. миним
Молочная группа	Молоко	386651	Молоко «Домик в деревне» 1,5 % жирности 1 литр	ООО «___»	Т. Круглова	-
		386652	Молоко «Домик в деревне» 3,2 % жирности 1 литр	ООО «___»	Т. Круглова	Асс. Миним
	...					
	Йогурт	397211	Йогурт «Активия» персик 125 г.	ООО «___»	Т. Круглова	Асс. Миним
		397212	Йогурт «Активия» абрикос 125 г	ООО «___»	Т. Круглова	
	Бытовая химия	Кондиционеры и отбеливатели	563734	SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 0,5 л	ООО «___»	Иванов И.
563735			SA8 SOLUTIONS Отбеливатель для всех типов ткани 1 л	ООО «___»	Иванов И.	Асс. Миним

Стиральные порошки	384510	Стиральный порошок ОМО 1,6 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке. ООО «_____»	Иванов И.	Асс. Базов Миним
	384511	Стиральный порошок ОМО 2,4 кг для автоматической стирки в мягкой упаковке. ООО «_____»	Иванов И.	Базов

1. Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2015. - № 1. - С. 165. [↑](#)
2. Попов Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - № 5. - С. 101. [↑](#)
3. Капнин Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем / Г.М. Капнин, А. В. Лури // Вестн. транспорта. - 2016. - № 2. - С. 42 [↑](#)
4. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2018. - с. 128. [↑](#)
5. Алексеев А.В. Развитие оптового и розничного рынка в России. // Маркетинг. - 2018. - № 1. - С. 12. [↑](#)

6. Беспалюк К. М. Вариация научных подходов к управлению бизнес-портфелем предприятия / К.М. Беспалюк, И.В. Парий // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 10. - С. 411. [↑](#)
7. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2018. - № 2. - С. 26. [↑](#)
8. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Мн.: Выш. школа, 2018. - С. 98. [↑](#)
9. Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2018. - № 2. - С. 26. [↑](#)
10. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации // ПЭО: планово-экон. отдел. - 2015. - № 6. - С. 28. [↑](#)
11. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48. [↑](#)
12. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 9. - С. 48 [↑](#)
13. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения): учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. — М.: КНОРУС, 2016. - С. 136. [↑](#)
14. Козлова О.А., Нечаева Е.В. Анализ эффективности товарного ассортимента предприятия с помощью двухфакторной модели // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - № 33. - С. 44 [↑](#)
15. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие /С.Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова, А. В. Гавриков; Под ред. С.Н. Лебедевой.-2-е изд.- Мн.: Новое знание, 2018. - С. 173. [↑](#)

16. Лавренко А.С. Организационно-экономические механизмы и инструменты принятия решений при ассортиментном планировании в торговых сетях / А. С. Лавренко, Е. В. Никульчев. - М.: ВГНА Минфина России, 2015. - С. 31. [↑](#)
17. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2018. - № 7. - С. 54. [↑](#)
18. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. - С. 56. [↑](#)
19. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2016. - С. 61. [↑](#)
20. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н.Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петербур. гос. экон. ун-та. - 2015. - № 5 (95). - С. 130. [↑](#)
21. Попов Н.Л. Управление ассортиментным портфелем на предприятиях в условиях кризиса / Н.Л. Попов, Е. А. Попова // Изв. С.-Петербур. гос. экон. ун-та. - 2015. - № 5 (95). - С. 132. [↑](#)
22. Сюлина С.П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2018. - Т. - № 3. - С. 26. [↑](#)
23. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера, юриста. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2018.- С. 162. [↑](#)
24. Юрова Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 3. - С. 83. [↑](#)

25. Сысоева С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. – СПб. [и др.]: Питер, 2018. – С. 113. [↑](#)
26. Прокопчук А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2018. - № 5. - С. 127 [↑](#)
27. Новикова Н.Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - С. 40. [↑](#)
28. Новикова Н.Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2015. - № 5. - С. 40. [↑](#)
29. Кудряшов С.Н. Как правила торговли в жизни приживались // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. - 2015. - № 20. - С. 87. [↑](#)
30. Гордеев Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2015. - № 2. - Ч. 1. - С. 59. [↑](#)
31. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованных компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 132. [↑](#)