

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование коммерческой деятельности розничного торгового
предприятия (на примере компании Melon Fashion Group)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2021.164 ПЗ ВКР

Руководитель, д.э.н., доцент
_____/ Ю.Г. Кузменко
« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-580
_____/ К.А. Кукушкина
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, Старший
преподаватель
_____/ Ю.С. Якунина
« ____ » _____ 2021г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Кукушкина К. А. Совершенствование коммерческой деятельности розничного торгового предприятия (на примере компании Melon Fashion Group). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–580, 98 с., 17ил., библиографический список – 55 наименований, табл. – 24.

Объектом исследования является розничное торговое предприятие АО «Мэлон Фэшн Груп».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия розничной торговли АО «Мэлон Фэшн Груп».

В работе исследованы теоретические аспекты совершенствования и организации коммерческой деятельности предприятия розничной торговли, в том числе описано понятие и сущность коммерческой деятельности, раскрыты методы анализа коммерческой деятельности на розничных предприятиях, проведено сравнение отечественного и зарубежного опыта организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли.

Проведено экспериментальное исследование функционирования коммерческой деятельности предприятия розничной торговли АО «Мэлон Фэшн Груп», в том числе приведена его общая характеристика, проведен анализ технико-экономических показателей, проанализирована организация коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп».

Для совершенствования коммерческой деятельности предприятия розничной торговли АО «Мэлон Фэшн Груп» разработаны рекомендации, позволяющие устранить существующие проблемы и недостатки, снизить их влияние на эффективность коммерческой деятельности, рассчитана их эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	8
1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности	8
1.2 Методы анализа коммерческой деятельности на розничных предприятиях.....	14
1.3 Сравнительный анализ организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли в России и за рубежом	22
2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	32
2.1 Общая характеристика предприятия	32
2.2 Анализ технико-экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Груп»	37
2.3 Анализ организации коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп»	42
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»	62
3.1 Рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп»	62
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс АО «Мэлон Фэшн Груп»	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах АО «Мэлон Фэшн Груп»	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Совершенствование коммерческой деятельности только растет. С одной стороны, коммерческая деятельность, в том числе торговля позволяет выполнить функцию по доведению товара до конечного потребителя. С другой стороны, в результате трансформации рыночных отношений, в том числе за счет активного развития электронной сферы, изменения потребностей людей, происходящих кризисов в экономической сфере требуется постоянное переосмысление теоретических основ организации коммерческой деятельности, поиск новых методов, технологий организации коммерческой деятельности.

Большая значимость коммерческой деятельности приводит к тому, что ее эффективному осуществлению следует уделять внимание как на уровне самих фирм, так и на различных уровнях государственного управления (местном, региональном, федеральном). Значимость коммерческой деятельности требует и правильного выбора организационно-правовой формы, договорной деятельности, регулируемых Гражданским Кодексом в 4х частях. Наличие специального нормативно-правового акта высокого уровня, регулирующего коммерческую деятельность говорит не только о значимости темы, но и необходимости ее постоянной актуализации.

Наличие процессов трансформации различных аспектов коммерческой деятельности указывает на необходимость изучения и сравнения отечественного и зарубежного опыта в ее организации, постоянного поиска мер и направления совершенствования. В настоящее время многие предлагаемые меры, мероприятия, методы и технологии связаны с вхождением в коммерческую деятельность электронной сферы. В результате чего появились новые направления организации коммерческой деятельности: электронная коммерция, организация площадок для осуществления коммерческой деятельности (маркетплейсов), организация сервисов по сбору и доставке товаров из различных торговых предприятий. Каждое направление получило свои методы и технологии. Например, первое реализуется с помощью онлайн магазинов, сервисов по продаже товаров

определенных марок через различные электронные площадки, что приводит к необходимости дополнительного изучения и сравнительного анализа эффективности онлайн, офлайн коммерческой деятельности, возможностей их совмещения.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия розничной торговли АО «Мэлон Фэшн Групп».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Описать понятие и сущность коммерческой деятельности.
2. Изучить методы организации коммерческой деятельности на розничных предприятиях.
3. Провести сравнительный анализ организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли в России и за рубежом.
4. Представить общую характеристику торгового предприятия.
5. Провести анализ технико-экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Групп».
6. Разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Групп».
7. Провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект работы – розничное торговое предприятие АО «Мэлон Фэшн Групп».

Предмет работы – коммерческая деятельность розничного торгового предприятия АО «Мэлон Фэшн Групп».

Цель выпускной квалификационной работы, ее задачи, объект и предмет предопределили структуру работы.

Выпускная квалификационная работа состоит из следующих структурных элементов:

Введение отражает актуальность выбранной темы, раскрывает структуру работы.

Первый раздел носит исследовательский характер по теоретическим аспектам совершенствования и организации коммерческой деятельности предприятия розничной торговли, в том числе описаны понятие, сущность коммерческой деятельности, изучены методы организации коммерческой деятельности на розничных предприятиях, проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта организации коммерческой деятельности на розничных предприятиях.

Второй раздел носит аналитический характер, представляя собой экспериментальное исследование функционирования коммерческой деятельности. В разделе приведена общую характеристика исследуемого торгового предприятия АО «Мэлон Фэшн Груп», проведен анализ технико-экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Груп».

Третий раздел представляет собой разработку мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп», основанную на выявленных ранее проблемных ситуациях. Раздел включает рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп» и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены основные выводы по выпускной квалификационной работе, описаны проблемы организации коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп», приведены рекомендации и возможность их реализации.

Методами исследования выпускной квалификационной работы являются общенаучные методы: анализа, синтеза, сравнительный и описательный, специальные методы финансового анализа.

Библиографический список содержит 54 наименования источников литературы, используемых для работы над темой выпускной квалификационной работы.

1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

В настоящее время используются сходные определения для понятия коммерческой деятельности. Например, Федоровой М.А. коммерческая деятельность трактуется в виде процесса торгового обмена товарами и услугами, имеющего цель по получению прибыли [34].

Указанный процесс для Федоровой М.А. может заключаться в совершении акта купли-продажи между субъектами хозяйствования. При этом сам акт должен быть заключен в соответствии со сложившейся и действующей законодательной базой, при соблюдении требований, указанных в нормативно-правовых актах. Подобное определение указывает как сущностные признаки, характеристики коммерческой деятельности в виде наличия процессов торгового обмена, купли-продажи, так и требования, предъявляемые к его организации, в том числе соблюдения законодательства.

В Кратком курсе лекций под редакцией С.А. Поповской определение коммерческой деятельности представлено путем сравнения с торговлей и предпринимательством [19]. В первом случае указывается, что понятие коммерческой деятельности шире, чем понятие торговли. Здесь приводятся примеры того, что в состав коммерческой деятельности может быть включена заготовительная, производственная, строительная, инвестиционная и другая предпринимательская деятельность, их элементы, что позволяет реализовать составляющие сущность коммерческой деятельности процессы купли-продажи в целях получения выручки, доходов, прибыли. Во втором, что уже, чем понятие предпринимательской деятельности, так как коммерческая деятельность может реализовываться как часть предпринимательской деятельности. В указанном определении также сохраняются сущностные характеристики коммерческой деятельности как процессов купли-продажи, обязательное наличие цели по

получению прибыли, доходов, выручки. В качестве специфических черт приведено сравнение с торговлей и предпринимательством.

Следует уточнить, что приведенное определение из-за формы его представления является размытым, содержащим противоречия. Например, при сравнении коммерческой деятельности с торговлей в Кратком курсе лекций под редакцией С.А. Поповской коммерческая деятельность включает в себя производственную и строительную, при сравнении же с предпринимательской – лишь составляющую их часть, что затрудняет восприятие определения. С другой стороны, проведенное сравнение является и преимуществом данного определения, помогая в сравнении понять соотношение понятий «торговля» – «коммерческая деятельность» – «предпринимательская деятельность».

В учебнике и практикуме «Коммерческая деятельность» И.М. Синяевой, О.Н. Жильцовой, С.В. Земляк, В.В. Синяева под коммерческой деятельностью понимаются не сами процессы купли-продажи, а сложная оперативно-организационная система, которая направлена на обеспечение их совершения для получения прибыли [20]. В коммерческую деятельность И.М. Синяевой, О.Н. Жильцовой, С.В. Земляк, В.В. Синяевым включается также деятельность по учету всех текущих и перспективных изменений рынка, что позволяет в конечном счете удовлетворить спроса населения более полно, качественно и своевременно. Отличительной чертой указанного определения становится акцент на самих процессах купли-продажи, совершаемых в целях получения прибыли, как сущности коммерческой деятельности, а на систему оперативных, организационных мер по обеспечению реализации указанных процессов. Данная отличительная черта может рассматриваться как с положительной, так и негативной стороны. С одной стороны, упор на систему оперативных, организационных мер по обеспечению реализации процессов купли продажи говорит о ее важности, необходимости в целях роста эффективности коммерческой деятельности. С другой стороны, смещается внимание от сущности к организационным моментам проведения коммерческой деятельности.

В определении коммерческой деятельности, предложенном в учебнике и практикуме «Коммерческая деятельность» И.М. Синяевой, О.Н. Жильцовой, С.В. Земляк, В.В. Синяева также сохраняются существенные характеристики коммерческой деятельности, в том числе дается указание на процессы купли-продажи, получение прибыли. В качестве специфики указывается сложная оперативно-организационная система по обеспечению процессов купли-продажи.

Рассмотренные определения не охватывают всех возможных трактовок данного понятия, в то же время показывают, что коммерческая деятельность трактуется в первую очередь, как процессы купли-продажи, осуществляемые в целях получения прибыли. Во-вторых, может рассматривать любые специфические ее черты, как соответствие законодательной базе, необходимость ведения организационных, оперативных мер, место коммерческой деятельности среди смежных видов, а именно включение в коммерческую деятельность торговли и представление коммерческой деятельности в виде части предпринимательской деятельности.

На основании ранее представленного определения можно уточнить сущность коммерческой деятельности как ряд торгово-организационных операций и мер по управлению ими. Наличие различных структурных элементов коммерческой деятельности требует теоретических и практических знаний по их применению. Среди указанных знаний, например, технологии организации и техники проведения торговых операций.

Структура коммерческой деятельности может быть представлена с выделением объективной и субъективной сторон. Субъективная сторона коммерческой деятельности может быть представлена юридическими лицами (организациями, предприятиями, фирмами) и физическими лицами, в том числе индивидуальными предпринимателями. Они могут выступать в процессе купли-продажи как на стороне покупателя, так и продавца. Для объективной стороны коммерческой деятельности важно выделение товаров и услуг, реализуемых в процессах купли-продажи, проводимых на потребительском рынке [10].

Коммерческая деятельность, осуществляемая на потребительском рынке, действует, в первую очередь, для обслуживания процесса обмена [4]. Ее успешность, эффективность во многом определяется тем, как выполнены организационная и социальная составляющие процессов купли-продажи.

Особое значение на эффективность коммерческой деятельности оказывает проведение организационной и социальной составляющих процессов купли-продажи с помощью взаимосвязанных и выстроенных по порядку действий, направленных на изучение рынка и выявления потребности в товарах, услугах, заключающихся в поиске поставщиков, покупателей, требующих подписания договоров и обеспечения их выполнения [25].

Коммерческая деятельность выполняет функции:

- по установлению взаимосвязей между производителями товаров, услуг и их непосредственными потребителями;
- по управлению процессами купли-продажи;
- по формированию итоговых результатов деятельности предприятий торговли.

В коммерческой деятельности выполняется ряд операций, часть из которых может быть отнесена к основным, а часть к обеспечивающим. Среди основных операций коммерческой деятельности М.А. Федорова выделяет непосредственно операции обмена, купли-продажи. К обеспечивающим отнесены операции по продвижению товара от продавца к покупателю [20]. В учебнике и практикуме «Коммерческая деятельность» И.М. Синяевой, О.Н. Жильцовой, С.В. Земляк, В.В. Синяева среди обеспечивающих операций заготовительная, производственная, строительная, инвестиционная и другие [20]. Возможно разделение операций коммерческой деятельности на торговые и производственные. Подобная классификация приведена в кратком курсе лекций под редакцией С.А. Поповской [19]. При этом под торговыми понимаются операции, целью которых является процесс купли-продажи с получением прибыли, сопровождающиеся сменой форм собственности. Данные операции включают в себя:

- организацию коммерческих связей между продавцом и покупателем;
- оценку покупательского спроса;
- рекламу, направленную на сбыт товаров, услуг;
- операции обслуживания, сервиса, оказания дополнительных услуг покупателям. Среди указанных видов услуг страхование, постгарантийное обслуживание [2].

Под производственными операциями понимаются такие операции, которые являются логическим продолжением производственного процесса. Среди производственных операций С.А. Поповской называются операции по упаковке, расфасовке, сортировке [19]. Указанные операции включают логистические операции, в том числе управление товарными запасами, операции доставки, хранению товаров. Структуру и содержание коммерческой деятельности можно представить и в виде компонентов, таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Структура и содержание коммерческой деятельности

Наименование компонента	Характеристика компонента
Сервисное обслуживание	Предоставление услуг, которые оказываются в предпродажный и послепродажный период, после покупки товара, услуги, удовлетворяя спрос покупателей
Исследования спроса, потребностей в товарах	Производится путем оценки емкости рынка, его сегментов. Исследования ассортимента по следующим параметрам: объем, периодичность поставок, их величина, число, сроки, размер одной партии, структура ассортимента, широта, глубина.
Реклама, ПИАР	Исследование, подготовка и проведение рекламной или ПИАР кампании, формирование имиджа, включая оценку целесообразности выбор вида, форм, средств, поэтапная разработка, включая график исполнения, ответственных, бюджет кампании, завершая оценкой эффективности, корректировкой мероприятия.
Работа с партнерами: - выбор	Направлена на установление хозяйственных связей. Включает предварительный выбор партнеров, поставщиков. Проводится исследование возможностей партнеров. На основании экономического обоснования производится определение оптимального партнера, а также варианта продвижения товара, услуги. В данный компонент входит распределение функций и обязанностей, связанных с продвижением товара, услуги, между партнерами.

Окончание таблицы 1.1

Наименование компонента	Характеристика компонента
Работа с партнерами: - договорная работа	При работе с партнерами важно правильно установить хозяйственные связи. При этом в процессе переговоров идет подготовка проекта партнерского договора, согласование его условий, подписание.
Организация оптовых продаж	Производится на основе исследований по выбору оптимальной форм продаж. Требуется обязательной персональной разработки договора с покупателем, его подписания, последующего контроля исполнения. В организации оптовых продаж важно документальное оформление операций.
Организация розничных продаж	Производится на основе исследований по оценке спроса покупателей путем формирования, необходимого для удовлетворения спроса покупателей, ассортимента [24, с. 25]. При организации важно определить размер партий, частоту поставок. Организация розничных продаж производится путем выбора оптимальных форм и методов продаж. Одними из требуемых элементов организации оптовых продаж выступают стимулирование продаж, система мерчендайзинга.
Закупочная деятельность	Для организации потребуется выбрать организационную форму закупки, что потребует ее поиска, отбора, обоснования. При организации закупок производится их документальное оформление, заключение, подписания и контроль исполнения договоров.
Деятельность по управлению запасами	В управление входят операции по формированию товарных запасов, их поддержанию, основываясь на данных по исследованию спроса и требований рынка. Включает мероприятия по росту оборачиваемости, нормализации товарных потоков, проводится путем маневрирования.
Информационная составляющая	Для обеспечения эффективной коммерческой деятельности требуется много информации, которую можно получить путем исследования рынка, анализируя спрос, требования покупателей, конъюнктуру, оценивая объемы и структуру производства, действующие предложения, обобщая информацию о потребителях, товаре, услуге, конкурентах.

Подведя итог, можно резюмировать, что под коммерческой деятельностью следует понимать процессы купли-продажи, осуществляемые в целях получения прибыли, в соответствии с законодательной базой, требующие ведения организационных, оперативных мер, обеспечивающих реализацию процессов купли-продажи. В коммерческую деятельность входит торговля, сама же коммерческая деятельность является частью предпринимательской деятельности.

Среди функций коммерческой деятельности - установление взаимосвязей между производителями товаров, услуг и их непосредственными потребителями,

управление процессами купли-продажи, формирование итоговых результатов деятельности предприятий торговли.

В структуре коммерческой деятельности содержится сервисное обслуживание, исследования спроса, потребностей в товарах, реклама, ПИАР, работа с партнерами, в том числе их выбор, договорная работа, организация оптовых розничных продаж, закупочная деятельность, деятельность по управлению запасами, информационная составляющая.

1.2 Методы анализа коммерческой деятельности на розничных предприятиях

Современная практика анализа коммерческой деятельности на розничных предприятиях предполагает использование самых разнообразных методов исследования. Для оценки экономических показателей части применяется анализ динамики с помощью абсолютного прироста, темпа роста. Абсолютное изменение показателей дает характеристику разницы между базовым значением и текущим [32] (формула 1).

$$\Delta = y_i - y_o, \quad (1)$$

где Δ – абсолютное изменение экономического показателя;

y_i – текущее значение экономического показателя;

y_o – базовое значение экономического показателя.

Возможен расчет цепным способом текущего показателя и предыдущего периода (формула 2).

$$\Delta = y_i - y_{i-1}, \quad (2)$$

где Δ – абсолютное изменение экономического показателя;

y_i – текущее значение экономического показателя;

y_{i-1} – значение экономического показателя предыдущего временного периода.

Для расчета темпа роста также возможно сравнение с базовым и предыдущим временным периодом. Формула 3 расчета для оценки темпа роста по базовому периоду:

$$\text{Тр} = \frac{y_i}{y_o} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где Тр – темп роста экономического показателя;

y_i – текущее значение экономического показателя;

y_o – базовое значение экономического показателя.

Позволяет оценить, как изменился экономический показатель в процентах к базовому периоду.

Формула 4 расчета для оценки темпа роста по предыдущему временному периоду:

$$\text{Тр} = \frac{y_i}{y_{i-1}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где Тр – темп роста экономического показателя;

y_i – текущее значение экономического показателя;

y_{i-1} – значение экономического показателя предыдущего временного периода.

Позволяет оценить, как изменился экономический показатель в процентах к предыдущему временному периоду [22].

Для оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия розничной торговли применяются показатели рентабельности [35, с. 118]. Одним из важнейших показателей будет рентабельность продукции. Рассчитывается как соотношение прибыли от продаж и полной себестоимости (себестоимость + коммерческие расходы + управленческие расходы) (формула 5).

$$\text{РП} = \frac{\text{ПП}}{\text{С/с}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где РП – рентабельность продукции;

ПП – прибыль от продаж;

С/с – полная себестоимость, включающая в себя себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

Дает возможность оценить сколько рублей прибыли от продаж получает компания на 1 руб., вложенный в себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы [35].

Не менее важен показатель рентабельности продаж, показывающий сколько рублей прибыли от продаж получает компания в расчете на 1 руб. товарооборота формула 6.

$$Р_{\text{Продаж}} = \frac{ПП}{В} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где Р_{Продаж} – рентабельность продаж;

ПП – прибыль от продаж;

В – выручка компании (товарооборот).

При оценке коммерческой деятельности возможна оценка рентабельности активов и рентабельности собственного капитала. Рентабельность активов может рассчитываться по следующей формуле 7.

$$РА = \frac{ЧП}{\bar{А}} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где РА – рентабельность активов;

ЧП – чистая прибыль;

$\bar{А}$ – средняя величина активов компании.

Рентабельность активов дает понятие о соотношении чистой прибыли к средней величине активов, таким образом, можно оценить, сколько рублей чистой прибыли компания получает на один рубль, вложенный в бизнес.

Рентабельность собственного капитала может рассчитываться по следующей формуле 8.

$$P_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%, \quad (8)$$

где $P_{СК}$ – рентабельность собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – средняя величина собственного капитала компании.

Рентабельность собственного капитала дает понятие о соотношении чистой прибыли к средней величине собственного капитала [35]. В результате можно оценить, сколько рублей чистой прибыли компания получает на один рубль, вложенный использованного собственного капитала, в том числе нераспределенной прибыли, различных фондов (добавочный, резервный капитал).

При оценке коммерческой деятельности розничного торгового предприятия для анализа как в целом, так и отдельных сторон можно применить метод SWOT-анализа [7]. Для его составления в самом простом варианте в одной таблице представляются сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. Подобный анализ позволяет сопоставить слабые и сильные стороны возможности и влияние слабых сторон, угрозы их нейтрализацию сильными сторонами, либо усиление слабыми сторонами деятельности, таблица 1.2.

Таблица 1.2 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Описание	Описание
Угрозы	Возможности
Описание	Описание

При более детальном анализе коммерческой деятельности в части выбора ассортимента, работы с запасами розничного торгового предприятия часто используются методы ABC и XYZ анализа. Метод ABC анализа необходим для оценки тех товарных групп, позиций, что дают наибольшую и наименьшую долю

товарооборота [9]. Эффективно использовать таблицу для расчета и представления результатов ABC анализа. Пример в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – ABC анализ

Номер п/п	Наименование товарной позиции	Товарооборот за временной период, ден. ед.	Накопленная доля к итогу, %	Накопленная доля количества позиций, %	Группа
1	Товарная позиция, артикул	Значение	Значение	Значение	А
2	Товарная позиция, артикул	Значение	Значение	Значение	В
3	Товарная позиция, артикул	Значение	Значение	Значение	С

При ABC анализ необходимо рассчитать товарооборот по каждой позиции, долю в объеме продаж. Далее для расчета ведется оценка накопленной доли. Сначала выбираются позиции с максимальной долей продаж. Как правило, 20% позиций дает 80% объема продаж. Указанные позиции составляют группу А, то есть составляют основные продажи. В группу В включают менее значимые позиции. Могут составлять более 50% всего ассортимента. Также рассчитывают их долю накопленным итогом. В последнюю группу С входят позиции, практически, не ничего не значащие для объема продаж. Как правило, не большой объем товарных позиций. В результате анализа, можно оценить насколько верно работает компания с ассортиментом. Так, большая доля позиций, составляющих группу С, говорит об отсутствии работы с ассортиментом, когда полки заняты продукцией, не дающей выручки компании, должны быть увеличивают затраты на поддержание запасов.

Метод XYZ анализа позволяет оценить насколько хорошо работает компания с запасами по поставкам, продажам [26]. Дает данные о периодичности покупок, их постоянстве. Пример XYZ анализа представлен в таблице 1.4, аналогично, взяты группы продукции.

Таблица 1.4 – XYZ анализ

Номер п/п	Наименование позиции	Март	Апрель	Май	Коэффициент вариации	Группа
1	Товарная позиция, артикул	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение	X
2	Товарная позиция, артикул	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение	Z
3	Товарная позиция, артикул	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение, ед.	Значение	Y

Для расчета берутся значения за несколько временных периодов. Далее рассчитывается коэффициент вариации. На основании значения коэффициента вариации товарная позиция распределяется в ту или иную группу. В группу X входят товарные позиции со значением отклонения от 0% до 20%. Данные значения говорят о стабильности продаж, поставок. Для такой группы можно осуществлять стандартное планирование и прогнозирование, что облегчает расчет поставок, запасов. Следующая группа Y включает товарные позиции, имеющие более сильные отклонения в продажах, поставках. Поэтому для них характерен коэффициент вариации с большим значением от 20% до 40%. Большие отклонения, наличие вариаций затрудняет прогнозирование, планирование продаж. Что требует более тщательного подхода к данным позициям, работы в сглаживании вариаций, отклонений. Последняя группа Z формируется из товарных позиций, где отклонение очень высоко. Например, выше 40%. Высокие значения вариации говорят о том, что очень сложно предсказать, когда будут продажи, нужны ли поставки. Данная группа требует особого внимания.

Так как предсказуемость продаж и влияние товарной позиции на товарооборот могут иметь различные комбинации, используется совмещенный ABC и XYZ анализ [26]. В результате оцениваются группы, требующие тщательного внимания при планировании закупок (поставках), продажах, так как они сильно влияют на товарооборот, но имеют большие отклонения в частоте продаж (AY). Также выявляются группы, внимание которым не следует уделять, так как они не влияют на товарооборот и не прогнозируются (ZC) [38]. Для анализа применяется матрица, рисунок 1.1.

АХ Товарные позиции	АУ Товарные позиции	АЗ Товарные позиции
ВХ Товарные позиции	ВУ Товарные позиции	ВZ Товарные позиции
СХ Товарные позиции	СУ Товарные позиции	СZ Товарные позиции

Рисунок 1.1 – Совмещенный ABC-XYZ анализ

При оценке качества обслуживания работы продавцов можно использовать анализ отзывов. Для этого рассматривают положительные и отрицательные отзывы, формируют группы. Далее рассчитывается доля положительных отзывов, выявляются наиболее часто встречаемые типичные жалобы, как недружелюбие, медлительность и т.д.

Часто используется метод тайного покупателя [30]. Для оценки сотруднику, исполняющему роль тайного покупателя, дается задание осуществить покупку в указанном магазине / отделе. При этом необходимо оценить заранее названные показатели. По результатам заполняется формуляр. Оценка может быть качественной (например, словами описывается полученный уровень обслуживания) либо количественной (например, в баллах от 1 до 5). Формуляр можно представить в таблице, пример таблица 1.5.

Таблица 1.5– Формуляр метода «Тайный покупатель»

Показатель	Характеристика	Выявленные отличия, отклонения от нормы, стандарта
Встреча покупателя	Описание	Оценка
Предложение и показ товара	Описание	Оценка
Помощь в выборе товара	Описание	Оценка
Сервисное обслуживание	Описание	Оценка

На основе данных формуляра можно выявить, насколько текущая ситуация в обслуживании, качестве работы розничного торгового предприятия отличается от

идеальной, что позволяет в дальнейшем разработать мероприятия для корректировки.

Анализ коммерческой деятельности невозможен без оценки выполнения плана, выявления расхождений с ним [28]. Для проведения данного вида анализ требуется использовать исходные данные плана продаж. Анализ выполнения плана строят как по единицам, денежным единицам, процентам, таблица 1.6.

Таблица 1.6 – Анализ выполнения плана по сбытовой деятельности в руб.

Наименование	Выполнение плана, руб.			Выполнение плана, %		
	Март 2021 г.	Апрель 2021 г.	Май 2021 г.	Март 2021 г.	Апрель 2021 г.	Май 2021 г.
Товарная позиция, артикул	Значение	Значение	Значение	Значение	Значение	Значение
Товарная позиция, артикул	Значение	Значение	Значение	Значение	Значение	Значение

Невыполнение плана по отдельным позициям не перекрывается выполнением плана по другим [28]. Поэтому возможен расчет общего коэффициента выполнения плана, когда за выполнение плана по факту берется либо фактическое значение, в случае если план не выполнен, и значение плана, если выполнен. Полученное суммарное значение сравнивается с суммарным значением плана.

Помимо представленных методов анализа для каждого конкретного случая используются и иные, в зависимости от нужд проводимого исследования.

Таким образом, для оценки организации коммерческой деятельности можно применить следующие методы:

- оценка абсолютного изменения и темпа роста экономических показателей;
- анализ рентабельности продукции, продаж, активов, собственного капитала;
- SWOT анализ;
- методы ABC и XYZ анализа, их совмещение;
- оценка выполнения плана продаж;
- метод тайного покупателя.

1.3 Сравнительный анализ организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли в России и за рубежом

В качестве образца для сравнения организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли в первую очередь следует выбрать США. Выбор данной страны будет обусловлен наличием множества сходных условий для ведения коммерческой деятельности, начиная от географических (большая площадь, протяженность страны на континенте, разнообразие природно-климатических зон) до демографических, социальных (наличие большого расслоения населения с разнообразием потребностей, возможностей для осуществления покупок) [8]. Кроме того, в США и России сходно развитие научно-технического прогресса, военного потенциала. В тоже время имеются огромные ментальные различия, предполагающие различия в подходах к организации розничной торговли.

Так как одним из первых аспектов организации коммерческой деятельности является само открытие предприятий розничной торговли, взаимодействие с различными государственными органами, то следует провести его сравнительный анализ. Как показывает практика, открытие нового торгового предприятия легче организовать в России, нежели в США. Для открытия бизнеса в США потребуется либо привлечение грамотных юристов и большие затраты на оплату их труда. Возможно использование и онлайн сервисов. Но их применение часто вызывает отказы в регистрации, увеличение сроков исполнения. Среди недостатков работы государственных органов США с предпринимателями, желающими открыть торговый бизнес:

1. Чрезмерные требования, включая:

- требование по предоставлению копий документов, позволяющих отследить движения на банковском счету за последние три месяца;
- требование о предоставлении копий водительских прав или разрешения на пребывание от штата;

- доказательства прав владения, пользования и распоряжения открываемым бизнесом;

- требование о предоставлении копий счетов коммунальных платежей по месту жительства или площадки для будущего бизнеса, находящейся в собственности;

- удостоверение персональной информации, включая имя, фамилию, номер социальной страховки, домашний адрес [8].

2. Возможность ошибок в виде отсутствия выдачи документов при своевременной оплате госпошлины, выдаче иных, нежели запрашивали документов, в результате которых организатору торгового предприятия придется производить повторную подачу документов с повторной оплатой госпошлины.

3. Ограниченные возможности открытия бизнеса из-за рубежа. Ограниченные возможности открытия бизнеса для иностранцев.

4. Действуют свои особенности для открытия торгового предприятия в каждом штате.

Следует отметить, что открытие нового торгового предприятия для крупного бизнеса в США встречает меньшее число препятствий [18].

Среди схожих черт:

Возможность использования онлайн сервисов. Если в России действует сервис Госуслуги [45], то в США Stripe Atlas [46]. Причем последняя не является продолжением государственных услуг, а представляет собой коммерческое предприятие по подготовке и передаче данных в государственные органы США, открытия счета и т.д.

Возможность использования помощи сотрудников государственных органов. Если в России для организации бизнеса предусмотрены непосредственные консультации специалистов, созданы «единые окна», в которых производится оформление всех документов, возможно получение консультаций в письменном виде, в том числе по электронной почте, по телефону, то в США консультации

ограничены телефонными звонками. Личные встречи невозможны. Получение письменной информации также ограничено.

В отличие от США открытие своего торгового дела в России требует минимум документов, денежных вложений. Возможно проведение всех услуг онлайн [47]. Особой популярностью пользуется подготовка документов через банки, например, банк «Точка», что позволяет одновременно открыть счет и оформит документы, подготовить пакет для регистрации, отправить его в государственные органы, получить ответ [37]. Таким образом, одним обращением в банк будущий предприниматель решает вопрос с оформлением и регистрацией торгового дела. Оформление открытия торгового дела через банк Точка позволит сделать регистрацию бесплатной.

В России открытие бизнеса для иностранцев нередко легче, нежели соотечественникам, так как отсутствуют юридические ограничения, но при этом многие представители государственных органов рады оказать помощь и поддержку иностранцу. Стоит учитывать, что в России много лицензируемых видов деятельности [39].

Следующим аспектом организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли будет выбор формы торгового предприятия при сравнении США и России можно отметить, что в США действует больше количество форматов торговых предприятий. Среди них:

1. Традиционный формат, в том числе в рамках B2B (бизнес бизнесу) и B2C (бизнес розничному покупателю) направлений [21].

2. Трансформирующийся формат D2C-продаж, предусматривающий прямые продажи от производителя покупателю [36]. Если ранее в рамках этого формата выступали маленькие пекарни, пивоварни и тому подобные торговые предприятия, то в настоящее время за счет возможностей электронной торговли активно развивается коммерческая деятельность по любым сферам, отраслям. В том числе возможен заказ от производителя с изменением конструкции велосипедов, мотоциклов и т.д. отправной точкой развития данного направления

стало появление маркетплейсов как Amazon [49]. Но в настоящее время они теряют свою популярность для крупных производителей, создающих свои онлайн магазины. Например, фирма Nike отказалась от сотрудничества с Amazon в пользу собственного онлайн магазина.

Для США в рамках каждого направления действует множество форматов розничной торговли [44]. Возможно смешанное применение форматов среди постоянно используемых форматов в США.

Специализированные магазины с торговлей из-за прилавка, как оружейные магазины, часто такой формат имеет в названии магазина слово «shop». Данный формат предполагает работу магазина в единичном экземпляре. Располагаются в центре города. Возможно применение для части ассортимента формата открытого доступа. Использование традиционного формата в США часто предполагает ограниченный график работы с понедельника по пятницу с 09:30 до 17:30. Целевая аудитория формата определяется его специализацией по ассортименту [47].

Формат минимаркета. В названии применяется слово «store». Предполагает при его организации выбор в качестве места расположения окраину города, газо/бензозаправки, данный формат подразумевает смешанный ассортимент наиболее востребованных в данной местности товаров, как продукты питания, бытовая химия, хозяйственные товары, одежда. Целевой аудиторией формата являются люди, проезжающие по дороге мимо магазина [42].

Формат магазина у дома представлен магазинами, имеющими название «Neighborhood Markets». Данный формат представлен в виде небольших магазинов, расположенных в жилых кварталах, сочетающих в себе ассортимент продуктов, медицинских препаратов, бытовой химии и хозтовары (полезные мелочи). В качестве целевой аудитории данного формата рассматриваются жители ближайших домов, которые могут посетить его по дороге домой.

При необходимости открытия небольшой сети магазинов используют формат более крупных магазинов с разным ассортиментом, сравнимым с универмагами.

Данный формат в своем названии использует слова «Department Store». Число магазинов, входящих в такую сеть, составляет от 3-х до 5-ти крупных универмагов. Отличительными чертами Department store как универмага является:

- использование многоэтажных зданий;
- предложение универсального ассортимента от мелочей в виде аксессуаров, косметических средств, парфюмерии до одежды, обуви;
- применение в конструкции здания для торгового зала единого пространства с постепенным размещением товарных групп, их распределением по этажам;
- объединение деятельности разных магазинов под руководством одного оператора [42].

Формат «Department Store» используется многими известными сетями Target, Wal-Mart, Walgreen, K-Mart. Среди особенностей формата размещение отдельных магазинов вне города с большими парковочными площадками. Режим работы магазинов данного формата предусматривает их открытие с понедельника по субботу. В качестве маркетинговой позиции при данном формате нередко используются различные акции, позволяющие покупателям сэкономить. В ценовой политике магазинов указанного формата также предусматривается контроль над ценами, предложение уровня ниже среднего для привлечения покупателей.

В формате «Cash & Carry» организация коммерческой деятельности магазина предполагает приобретение товаров оптом с помощью оплаты наличными, что позволяет таким магазинами предлагать товары по низким ценам. Данный формат часто называют «магазин-склад». К целевой аудитории магазина формата «cash & carry» относят как небольшие компании, так и частные лица, желающие сделать оптовую покупку. Вне зависимости от того, кем является покупатель, уровень наценок будет одинаковым. Правила работы магазинов данного формата несколько различаются по разным сетям. Так, в сети «МЕТРО Кэш энд Керри» приобретение товара по специальной низкой цене возможно только на основе ранее выданного пропуска [43].

Формат магазинов с максимальным ассортиментом называется «Mall». Для организации максимального ассортимента используются торговые центры, расположенные на территории целого квартала. В дополнение к предлагаемой владельцем магазина «Mall» продукции в порядке кооперации организуется работы торговых предприятий разных сетей (обычно в формате «Department Store»), а также поставщиков развлекательных услуг (ресторанов, кафе, кинотеатров).

Располагаются данные магазины вдали от городов, имеют хорошие подъездные пути, множество парковочных мест. Ориентированы на времяпровождение семей в течение выходных, в качестве развлекательного формата. Предполагается времяпровождение в течение всего дня.

В качестве вариации возможен формат уменьшенной копией формата «Mall», называемые strip mall (mini mall). Для их расположения используется выезд из города [43].

Примером может служить крупнейший торговый центр – Mall of America. Представляет собой достопримечательность города Блумингтон в штате Миннесота. Его отличительными чертами называют:

- максимальную торговую площадь;
- обилие кафе и ресторанов;
- 14 кинозалов;
- аквариум с акулами, осьминогами и прочими морскими созданиями;
- парк аттракционов;
- вместительную парковку на 20 000 мест.

Другим форматом с максимальным ассортиментом является «Supercenter». Данный формат нередко сравним с крупными российскими супермаркетами, имеющими площадь до 20 тыс. м², на которой расположены различные отделы, но отсутствуют кафе и развлечения [50].

Одним из популярных форматов организации торгового предприятия являются «Closeout Store». Его отличительной чертой является формирование ассортимента

из уценённых товаров. Данный формат может носить название магазина распродаж или дискаунтера.

Схожим форматом является Outlet mall. Данный крупный магазин позиционирует себя на уцененных товарах (одежды, обуви), которые ранее не были реализованы в то время, пока были в тренде, до смены коллекции. Особенностью ассортимента является предложение качественных товаров, не актуальных самым современным модным тенденциям. Таким образом, предлагаются товары различных брендов, которые уже поставили в своих магазинах новую коллекцию. В одном магазине может быть предложено свыше 200 различных брендов и марок. Целевой аудиторией магазинов данного формата являются люди с невысоким доходом, желающие приобрести товары известных брендов. Данный формат часто использует сети небольших магазинов, расположенных на улицах города.

Одним из распространенных форматов магазинов в США является универсальный магазин дешёвых товаров «Discount Department Store». Его отличительной чертой является ценовая политика минимальных цен. Данный формат не использует скидок. Используют слоган: «Save money. Live better» – «Сэкономь деньги. Живи лучше» [50].

В связи с развитием сети интернет стали активно развиваться различные форматы электронной коммерции, как маркетплейс, представляющий собой площадку для реализации различных видов товаров, разных торговых марок. Одним из известнейших в США является Amazon [40]. Также получили большое развитие онлайн магазины для отдельных брендов. Среди последних тенденций рост электронной коммерции, что подтверждается динамикой продаж Amazon.

Среди нестандартных форматов, применяемых в США, «Pop-Up Store». Формат используется для событийного маркетинга, ПИАР акций, например, Uniqlo открыл светящийся куб в Нью-Йорке. Другой нестандартный формат – это магазины экспериментальных товаров. Формат позволяет реализовать товары, невыпущенные в массовое производство. Цель его создания – исследование

реакции покупателей. Данный формат предполагает разделение выручки с производителями. Самый известный в данном формате нью-йоркский магазин Story, принадлежащий в настоящее время сети универмагов Macy's.

В России используются сходные форматы магазинов, но некоторые форматы не применяются. Среди используемых форматов специализированный магазин может располагаться как в центре, так и по окраинам городов. Также используется для специализированного ассортимента (ювелирный, книжный, может быть магазин элитной одежды и т.д.)

Часто используется формат магазина у дома. Располагается на первых этажах многоквартирных домов, в том числе и в бывших квартирах, в жилых кварталах в виде небольших отдельных зданий, киосков. Отличием от американского формата является отсутствие медицинских товаров [11].

Формат универмага практически сменили магазины в форматах супермаркет, гипермаркет. Все они используют формат самообслуживания. По сути являясь универсамами. Данные магазины входят в крупные и небольшие торговые сети. Размещаются как в жилых кварталах, так и на окраинах города. Применение на автозаправках практически не распространено.

Получили большое распространение торговые центры, сравнимые с форматами «Mall» и strip mall (mini mall). В первом случае имеют название торгово-развлекательных центров, во втором торговых центров. На их площадках располагаются как маленькие специализированные магазины, так и универсамы. Для расположения часто выбирается место рядом с транспортной развязкой, выезд из города [11].

В России стали распространяться дискаунтеры, особенно для бытовой техники, дискаунтеры магазинов одежды известных брендов, сеть «Конфискат», магазины-склады (Светофор), действуют магазины с фиксированной ценой (Fix Price).

Также в России активно развивается электронная торговля [16]. Один из самых распространенных форматов – это онлайн магазин торговой сети, отдельного

магазина, отдела, универсама. Также популярны онлайн магазины определенного бренда. Существуют онлайн магазины, не имеющие в оффлайн площадки. Большой популярностью пользуются маркетплейсы как Alibaba, Aliexpress, Joom [42].

В то же время в России отсутствуют магазины экспериментальных товаров, магазины, специально организуемые для каких-либо событий [12].

Таким образом, в России и США есть как сходные черты организации коммерческой деятельности торговых предприятий, так и отличия. Среди сходных черт возможность открытия с помощью электронных сервисов. В России же в отличие от США можно использовать сервис государственных органов, можно открыть торговое предприятие с помощью услуг банка при отсутствии затрат. В США затраты на открытие торгового предприятия очень высоки, особенно, если использовать услуги юриста. В США в отличие от России открытие торгового предприятия для нерезидента очень ограничено, имеются большие сложности для ведения бизнеса иностранцам.

По применяемым для организации коммерческой деятельности форматам организации торговых предприятий можно говорить, что в двух странах они практически совпадают. Из отличий отсутствие некоторых форматов торговых предприятий в России, большие ограничения по режиму работы магазинов в США.

Выводы по разделу один:

В выпускной квалификационной работе под коммерческой деятельностью понимаются процессы купли-продажи, производимые для получения прибыли с соблюдением норм и требований действующих нормативно-правовых актов, требующие ведения организационных, оперативных мер для реализации процесса купли-продажи. Коммерческая деятельность может включать такие компоненты, как исследования спроса, потребностей в товарах, информационную

составляющую, рекламу, ПИАР, работу с партнерами, в том числе их выбор, договорную работу, закупочную деятельность, деятельность по управлению запасами, организацию оптовых и/ или розничных продаж, сервисное обслуживание.

Для анализа коммерческой деятельности розничных предприятиях могут использоваться самые различные методы. Общую оценку эффективности коммерческой деятельности можно получить с помощью анализа абсолютного изменения, темпов роста экономических показателей, в том числе и товарооборота, показателей рентабельности, например, рентабельности продаж. SWOT анализ позволит взглянуть на сильные и слабые стороны организации коммерческой деятельности, ее отдельных сторон. Оценить необходимость изменений в работе с ассортиментом, запасами, поставками можно с помощью ABC и XYZ анализа, их совмещения. Причины снижения эффективности коммерческой деятельности позволит выявить анализ выполнения плана продаж, оценка качества торгового обслуживания, например, методом тайного покупателя.

Сравнивая организацию коммерческой деятельности в США и России, был сделан вывод о том, что процесс открытия торговых предприятий легче в России, так как есть возможность бесплатного открытия, применяется электронный сервис государственных органов, данную услугу бесплатно предлагают банки, например, «Точка», меньше вероятность дополнительных трат, необязательно использование услуг дорогостоящих юристов. В то же время в США более развиты различные форматы торговых предприятий, помимо магазина у дома, универсамов, широко распространены универсальный магазин дешёвых товаров «Discount Department Store» действуют магазины экспериментальных товаров и другие. Недостатком с позиции покупателей в организации торговых предприятий в США могут служить ограничения по режиму работы, удаленность от жилых кварталов магазинов многих форматов.

2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Общая характеристика предприятия

Компания АО «Мэлон Фэшн Груп» была создана путем реформирования фабрики «Первомайская Заря» в г. Санкт-Петербурге. Основными направлениями деятельности для компании являются мода и одежда. Компании принадлежат четыре бренда – ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC и sela. Каждый бренд имеет свои особенности, исключительные свойства, в том числе уникальную концепцию, четкое позиционирование, ярко выраженную целевую аудиторию и свой характер.

Дата создания компании – 27 декабря 2005 г. АО «Мэлон Фэшн Груп» зарегистрирована 27 декабря 2005 г. регистратором Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу.

Краткое наименование - АО «Мэлон Фэшн Груп».

Полное наименование – Акционерное общество «Мэлон Фэшн Груп».

При создании в компании были оформлены следующие реквизиты, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Реквизиты АО «Мэлон Фэшн Груп»

Наименование реквизита	Значение
ОГРН	1057813298553 от 27 декабря 2005 г.
ИНН	7839326623
КПП	783901001
Дата регистрации	27.12.2005
ОКПО	79723322
ОКАТО	40262000000
ОКТМО	40306000000
ОКФС	34 Совместная частная и иностранная собственность
ОКОГУ	4210011 Хозяйственные общества и товарищества с участием иностранных юридических и (или) физических лиц, а также лиц без гражданства
ОКОПФ	12267 Непубличные акционерные общества

Компания основана Галиной Синцовой, Михаилом Уржумцевым и Дэвидом Келлерманном.

В качестве основного вида деятельности выступает – торговля розничная одеждой в специализированных магазинах. Дополнительными зарегистрированы 16 видов деятельности.

Руководитель организации: генеральный директор Уржумцев Михаил Михайлович. Размер уставного капитала - 48 156 000 рублей.

Юридический адрес - 190103, город Санкт-Петербург, 10-я Красноармейская улица, дом 22 литер а, помещение 1-н 6 этаж.

Создание компании было вызвано необходимостью диверсификации деятельности. При этом компания с 2005 г. развивает розничную сеть, налаживает международное сотрудничество. С 2009 г. добавилось производство марки LOVE REPUBLIC. В 2010 г. количество магазинов в розничной сети достигло 500, а брендом befree запущена мужская линия одежды. Стратегия диверсификации деятельности позволила компании увеличить выручку. В 2014 г. товарооборот АО «Мэлон Фэшн Груп» превысил 10 млрд рублей и по итогам года составил 11,2 млрд рублей. В 2016 г. деятельность компании охватывает рынки шести стран. К 2017 г. АО «Мэлон Фэшн Груп» выходит на рынок Польши с торговыми марками ZARINA, befree и LOVE REPUBLIC. При этом проводится работа над логотипом компании, в котором запечатлена дыня. Обновление логотипа продолжилось и в 2018 г.

В 2019 г. в честь 10-летия марки LOVE REPUBLIC была выпущена коллекция эксклюзивного парфюма LOVE edition, в которую вошли три аромата: WHITE EDITION, GOLD EDITION и BLACK EDITION. Также компания представила уникальную коллекцию-коллаборацию товаров бренда с брендом Barbie, посвященную дню рождения знаменитой куклы.

В 2019 г. портфель АО «Мэлон Фэшн Груп» пополнился четвертым брендом SELA.

Цель работы компании – извлечение прибыли.

Задачами компании являются:

- увеличение доли рынка в 2021 г.;
- расширение географии продаж за счет выхода на европейский рынок;
- дальнейшая диверсификацию рынка.

Для этого компания планирует:

- быть в авангарде;
- развивать бренды;
- расширять партнерства;
- франчайзинг.

Миссия компании - наша команда живет любимым делом, а не просто ходит на работу. Потому что вместе мы строим не просто компанию, а центр притяжения талантов и воплощения суперидей. Свобода, творчество, вдохновение и смыслы, которые развивают каждого из нас.

Имидж компании связан с ее философией устойчивого развития, помогающего улучшению окружающего мира. Что связано с идеей: «Бизнес – это часть общества и должен быть ему полезен». Компания ассоциируется с заботой об экологией, переработкой одежды, отходов.

Целевая аудитория считает одежду марок ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC и sela качественной, соответствующей модным тенденциям. В ассортимент продукции АО «Мэлон Фэшн Груп» входит обувь, одежда, аксессуары, в том числе кожгалантерея, бижутерия, парфюмерия, очки.

По своей организационной форме компания относится к акционерным обществам. Таким образом, компания представляет собой хозяйственное общество, имеющее уставный капитал, разделенный на определенное число акций. К особенностям данной организационно-правовой формы относятся:

- отсутствие ответственности участников по обязательствам общества;
- риск убытков ограничен размером стоимости принадлежащих участникам акций;

– солидарная ответственность акционеров в размере неоплаченной стоимости акций.

Организационная структура АО «Мэлон Фэшн Груп» приведена на рисунке 2.2.

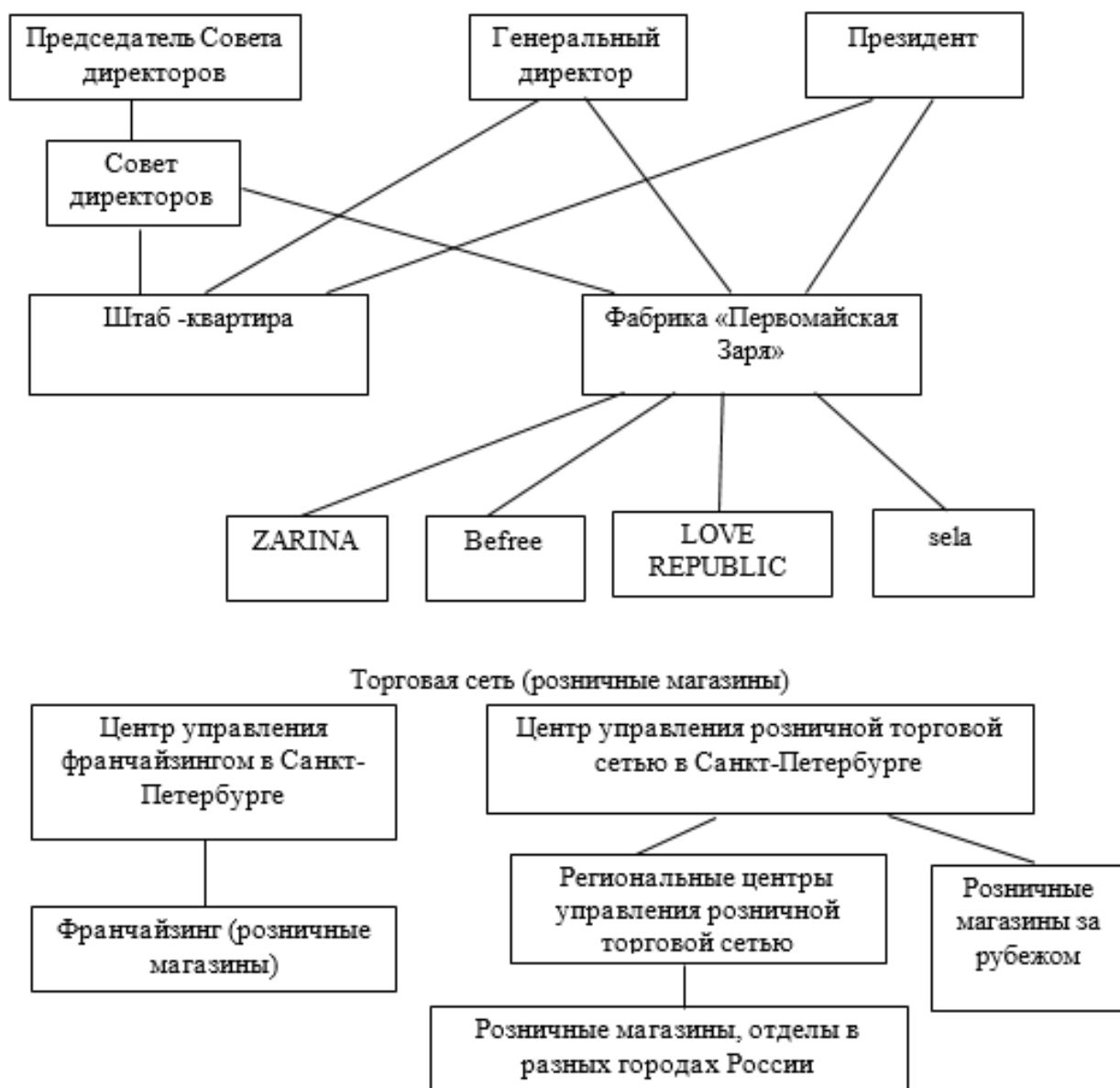


Рисунок 2.2 – Организационная структура АО «Мэлон Фэшн Груп»

Организационная структура АО «Мэлон Фэшн Груп» представляет собой торгово-промышленное объединение. Данное объединение носит характер стратифицированной группы, когда на одном уровне выбирается в качестве

главенствующего признака один признак, а на другом уровне используется иной признак. Так, при производстве и реализации важна марка одежды, коллекция. Поэтому выделены четыре производственных отделения: ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC и sela. Для уровня управления важно направление, поэтому общие функции для всех подразделений (маркетинг, правовая защита и т.д.) относят к штаб квартире, а связанные с производством отнесены к Фабрике «Первомайская Заря». На уровне реализации как франчайзинг, так и розничные магазины, в том числе и за рубежом, создаются для каждого бренда отдельно. Их управление осуществляется по брендам на уровне федеральном в целом, региональном и для отдельных магазинов. Каждое отдельное подразделение группы имеет линейно-функциональную структуру. Например, организационная структура розничного магазина sela приведена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Организационная структура АО «Мэлон Фэшн Групп»

На уровне отдельного магазина действует только один менеджер (директор магазина). В качестве подчиненных три продавца и два кассира, работающих посменно. В некоторых регионах возможна работа охраны в количестве до трех человек, работающих посменно.

Таким образом, можно констатировать, что организационная структура АО «Мэлон Фэшн Групп» довольно сложна, отсутствует четкая вертикаль управления. Для повышения ее эффективности используется командный дух, каждый сотрудник привлекается к сотворчеству в развитии компании.

Корпоративная политика компании подразумевает активное участие работников в защите окружающей среды, разработке и продвижении экоматериалов, различных социальных проектов, выполнении миссии компании, ее управлении. Таким образом, АО «Мэлон Фэшн Груп» - это торгово-промышленное объединение, предлагающее рынку товары четырех брендов, позволяющие создать законченный модный образ. В ассортименте компании продукция для мужчин, женщин, детей, включая одежду, обувь и аксессуары. У АО «Мэлон Фэшн Груп» очень широкая география продаж.

2.2 Анализ технико-экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Груп»

Для оценки экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Груп» данные об их динамике сведены в таблице 2.2 на основе отчетности (приложение А, Б).

Таблица 2.2 – Анализ динамики экономических результатов АО «Мэлон Фэшн Груп»

Показатели отчета о финансовых результатах	Значения, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2018 г	2019 г	2017-2019 гг.	2018 г	2019 г	2017-2019 гг.
Выручка	13 898,68	17 265,51	22 706,15	3366,83	5440,64	8807,47	124,22	131,51	163,37
Себестоимость продаж	6 784,79	8 478,96	10 872,53	1694,16	2393,57	4087,74	124,97	128,23	160,25
Валовая прибыль (убыток)	7 113,89	8 786,56	11 833,63	1672,67	3047,07	4719,74	123,51	134,68	166,35
Коммерческие расходы	5 598,67	3 701,39	9 072,46	-1897,28	5371,07	3473,79	66,11	245,11	162,05
Управленческие расходы	398,28	546,87	692,19	148,60	145,32	293,92	137,31	126,57	173,80
Прибыль (убыток) от продаж	1 116,94	15 38,29	2 068,97	421,35	530,68	952,03	137,72	134,50	185,24
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0

Окончание таблицы 2.2

Показатели отчета о финансовых результатах	Значения, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2017 г	2018 г	2019 г	2018 г	2019 г	2017-2019 гг.	2018 г	2019 г	2017-2019 гг.
Проценты к получению	3,73	13,05	9,07	9,31	-3,98	5,33	349,57	69,49	242,93
Проценты к уплате	0,96	2,19	37,82	1,23	35,62	36,85	227,96	1724,40	3930,98
Прочие доходы	382,79	734,86	552,20	352,08	-182,66	169,42	191,98	75,14	144,26
Прочие расходы	669,14	1112,99	976,48	443,85	-136,51	307,34	166,33	87,74	145,93
Прибыль (убыток) до налогообложения	833,35	1171,02	1615,94	337,66	444,92	782,59	140,52	137,99	193,91
Текущий налог на прибыль	172,24	266,80	373,97	94,56	107,17	201,73	154,90	140,17	217,12
(в т.ч. постоянные налоговые обязательства)	21,84	24,40	33,72	2,57	9,31	11,88	111,75	138,17	154,40
Изменение отложенных налоговых обязательств	23,78	12,91	9,64	-10,88	-3,27	-14,14	54,27	74,71	40,54
Изменение отложенных налоговых активов	7,51	21,10	26,71	13,59	5,61	19,19	280,81	126,56	355,40
Прочее	0,08	0,02	0,20	-0,06	0,18	0,13	28,21	927,27	261,54
Чистая прибыль (убыток)	644,77	912,39	1258,83	267,62	346,44	614,06	141,51	137,97	195,24

Товарооборот компании за 2017 – 2019 гг. вырос с 13898,68 млн. руб. до 22706,15 млн. руб. Прирост выручки за 2017 – 2018 гг. составил 3366,83 млн. руб. или 24,22%. Прирост выручки за 2018 – 2019 гг. составил 5440,64 млн. руб. или 31,51%. Общий прирост за 2017 – 2019 гг. составил 8807,47 млн. руб. или 63,37%.

Рост себестоимости продаж менее значительный. В целом за 2017 – 2019 гг. себестоимость продаж увеличилась на 4087,74 млн. руб. с 6784,79 млн. руб. в 2017 г. до 10872,53 млн. руб. в 2019 г. Темп роста себестоимости продаж 160,25%.

При этом в 2018 г. прирост составил 1694,16 млн. руб. до 8478,96 млн. руб. или 24,97%, в 2019 г. - 2393,57 млн. руб. или 28,23 %.

В результате валовая прибыль АО «Мэлон Фэшн Групп» выросла с 7113,89 млн. руб. в 2017 г. до 8786,56 млн. руб. в 2018 г. и 11833,63 млн. руб. в 2019 г., рисунок 2.4.

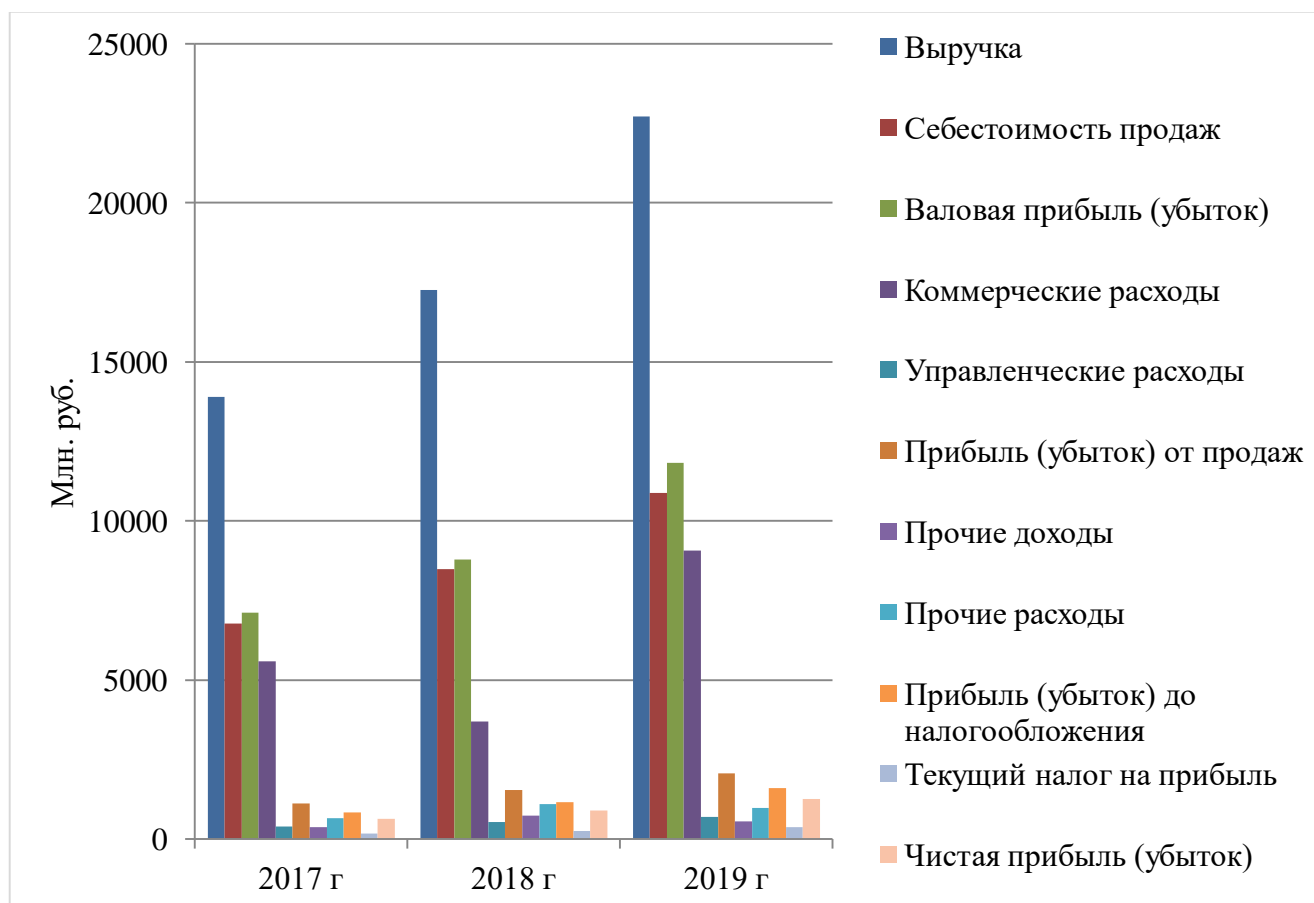


Рисунок 2.4 – Экономические результаты АО «Мэлон Фэшн Групп» за 2017 -2019 гг.

Прирост валовой прибыли АО «Мэлон Фэшн Групп» за 2017-2018 гг. составил 1672,67 млн. руб. или 23,51%, за 2018-2019 гг. – 3047,07 млн. руб. или 34,68%, за 2017-2019 гг. прирост составил 4719,74 млн. руб. или 66,35 %.

Кроме себестоимости продаж с расширением деятельности АО «Мэлон Фэшн Групп» у компании растут коммерческие и управленческие расходы. Коммерческие расходы АО «Мэлон Фэшн Групп» сначала снизились с 5598,67 млн. руб. в 2017 г. до 3701,39 млн. руб. в 2018 г., затем выросли до 9072,46 млн. руб. в 2019 г. Снижение коммерческих расходов АО «Мэлон Фэшн Групп» за 2017-

2018 гг. составило 1897,28 млн. руб. или 33,89%, что может быть оценено как оптимизация расходов, т.е. положительный фактор. Прирост коммерческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2018-2019 гг. – 5371,07 млн. руб. Темп роста коммерческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2018-2019 гг. – 245,11%. Прирост коммерческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017-2019 гг. – 3473,79 млн. руб. Темп роста коммерческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017-2019 гг. – 162,65%.

Управленческие расходы АО «Мэлон Фэшн Груп» выросли с 398,28 млн. руб. в 2017 г. до 546,87 млн. руб. в 2018 г., затем выросли до 692,19 млн. руб. в 2019 г. Рост управленческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017-2018 гг. составил 148,60 млн. руб. или 37,31%, за 2018-2019 гг. на 145,32 млн. руб. или 26,57%. Прирост управленческих расходов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017-2019 гг. составил 293,92 млн. руб. или 73,8%.

В результате роста и снижения различных видов доходов, и расходов чистая прибыль АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла с 644,77 млн. руб. на 31.12.2017 г. до 912,39 млн. руб. на 31.12.2018 г. Прирост чистой прибыли за 2018 г. составил 267,62 млн. руб. или 41,51%. Чистая прибыль АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла до 1258,83 млн. руб. на 31.12.2019 г. Рост чистой прибыли за 2019 г. составил 346,44 млн. руб. или 37,97%. Рост чистой прибыли за 2017-2019 гг. составил 614,06 млн. руб. или 95,24 %.

Обобщая анализ экономических результатов АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 – 2019 гг. можно отметить:

- компания устойчиво развивается, о чем свидетельствует увеличение товарооборота, выручки, валовой и чистой прибыли;

- компания контролирует свои расходы, о чем говорит превышающий рост доходов над расходами, наличие фактов снижения расходов при дальнейшем расширении деятельности компании, выраженном в росте выручки от реализации;

- наличие положительного эффекта от деятельности компании, выраженного в постоянном росте чистой прибыли АО «Мэлон Фэшн Груп».

Для завершения анализа следует провести оценку эффективности, рентабельности АО «Мэлон Фэшн Груп». Результаты сведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ рентабельности АО «Мэлон Фэшн Груп» ,%

Наименование	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.	Изменение за 2018 г.	Изменение за 2019 г.	Изменение за 2017-2019 гг.
Рентабельность продукции	8,74	12,09	10,03	3,35	-2,06	1,29
Рентабельность продаж	8,04	8,91	9,11	0,87	0,20	1,08
Рентабельность активов	13,81	15,37	17,24	1,55	1,87	3,42
Рентабельность собственного капитала	9,29	39,23	45,59	29,94	6,36	36,30

Для АО «Мэлон Фэшн Груп» характерны высокие показатели рентабельности, наблюдается их рост. Рентабельность продукции АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла с 8,74% в 2017 г. до 10,03% в 2019 г. на 1,29 пункта процента, рисунок 2.5.

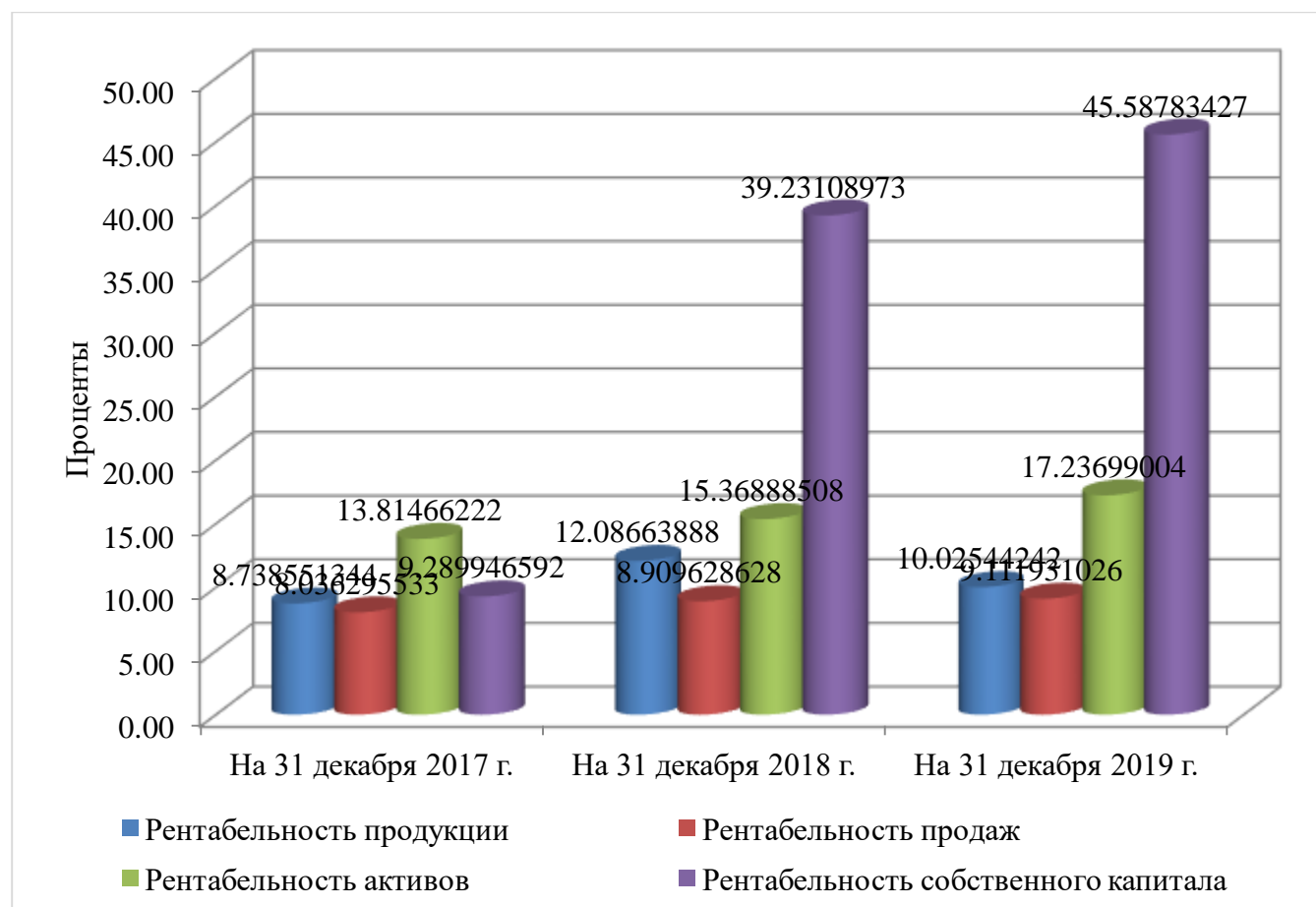


Рисунок 2.5 – Показатели рентабельности АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 -2019 гг.

Рентабельность продаж АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла с 8,04% в 2017 г. до 9,11% в 2019 г. на 1,08 пункта процента. Рентабельность активов АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла с 13,81% в 2017 г. до 17,24% в 2019 г. на 3,42 пункта процента. Рентабельность собственного капитала АО «Мэлон Фэшн Груп» выросла с 9,29% в 2017 г. до 45,59% в 2019 г. на 36,30 пункта процента.

Таким образом, для АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 -2019 гг. характерно значительное улучшение рентабельности и эффективности деятельности.

Подводя итог оценки технико-экономических показателей АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 -2019 гг. можно утверждать, что:

- предприятие не испытывает каких-либо финансовых проблем, наблюдается расширение деятельности, устойчиво растет выручка;
- компания ведет контроль за своими расходами, рост расходов намного ниже, чем рост доходов;
- деятельность АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 -2019 гг. эффективна, так как растет валовая и чистая прибыль, растут показатели рентабельности.

2.3 Анализ организации коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Груп»

Коммерческая деятельность АО «Мэлон Фэшн Груп» включает в себя множество компонентов. Так как АО «Мэлон Фэшн Груп» представляет собой торгово-производственное объединение, то среди функций и компонентов работа с партнерами по поводу закупки товаров для реализации исключена. Все товары производятся в самой компании. Поэтому коммерческая деятельность сосредоточена по направлениям:

- исследования спроса, потребностей покупателей, поиску информации;
- организации розничных продаж;
- работе с запасами;
- сервиса, дополнительных услуг;
- рекламы, пиара, маркетинга.

Разные функции коммерческой деятельности в АО «Мэлон Фэшн Груп» возложены на различные подразделения. Так, исследования спроса, потребностей покупателей, поиск информации, создание рекламы, пиара, проведение маркетинговых компаний являются функциями департамента маркетинга.

В рамках которого действуют аналитический отдел, отдел интернет-маркетинга, отдела пиара и рекламы, отделы разных брендов. Аналитический отдел занят поиском и обработкой информации, в том числе оценкой спроса покупателей. Для чего организуются масштабные маркетинговые исследования, опросы покупателей. Используется метод фокус-групп. Кроме того, отдел анализирует изменения в мировых тенденциях моды, оценивает реализацию ожиданий от новых трендов в одежде.

В отделах разных брендов производится разработка для конкретного бренда дизайнов будущих коллекций. Разрабатываются различные программы по созданию цельного образа. В отделе прорабатываются основные линии, идеи, передаваемые в отделы интернет-маркетинга, пиара и рекламы для разработки и проведения Пиар кампаний, рекламы согласно общей идеи построения бренда.

Для организации розничных продаж у каждого бренда создается торговая сеть. В АО «Мэлон Фэшн Груп» действуют как собственные торговые отделы, магазины, так и проходит реализация товара с помощью франчайзинга, интернет-магазина, организуется доставка с примеркой.

В рамках партнерства по договору франчайзинга АО «Мэлон Фэшн Груп» предлагает товары, консультации, материалы для представления брендов и открытия концептуальных магазинов ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC и SELA в разных городах России и СНГ. Договор франчайзинга заключается в головном офисе АО «Мэлон Фэшн Груп» после этого партнерам проводят консультации, предоставляется проект, включающий пошаговый план открытия отдела / магазина бренда. Все этапы, в том числе и место для открываемого отдела / магазина согласуется с менеджером по франчайзингу региона или страны СНГ.

Для франчайзи АО «Мэлон Фэшн Груп» выдает товар из актуальной коллекции бренда, всю линейку, а также аксессуары.

Предоставляется оборудование в фирменном стиле бренда, рекламные материалы, готовые рекламные ролики. С другой стороны, АО «Мэлон Фэшн Груп» требует от франчайзи исполнения ряда правил поведения, соответствия фирменному стилю, в том числе в поведении продавцов, использовании единой системы лояльности. Достоинства и недостатки данного метода организации коммерческой деятельности проанализированы с помощью SWOT-анализа, таблица 2.4.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ франчайзинга в деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп»

Сильные стороны	Слабые стороны
Увеличение объемов продаж при минимуме затрат Расширение географии продаж Увеличение потенциальной аудитории	Минимальный контроль над деятельностью франчайзи
Угрозы	Возможности
Потери репутации, ее ухудшения в результате деятельности франчайзи Потеря клиентов из-за ассоциации с франчайзи	Укрепления имиджа при благоприятном поведении франчайзи, Расширение доли рынка

Для организации интернет торговли и доставки товаров с примеркой применяется собственный сайт для каждой торговой марки, рисунок 2.6.

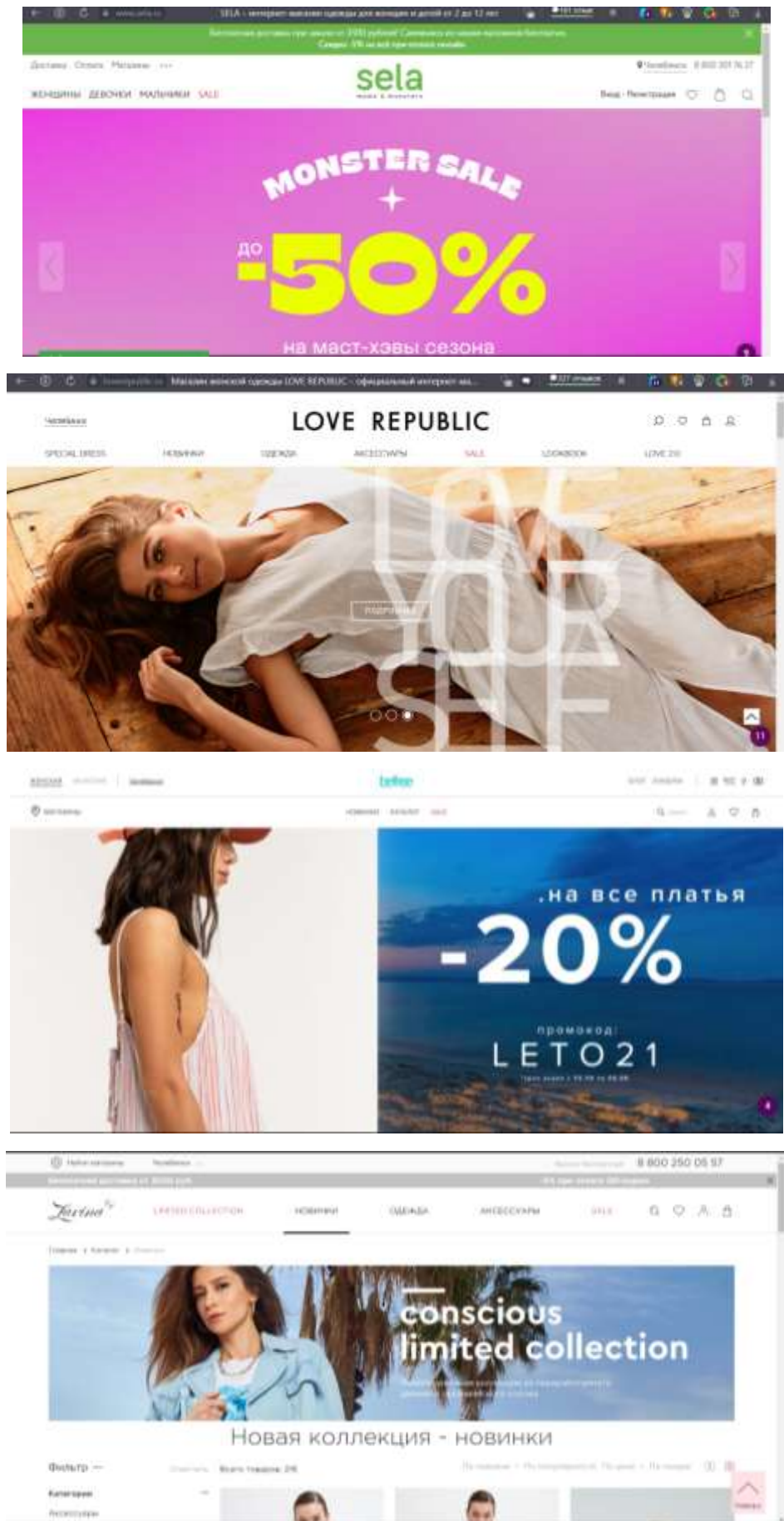


Рисунок 2.6 – Скриншоты страниц сайтов четырёх брендов

Интернет сайты всех брендов АО «Мэлон Фэшн Груп» отвечают современным требованиям интернет –торговли, в том числе:

- действует обратная связь;
- представлен весь ассортимент с фото аксессуаров с разных сторон на модели;
- оперативный просмотр обеспечивается высокой скоростью работы сайта, наличием различных фильтров, удобным интерфейсом;
- предлагается программа лояльность, используется личный кабинет, в котором можно посмотреть историю заказов, влияние активности на изменение статуса покупателя по программе лояльности;
- предлагаются как новинки, так и распродажные товарные позиции;
- представлены акции и товарные позиции, которые можно купить только в интернет магазине.

В компании активно используется организация доставки с возможностью примерки продукции и ее возвращения, если не подошла. Подобный подход дает возможность увеличить число потенциальных покупателей, так как позволяет даже тем покупателям, что боятся неверного выбора через интернет –магазины, осуществлять пробные покупки.

Для выявления недостатков в организации интернет-торговли и доставки с примеркой проведен анализ отзывов покупателей. Среди недостатков сбои в работе сайта, сложности с просмотром категории одежды. Для обобщения оценки организации коммерческой деятельности через интернет-торговлю и доставку с примеркой применен метод SWOT-анализа, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ интернет торговли и доставки с примеркой в деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп»

Сильные стороны	Слабые стороны
Увеличение объемов продаж Незначительные затраты на организацию Расширение географии продаж Увеличение потенциальной аудитории	Увеличение затрат на доставку Повышенное число возвратов, так как примерка проводится только дома у клиента

Окончание таблицы 2.5

Сильные стороны	Слабые стороны
	Затруднительный поиск по причине плохой категоризации товарных позиций
Угрозы	Возможности
Потери репутации, ее ухудшения в результате сбоя в деятельности магазина	Расширение доли рынка

Все собственные розничные магазины / отделы подчинены региональному менеджеру, в задачи которого входит:

- контроль соблюдения корпоративной политики каждым из отделов / магазинов;
- оценка работы с ассортиментом;
- контроль выполнения планов по продажам;
- работа с менеджерами отделов/ магазинов, продавцами-консультантами по соответствию выработанным правилам поведения с покупателями;
- консультации, обучение, знакомство менеджеров отделов/магазинов с новыми коллекциями, изменениями в корпоративной политике, программах лояльности и т.п.

Кроме регионального менеджера в региональный центр управления розничной торговой сетью входит отдел коучинга, возглавляемый менеджером регионального отдела. В региональном отделе коучинга работают несколько специалистов, в задачи которых входит обучение новых продавцов-консультантов, есть специалист по повышению квалификации, бизнес-тренер. Благодаря коучингу работа с покупателями идет по всем отделам / магазинам с помощью одинаковых методов воздействия, с соблюдением корпоративных принципов.

На уровне регионального центра управления розничной торговой сетью решаются вопросы обеспечения запасами. В компании применяются ABC и XYZ анализ, позволяющие отслеживать требуемые позиции. Так как в каждой коллекции у разных брендов применяются 200-300 позиций, в рамках выпускной квалификационной работы полный ABC анализ не представляется возможным. В

таблице 2.6 приведен ABC анализ для марки sela на коллекцию «Весна-лето 2021» для мальчиков 7 – 12 лет по товарной группе «футболка».

Таблица 2.6 - ABC анализ для марки sela на коллекцию «Весна-лето 2021» для мальчиков 7 – 12 лет по товарной группе «футболка» для отдела в ТРК «Родник»

Номер п/п	Наименование товарной позиции	Товарооборот за квартал, тыс. руб.	Накопленная доля к итогу, %	Накопленная доля количества позиций, %	Группа
1	Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255	613	9,5%	6,7%	A
2	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот	490	34,2%	26,7%	A
3	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый	408	62,2%	53,3%	A
4	Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый	484	41,7%	33,3%	A
5	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой	314	95,7%	93,3%	C
6	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый	333	90,8%	86,7%	B
7	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки	278	100,0%	100,0%	C
8	Трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки	401	68,4%	60,0%	A
9	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Голубой.	480	49,1%	40,0%	A
10	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска	378	74,3%	66,7%	A
11	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый	376	80,1%	73,3%	B
12	Футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый	587	18,6%	13,3%	A
13	Трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый	515	26,6%	20,0%	A

Окончание таблицы 2.6

Номер п/п	Наименование товарной позиции	Товарооборот за квартал, тыс. руб.	Накопленная доля к итогу, %	Накопленная доля количества позиций, %	Группа
14	Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный	357	85,7%	80,0%	В
15	Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый	439	55,9%	46,7%	А

Группа А товаров создает 68,4% объема продаж, представляя собой 66,7% от всего ассортимента. В группу входят различные позиции как трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255 с долей 9,5% в товарообороте.

Группа В создает 22,4% объема продаж, представляя собой 16,51% от всего ассортимента. В группу входят такие позиции как футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки с долей в товарообороте в размере 5,53%.

Прочие 9,2% ассортимента создают лишь 9,17% объема продаж. Они представляют собой группу С. В нее входит трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 (4,31% от товарооборота) и трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253 (4,87% от товарооборота).

Данные для XYZ анализа поставок представлены в таблице 2.7, аналогично, взяты группы продукции.

Таблица 2.7 – XYZ анализ для марки sela на коллекцию «Весна-лето 2021» для мальчиков 7 – 12 лет по товарной группе «футболка» для отдела в ТРК «Родник»

Номер п/п	Наименование позиции	Март	Апрель	Май	Коэффициент вариации	Группа
1	Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255	96	149	368	57,62	Z
2	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот	87	129	274	49,05	Y
3	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый	69	98	241	55,28	Z

Окончание таблицы 2.7

Номер п/п	Наименование позиции	Март	Апрель	Май	Коэффициент вариации	Группа
4	Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый	92	152	240	37,67	X
5	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой	84	79	151	31,36	X
6	Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый	62	119	152	33,49	X
7	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки	23	87	168	64,03	Z
8	Трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки	45	143	213	51,55	Z
9	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Голубой.	81	165	234	39,10	X
10	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска	68	112	198	42,85	Y
11	Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый	74	115	187	37,27	X
12	Футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый	79	196	312	48,61	Y
13	Трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый	84	176	255	40,71	Y
14	Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный	64	119	174	37,74	X
15	Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый	70	154	215	40,62	Y

Группа X (отклонение от 0% до 40%). К этой группе относятся товары, характеризующиеся более стабильной величиной продаж и высокой степенью прогнозирования. В группу X попали трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 (белый), футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки (черный), трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 (голубой), трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255 (желтый), трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253 (голубой), трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253 (белый).

Группа Y (изменение от 30% до 40%) включает футболку-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 (белый), трикотажную футболку с контрастным

принтом оверсайз 1805070257 (серый), футболка оверсайз 1805070257 (оранжевый), трикотажную футболку с накладным карманом на груди 1804070275 (полоска), трикотажную футболку с набивным принтом 1805070253 (терракот). Продажи указанных товаров характеризуется сезонными колебаниями и средними возможностями прогнозирования.

Группа Z (отклонение выше 50%) предполагает, что продажи указанных товаров производятся нерегулярно с непредсказуемыми колебаниями, поэтому точно спрогнозировать их поставки невозможно. В ассортименте магазина в ТРК «Родник» к группе Z относятся трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 (хаки), трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 (хаки), трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255.

Совмещенный ABC-XYZ анализ приведен на рисунке 2.7. Для обеспечения максимального объема продаж наибольшее внимание должно быть уделено товарам, входящим в группу А, так как они дают большее число продаж. При этом в группе АХ (трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Голубой, трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый) продажи легко можно спрогнозировать, у них меньше отклонений. Для товаров группы АУ (Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый; трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый; футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый; трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот) возможность прогнозирования снижается, так как продажи данного товара подвержены колебаниям. Продажи группы AZ (Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый; трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки) практически невозможно спрогнозировать из-за сильных колебаний.

<p style="text-align: center;">АХ</p> <p>Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Голубой. Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый</p>	<p style="text-align: center;">АУ</p> <p>Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый; трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый; футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый; трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот</p>	<p style="text-align: center;">АЗ</p> <p>Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый; трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки</p>
<p style="text-align: center;">ВХ</p> <p>Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный; трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый</p>	<p style="text-align: center;">ВУ</p>	<p style="text-align: center;">ВZ</p>
<p style="text-align: center;">СХ</p> <p>Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой</p>	<p style="text-align: center;">СУ</p>	<p style="text-align: center;">СZ</p> <p>Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки</p>

Рисунок 2.7 – Совмещенный ABC-XYZ анализ

Для товаров из группы В также важно правильное прогнозирование в планировании продаж. Товары группы ВХ (Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный; трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый; трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый) имеют постоянный, легко прогнозируемый объем продаж. Продажи товаров группы ВУ и ВZ отсутствуют.

Прогнозированию продаж товаров из группы С можно уделить минимальное внимание. При этом для группы СХ (Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой) не ожидаются сезонные отклонения. Товары имеют стабильный спрос. Для товаров группы СZ (Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки) действуют отклонения, которые довольно

очень сложно учесть. Отсутствие группы CZ облегчает задачу прогнозирования продаж, так как отсутствуют группы товаров с довольно большими отклонениями в продажах.

Контроль выполнения плана проводится менеджером регионального центра розничной торговли требует постоянного планирования объемов продаж. План продаж для марки sela на коллекцию «Весна-лето 2021» для мальчиков 7 – 12 лет по товарной группе «футболка» для отдела в ТРК «Родник» приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – План продаж, руб.

Показатели	Март 2021 г.		Апрель 2021 г.		Май 2021 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255	80	96	130	149	250	368
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот	80	87	130	129	250	274
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый	70	69	100	98	200	241
Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый	80	92	130	152	250	240
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой	70	84	100	79	200	151
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый	70	62	100	119	200	152
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки	50	23	80	87	150	168
Трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки	50	45	80	143	150	213
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Голубой.	80	81	130	165	250	234
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска	70	68	100	112	200	198
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый	70	74	100	115	200	187
Футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый	70	79	100	196	200	312
Трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый	80	84	130	176	250	255
Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный	70	64	100	119	200	174
Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый	70	70	100	154	200	215
Итого	1060	1078	1610	1993	3150	3382

План продаж в АО «Мэлон Фэшн Груп» строится на основе данных маркетинговых исследований фокус-групп, используется опыт прошлых лет. Результаты анализа выполнения плана приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ выполнения плана по сбытовой деятельности, руб.

Показатели	Выполнение плана, руб.			Выполнение плана, %		
	Март 2021 г.	Апрель 2021 г.	Май 2021 г.	Март 2021 г.	Апрель 2021 г.	Май 2021 г.
Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255	16	19	118	120,00	114,62	147,20
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Терракот	7	-1	24	108,75	99,23	109,60
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Розовый	-1	-2	41	98,57	98,00	120,50
Трикотажная футболка с нагрудным карманом с клапаном 1805070255. Желтый	12	22	-10	115,00	116,92	96,00
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Голубой	14	-21	-49	120,00	79,00	75,50
Трикотажная футболка с набивным принтом 1805070253. Белый	-8	19	-48	88,57	119,00	76,00
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки	-27	7	18	46,00	108,75	112,00
Трикотажная футболка в полоску с контрастной надписью 1805070216. Хаки	-5	63	63	90,00	178,75	142,00
Трикотажная футболка с накладным карманом 1804070275 Голубой.	1	35	-16	101,25	126,92	93,60
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Полоска	-2	12	-2	97,14	112,00	99,00
Трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275. Белый	4	15	-13	105,71	115,00	93,50
Футболка оверсайз 1805070257. Оранжевый	9	96	112	112,86	196,00	156,00
Трикотажная футболка с контрастным принтом оверсайз 1805070257. Серый	4	46	5	105,00	135,38	102,00
Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки Черный	-6	19	-26	91,43	119,00	87,00
Футболка-поло из хлопка пике яркой расцветки 1805070233 Белый	0	54	15	100,00	154,00	107,50
Итого	18	383	232	101,70	123,79	107,37

Как видно, из таблицы 2.9 на протяжении всего квартала план по общей выручке выполнен, в тоже время для отдельных позиций план не выполнен. Например, план продаж трикотажной футболки с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки в марте выполнен лишь на 46%.

Отсутствие выполнения плана по отдельным позициям может быть связано с разными причинами:

1. Не верно оценены ожидания покупателей, что требует дополнительной работы по маркетинговым исследованиям.

2. Не верно разработаны программы привлечения покупателей, что требует дополнительной оценки аналитического отдела.

3. Работа продавцов приводит к корректировке поведения покупателей. Например, продавцу не нравится трикотажная футболка с накладным карманом на груди 1804070275 Хаки. Поэтому она всегда предлагает трикотажную футболку с нагрудным карманом с клапаном 1805070255.

Для выявления наличия последней причины в отделе марки sela ТРК «Родник» как и в других отделах / магазинах, относящихся к региональному центру, проводится работа с подставным покупателем. Результаты работы региональным менеджером регионального центра управления розничной торговой сетью представляются в виде отчета, таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка деятельности продавца Якуниной Е.С. в отделе марки sela в ТРК «Родник»

Показатель	Характеристика	Выявленные отличия от корпоративных стандартов
Встреча покупателя	Здоровается. Предлагает свою помощь. Вежлива. Не навязчива.	Отсутствуют
Предложение и показ товара	Подает не все позиции. Показывает несколько расцветок	Должен быть показан весь ассортимент. Предложение позиций по вкусу покупателя, с показом остальных позиций.
Помощь в выборе товара	Подбадривает покупателя, указывает на достоинства товара, создающие модный образ покупателя	Не предлагает дополнительные позиции, которые бы дополнили, гармонизировали образ покупателя

Окончание таблицы 2.10

Показатель	Характеристика	Выявленные отличия от корпоративных стандартов
Сервисное обслуживание	Уносит выбранный товар на кассу, убирает не понравившийся товар на полки, упаковывает товар, рассчитывает покупателя. Дает последние рекомендации по уходу за товаром, по созданию гармоничного модного образа	Отсутствуют

Таким образом, в результате проведенной проверки региональным менеджером выявлены как причины невыполнения плана по отдельным позициям, а именно персональные особенности работы продавца, который не предлагает некоторые позиции, так и отсутствие работы продавца на расширение объемов продаж. Каждый продавец АО «Мэлон Фэшн Групп» должен стремиться подобрать покупателю цельный гармоничный образ. Для этого с ним по новым коллекциям проводят коучинг. При работе с покупателем выработан стандарт поведения, в том числе при спросе покупателем футболки продавец по окончанию выбора либо в процессе примерки должна предложить товары, дополняющие образ: кепки, шорты, поясные сумки, платки, носки...

По результатам проверки и анализа региональным менеджером могут быть приняты различные управленческие решения, как дополнительное обучение, так и увольнение продавца.

Для организации коммерческой деятельности на уровне отдела / магазина в АО «Мэлон Фэшн Групп» использует метод продаж с открытой выкладкой. Для этого применены:

- открытое пристенное оборудование;
- кронштейны;
- острова.

На пристенном оборудовании часто размещается новая коллекция. Применяются манекены, рисунок 2.8.



Рисунок 2.8 – Открытое пристенное оборудование в отделе sela

На островах часто располагают товар по акциям, распродажам. Кронштейны могут использовать около стен, на островах и на кассовом узле для размещения в том числе аксессуаров.

Выбранный способ организации продаж позволяет покупателям самим ознакомиться с ассортиментом, ценами, в том числе, когда продавцы-консультанты заняты. В тоже время не исключает и традиционную работу продавца в виде консультаций, помощи в подборе товара, упаковке, расчете за кассой.

В отделах/магазинах АО «Мэлон Фэшн Груп» не применяются инновационные форматы и методы организации коммерческой деятельности. В тоже время осуществляются акции в поддержку защиты окружающей среды и помощи нуждающимся. Например, 26.01.2021 LOVE REPUBLIC возобновил программу по сбору и переработке одежды LOVE 2.0.

Акция действует в 11 городах и 66 магазинах бренда по всей России. Заключается в приемке любых вещей кроме нижнего белья, а также влажной и

сильно пахнувшей одежды без ограничений по количеству или брендам. За участие в акции начисляют 300 баллов на карту лояльности Love Card.

Собранные вещи передаются в некоммерческие фонды «Второе дыхание» и «Спасибо», которые занимаются сортировкой и определяют, какая одежда отправится на переработку, а что можно продать в благотворительных second hand'ах или бесплатно отдать нуждающимся. За время существования программы 5 500 человек сдали более 11 000 кг.

Данная акция позволяет привлечь дополнительных покупателей, осознающих, что они не выкидывают вещи, а помогают другим людям. А на новые вещи они получают скидку в размере 300 баллов.

Своеобразная программа лояльности позволяет усилить позиции компании на рынке, о чем свидетельствует рост объемов продаж в период проведения акции. Для сравнения использован товарооборот по отделам, проводящим и не проводящим акцию, с примерно одинаковым товарооборотом до внедрения акции, рисунок 2.9.

Если сравнивать пиковый месяц продаж, декабрь, то исходные позиции по товарообороту двух отделов равны. С момента введения акции разница в товарообороте превышает даже для месяца падения в продажах, января, 56 тыс. руб. К апрелю разница возрастает до 241 тыс. руб. на один отдел. Что говорит об эффективности введенной акции.

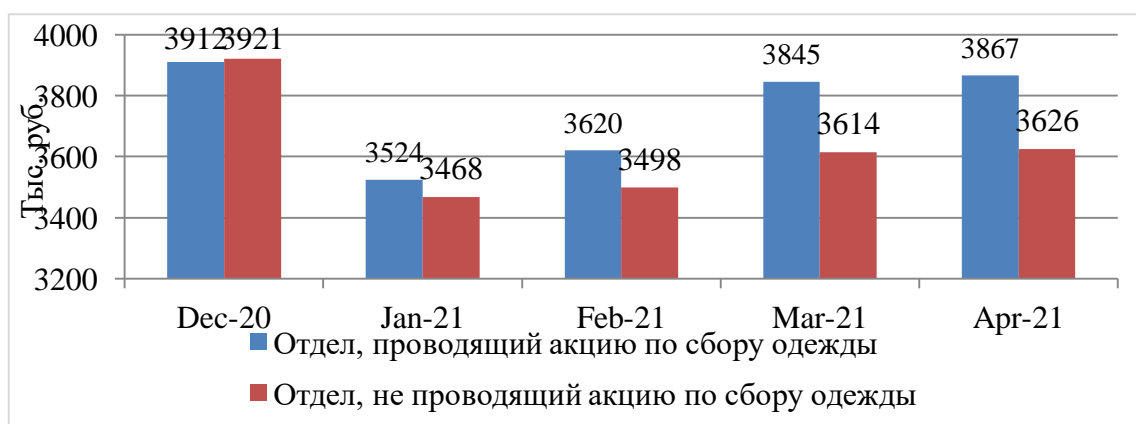


Рисунок 2.9 – Товарооборот отделов, проводящих и не проводящих акцию, с примерно одинаковым товарооборотом до внедрения акции

После проведенного анализа организации коммерческой деятельности в АО «Мелон Фэшн Групп» следует обобщить ее достоинства и недостатки. Результаты анализа сведены в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Swot –анализ организации коммерческой деятельности в АО «Мелон Фэшн Групп»

Сильные стороны	Слабые стороны
Включает почти полный перечень функций и компонентов коммерческой деятельности (маркетинг, Пиар, работа с запасами, обновление ассортимента, сервисное обслуживание)	Не может исключить негативное влияние человеческого фактора (не всегда соблюдаются корпоративные стандарты по обслуживанию покупателей, ухудшается качество обслуживания, недостаточно быстро растет товарооборот)
Проводится планирование коммерческой деятельности, в том числе используются маркетинговые исследования для разработки ассортимента, расчета объема поставок продукции	Для корректировки планов продаж требуются дополнительные маркетинговые исследования, что увеличивает затраты коммерческой деятельности
Работа с ассортиментом построена на использовании методов ABC и XYZ анализа, что позволяет обратить внимание на наиболее выгодные для компании позиции	Отсутствуют инновационные методы организации коммерческой деятельности
Использует современные особенности поведения людей при формировании ассортимента, разработке ПИАР кампаний, программ лояльности (активно привлекает внимание к защите окружающей среды, заботе о нуждающихся)	
Угрозы	Возможности
Снижения конкурентоспособности при отсутствии использования инновационных форматов организации розничной торговли	Сохранения и увеличения доли на рынке при продолжении стратегии лидерства

Подведя итог, можно отметить, что организация коммерческой деятельности в АО «Мелон Фэшн Групп» построена с использованием различных функций, выполняемых разными отделами. В том числе проводятся маркетинговые исследования, аналитическая работы. Для организации продаж используется как франчайзинговые договора, так и собственные магазины, используется интернет-торговля, доставка с возможностью примерки. Руководство коммерческой деятельности по регионам возложено на региональные центры управления

розничной торговой сетью, возглавляемые региональными менеджерами. В магазинах применяется метод открытой выкладки, совмещается с традиционной работой консультанта. Существуют как достоинства, так и недостатки, например, невозможно полностью исключить негативное влияние человеческого фактора.

Вывод по разделу два:

Проводимое исследование для АО «Мэлон Фэшн Групп», торгово-промышленного объединения, показало, что данная компания предлагает рынку товары четырех брендов, позволяющие создать законченный модный образ. Ассортимент компании очень широк, так как включает в себя различную продукцию для мужчин, женщин, детей (одежда, обувь, аксессуары). Коммерческая деятельность АО «Мэлон Фэшн Групп» характеризуется широкой географией продаж, стабильным ростом товарооборота, ростом лояльности покупателей, увеличением их числа.

За 2017 – 2019 гг. для АО «Мэлон Фэшн Групп» характерны расширение деятельности, устойчивый рост выручки. Проведенный анализ экономических результатов за 2017 – 2019 гг. АО «Мэлон Фэшн Групп» показал, что у компании наблюдается достаточный уровень контроля за своими расходами. Благодаря чему рост расходов намного ниже, чем рост доходов. Также выявлены такие положительные факты ее деятельности, как рост эффективности, выраженный увеличением валовой и чистой прибыли, показателей рентабельности.

При организации коммерческой деятельности в АО «Мэлон Фэшн Групп» используются различные функции, выполняемые разными отделами: маркетинговые исследования, аналитическая работы. При организации продаж используется как договора франчайзинга, так и организуется собственная торговая сеть, руководимая региональными центрами управления розничной торговой сетью. Активно применяется интернет-торговля, доставка с возможностью примерки. Региональные центры возглавляются региональными

менеджерами, выполняющими такие функции как оценка, контроль коммерческой деятельности. В отделах и магазинах АО «Мэлон Фэшн Груп» применяется метод открытой выкладки, совмещается с традиционной работой консультанта.

Среди достоинств организации коммерческой деятельности:

- применение полного набора функций и компонентов за исключение работы с партнерами по поставкам, так как все товары производятся в АО «Мэлон Фэшн Груп»;

- обязательное планирование деятельности позволяет точнее рассчитать необходимые запасы товара, удовлетворить спрос;

- проводимые ABC и XYZ анализ позволяют обратить внимание на наиболее выгодные для компании позиции;

- учет современных особенностей поведения людей (внимание к защите окружающей среды, забота о нуждающихся) при формировании ассортимента, разработке ПИАР кампаний, программ лояльности позволяют существенно повысить выручку, привлечь новых покупателей;

- значительное увеличение выручки, объемов продаж при сохранении минимального уровня расходов за счет заключения договоров франчайзинга, интернет торговли и организации доставки с возможностью примерки.

К недостаткам организации коммерческой деятельности относится:

- периодическое снижение качества обслуживания, замедление роста товарооборота, вызванные несоблюдением корпоративных стандартов по обслуживанию покупателей, негативным влиянием человеческого фактора;

- рост дополнительных затрат по организации коммерческой деятельности, вызванный необходимостью дополнительных маркетинговых исследований для корректировки планов продаж;

- отсутствие инновационных форматов в организации коммерческой деятельности магазинов розничной торговли АО «Мэлон Фэшн Груп».

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

3.1 Рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии АО «Мэлон Фэшн Групп»

Для выявленных ранее недостатков организации коммерческой деятельности следует разработать подробные рекомендации, реализация которых позволит существенно повысить эффективность коммерческой деятельности. Так как ранее было выявлено, что несоблюдение корпоративных стандартов по обслуживанию покупателей, вариации в поведении продавцов приводят к снижению качества обслуживания и замедлению товарооборота, то должны быть созданы такие условия, которые минимизировали бы негативное влияние человеческого фактора. Среди них могут быть:

- изменение выкладки товара;
- подача подсознательных образов, в которых бы были увязаны разные товарные позиции (футболки, шорты, очки, головные уборы, ремни) в единый образ;
- дополнительное обучение продавцов и допуск их к работе при выполнении ряда условий по показу всего ассортимента, великолепного знания всех товарных позиций, их сочетаемости для создания единого образа, стиля.

Выкладку следует организовать таким образом, чтобы все сочетаемые по стилю товарные позиции находились в зоне досягаемости. Например, на пристенном прилавке на верхней полке размещен манекен, на котором должен быть представлен один из созданных образов новой коллекции, рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Пример модного образа

Ниже должны быть развешаны все входящие в него товарные позиции одежды, полная линейка размеров (в представленном примере джинсовые куртки, футболки и брюки). На полке, разделяющей вешала данного ряда (в представленном примере вешала для джинсовых курток, вешала для футболок и вешала для брюк), должна быть положена кепка и поставлены кроссовки. Полная линейка данных товарных позиций должна быть расположена на соседнем острове.

На соседних стеллажах с данным островом необходимо расположить по аналогичному принципу товарные позиции, к которым также подходят указанные аксессуары. Например, кепка может использоваться в образе с футболкой поло красного цвета и шортами. Данную экспозицию можно расположить напротив приведенного в примере прилавка. А другой вариант футболки и брюк (рисунок

3.2), сочетающийся с джинсовой курткой, приведенной в примере, следует продолжить ряд пристенного прилавка.



Рисунок 3.2 – Товарные позиции, для которых применяются сходные аксессуары при составлении модного образа

Организованная таким образом выкладка позволит покупателю:

– увидеть воплощение в целостном образе отдельных товарных позиций, их сочетаемость. В настоящее время все аксессуары собраны на отдельных прилавках, кронштейнах, а товарные позиции разбиты по группам (футболки, верхняя одежда, шорты, брюки;

– взаимозаменяемые позиции будут приведены в одном ряду;

– наличие всей линейки размеров для каждой товарной позиции в одном месте облегчит выбор для покупателя;

– наглядность целостного образа на манекене или постере будет служить образцом для создания стиля покупателя.

В результате покупатель побуждается к покупке сразу нескольких товаров, что увеличивает товарооборот отдела / магазина и компании в целом.

Для подачи подсознательных образов, в которых бы были увязаны разные товарные позиции (футболки, шорты, очки, головные уборы, ремни) в единый

образ, кроме уже названных манекенов, постеров над прилавками следует использовать видеоряд на экране рядом с кассой, где будут показаны модели в модных образах, движущихся под музыку, в игре, с улыбкой. Кроме положительных эмоций от музыки и улыбок моделей, покупатель сможет подсознательно оценить возможность движений в представленной одежде. При этом подсознательно воспринимается необходимость деталей, аксессуаров, дополняющих образ, как ремни, бейсболки, сумочки. (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Пример расположения экрана за кассой

Немаловажным моментом будет работа с персоналом, их обучение. Целью обучения персонала станет повышение качества обслуживания покупателей. Для достижения данной цели необходимо будет решить задачи:

1) Выработка умений и навыков работы по поддержанию стиля. Данная задача может быть решена путем организации теоретического курса ознакомления продавцов со стилем, основными его элементами у человека. Для закрепления полученных навыков должны быть проведены практические занятия по

выявлению стиля, используемого покупателем, по поиску наиболее оптимального для человека стиля, модного образа.

2) Закрепление знаний об ассортименте. Для решения данной задачи продавцы должны выучить полностью ассортиментную линейку. Необходимо представлять, как новые товарные позиции, их состав, ознакомиться с существующими вариациями по цвету. Указанные занятия следует проводить с каждой сменой коллекции. По окончании занятий продавцы должны сдавать экзамен на знание ассортимента.

3) Выработка умений и навыков работы с покупателем. Решение указанной задачи возможно с помощью теоретического занятия по ознакомлению с существующими методами воздействия на покупателей в целях побуждения его к совершению покупки. Кроме того, должны быть организованы тренинги для выработки умений использований указанных методов, закрепления знаний.

4) Формирование умения составления цельного модного образа из существующих товарных позиций в соответствии с выявленным для клиента оптимальным стилем. Для решения задачи должны проводиться практические занятия, когда продавцы подбирают для лица, названного клиентом товарные позиции. По окончании занятий необходимо провести зачет, где окончательным результатом должен стать сформированный цельный образ модели.

Таким образом, обучение персонала предстанет в виде ряда теоретических и практических занятий со сдачей экзаменов, зачетов. Поэтому, кроме отдела коучинга, для реализации мероприятий потребуются пригласить специалистов в области моды и стиля, специалистов товароведов. Сами занятия следует проводить на региональном центре управления розничной торговой сетью. Что потребует составления специальных графиков обучения, выделения дополнительного времени. Пример графика обучения продавцов перед началом продаж осенней коллекции 2021 приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – График обучения продавцов для Челябинского регионального центра управления розничной торговой сетью для отделов и магазинов одной торговой марки

Наименование занятий	1 группа	2 группа
Теоретическое занятие по изучению стиля	16.08 10.00 -12.00	18.08 10.00 -12.00
Практическое занятие выявлению оптимального стиля	16.08 13.00 -15.00	18.08 13.00 -15.00
Занятие на ознакомление с ассортиментом	16.08 16.00 -18.00	18.08 16.00 -18.00
Экзамен на знание ассортимента	20.08 10.00 -12.00	23.08 10.00 -12.00
Теоретическое занятие по ознакомлению с существующими методами воздействия на покупателей	20.08 13.00 -15.00	23.08 13.00 -15.00
Тренинги по закреплению умений воздействия на покупателя	20.08 16.00 -18.00 24.08 10.00 -14.00 (перерыв 12.00- 13.00)	23.08 16.00 -18.00 26.08 10.00 -14.00 (перерыв 12.00- 13.00)
Практическое занятие на формирование модного образа из ассортимента новой коллекции	24.08 15.00 -16.00	26.08 15.00 -16.00
Зачет по формированию модного образа	24.08 16.00 -18.00	26.08 16.00 -18.00

Формирование групп будут произведено, исходя из смены работы продавца. Так как в компании четыре торговых марки, то соответственно потребуются четыре графика. В которых будет учтено свободное время обучающихся специалистов, их выходные дни, а также режим работы продавцов. Так специалист по стилю может быть задействован в обучении продавцов из отделов второй торговой марки 17.08, 19.08 - теоретическое занятие по изучению стиля, практическое занятие выявлению оптимального стиля, а практическое занятие на формирование модного образа из ассортимента новой коллекции и зачет 25.08 и 27.08). Соответственно для третьей могут быть заняты 20.08 и 23.08 на теорию и практику по стилю, а на формирование образа 30.08 и 31.08. Для четвертой группы потребуются 06.08, 09.08 и 12.08, 13.08. Практически, целый месяц будет отдан на обучение всех продавцов компании в Челябинской области.

Следующий выявленный недостаток в виде роста дополнительных затрат по организации коммерческой деятельности, вызванный необходимостью дополнительных маркетинговых исследований для корректировки планов продаж может быть нивелирован вышеприведенными рекомендациями. Так как косвенно (путем роста товарооборота за счет более качественной работы продавцов) они позволят решить проблему невыполнения плана. С другой стороны, возможны и иные факторы, влияющие на выполнение плана. Для снижения количества дополнительных маркетинговых исследований следует побуждать исполнителей к более качественному проведению исследований, тщательному анализу полученных данных, взвешенному подходу при выборе управленческих решений. Данная мотивация будет действовать при введении системы оценки качества маркетинговых исследований, анализа и управленческих решений. В основу системы оценки качества должны быть положены:

- цели и задачи маркетинговых исследований, анализа, управленческих решений;
- полученные результаты маркетинговых исследований, анализа, управленческих решений;
- причины проведения дополнительных исследований.

В результате формируется некая скоринговая система. Оценка качества должна проводиться либо сторонними специалистами, либо специалистами из других региональных центров управления розничной торговой сетью. По результатам оценки возможно, как премирование специалистов, проводящих маркетинговые исследования, анализ, разрабатывающих управленческие решения, так и снижение их заработной платы, увольнение, перевод на другую должность из-за несоответствия по должностным обязанностям.

Предложенные мероприятия позволят минимизировать число проводимых дополнительных маркетинговых исследований, последующего анализа, разрабатываемых на их основе управленческих решений.

Последний недостаток в виде отсутствия инновационных форматов организации розничных магазинов АО «Мэлон Фэшн Груп» может быть решен их введением [48]. Например, для молодежи в магазинах с торговым брендом befree можно было бы предложить салон - магазин, где бы предлагалась концепция смены, разработки имиджа, поддержания имиджа. Для этого в салоне магазине должны работать вместе стилист, визажист, парикмахер и продавец. В должностные обязанности стилиста входила бы разработка модного образа для клиента. Выбрав модный образ, стилист должен будет предложить его клиенту. Далее необходимо следить за выполнением образа, стиля, его подбором.

После утверждения образа, визажист и парикмахер готовят клиента, включая прическу, макияж.

Далее продавец под выбранный образ предлагает одежду и аксессуары, оформляет расчет. При этом при покупке на сумму от 3000 руб. подбор образа его оформление (стрижка, макияж) бесплатны. В противном случае покупатель дополнительно оплачивает работу стилиста по расценкам:

- стрижка 250 руб.;
- окраска 500 руб.;
- макияж 500 руб.

Реализация данной рекомендации потребует в отделах установить зеркало, стол для макияжа, освещение и кресло. Уголок для работы с образом клиента должен быть обеспечен водоснабжением (для мытья головы), а также иметь соответствующий магазину интерьер. Пример уголка для работы с образом клиента приведен на рисунке 3.4.

При реализации рекомендации ожидается увеличение объемов валовой выручки за счет оказания дополнительных услуг, а также привлечения потенциальных покупателей, желающих определиться со своим стилем, какой им соответствует модный образ.



Рисунок 3.4 – Уголок для работы с образом клиента

Для магазинов торговых марок Zarina и Love Republic данный формат должен быть исполнен в более утонченном оформлении уголка. Персонал должен быть подобран с учетом возраста постоянных покупателей.

Для магазинов торговой марки sela подобный формат не следует использовать, так как для продажи детской и женской спортивной одежды запроса на макияж и причёску не будет. В тоже время для покупателей торговой марки sela можно говорить о таких сложностях как быстрое утомление детей, нежелание их оставаться в магазине, продолжать примерки, выбирать одежду аксессуары. Для решения такой проблемы в магазинах торговой марки sela можно установить игровые автоматы спортивной тематики, которые будут завлекать детей.

Реализация данной рекомендации потребует установки в отдел как телевизора над кассой (как в одной из рекомендаций ранее), так и игровых автоматов, рисунок 3.5.



Рисунок 3.5. – Игровые автоматы для сохранения внимания к отделу детей

На кассе необходим телевизор, показывающий мультфильмы, а не только модные образы детей. Пока дети заняты игрой, мультфильмами мамы, родители смогут выбрать ребенку / детям одежду, оплатить ее без истерик. Сами же модные образы следует снимать в формате видеороликов Тис Тос. Для этого следует нанять команду, которая создаст в данном формате видеоролики, близкие детям. Ментально ролики будут легче восприниматься, побуждать к совершению покупок самих детей.

Таким образом, для решения проблем и недостатков были предложен ряд рекомендаций, среди которых новый метод организации выкладки, работа с подсознательными образами покупателей, в том числе через видеоролики, транслируемые по телевизору за кассой, дополнительное обучение продавцов, введение системы оценки качества маркетинговых исследований, анализа и управленческих решений, мотивация персонала на более качественную работу при выполнении маркетинговых исследований, анализа и управленческих решений, организация инновационного формата работы розничных магазинов брендов ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC и sela, включая работу стилистов,

парикмахеров, визажистов в первых трех, игровых автоматов для последней торговой марки.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Каждая из предложенных рекомендаций будет воздействовать различно на изменение эффективности коммерческой деятельности АО «Мелон Фэшн Групп». Поэтому следует их рассчитывать отдельно.

Изменение метода организации выкладки не потребует дополнительных затрат, так как работа мерчендайзера, продавца уже оплачивается в компании. Но в тоже время позволит незначительно увеличить товароборот компании. Напротив, следующий этап работы в виде мероприятий по подаче подсознательных образов модных образов из новой коллекции потребует затрат на установку новых телевизоров, создание видеороликов, в которых транслировался бы модные образы из новой коллекции всех брендов. Причем видеоролик для торговой марки sela снят в формате Тіс Ток. Затраты по реализации данного мероприятия сведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на реализацию мероприятий по влиянию на подсознание для формирования модного образа, руб.

Виды затрат	Цена за единицу	Количество	Сумма
Телевизор LED Philips 70PUS7605/60 черный [51]	59 999	809	48 539 191
Кронштейн для телевизора [51]	399	809	322 791
Установка телевизора	1 000	809	809 000
Создание видеоролика по цельным модным образам ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC (подиум, модели на природе, в городе...) [54]	700 000	3	2 100 000
Создание видеоролика по цельным модным образам sela (в формате Тіс Ток с видеоэффектами) [54]	300 000	1	300 000
Итого	-	-	52 070 982

Так как общая сумма для реализации данного мероприятия очень существенна, свыше 52 млн. руб., то необходима пробная реализация на фокус группе [48], которая потребует минимум 361 398 руб. для бренда sela и 761398 руб. у прочих брендов.

Мероприятие по дополнительному обучению продавцов и допуску их к работе после сдачи экзаменов и зачетов также потребует дополнительных затрат на оплату труда специалистов по обучению теории и практики моды, и стиля, а также затрат на премирование товароведов за выполнение несвойственных им трудовых обязанностей (обучение работе с ассортиментом). Общая сумма затрат представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на реализацию мероприятий по дополнительному обучению персонала при подготовке коллекции, руб.

Виды затрат	Цена за единицу	Количество	Сумма
Оплата тренингов специалистов моды и стиля	50 000	188	9 400 000
Премии товароведов	25 000	188	4 700 000
Премии коучерам	10 000	188	1 880 000
Итого	-	-	15 980 000

Таким образом, данное мероприятие потребует 15,98 млн. руб. на одну смену коллекции. В компании выпускаются коллекции «весна-лето» и «осень-зима».

На основе данных о затратах далее будет рассчитана эффективность мероприятия. Так как по исследованиям маркетологов, а также проводимого анализа методом тайного покупателя снижение качества обслуживания, негативное влияние человеческого фактора было выявлено в 30% случаев, из них в 30% случаев данная проблема приводила к потере покупателя, то можно высчитать на какую долю покупателей окажет влияние реализация приведенных выше мероприятий по изменению выкладки, дополнительному обучению персонала и воздействию на подсознание в целях выработки цельного модного образа, связанного с новой коллекцией. Расчет:

$$Д = 30\% \cdot 30\% = 9\% \text{покупателей}$$

За счет 9% покупателей таким образом, ожидается рост товарооборота. Так как указанные мероприятия планируется реализовать только к сентябрю, только для коллекции «осень-зима», то товарооборот вырастет только для месяцев с сентября по декабрь. Расчет дополнительного товарооборота на 2021 г., при условии выполнения мероприятий:

$$\text{ТО}_{\text{доп}} = 22706,15 \cdot 0,09 \cdot \frac{4}{12} = 681,18 \text{млн. руб.}$$

Для 2022 г. данный рост составит уже:

$$\text{ТО}_{\text{доп}} = 22706,15 \cdot 0,03 = 2043,54 \text{млн. руб.}$$

Стоит учитывать, что при росте товарооборота ожидается и рост себестоимости продаж в той же пропорции. Поэтому для расчета эффекта и эффективности будет применен расчет дополнительной валовой прибыли.

Расчет дополнительной валовой прибыли на 2021 г., при условии выполнения мероприятий:

$$\text{ВП}_{\text{доп}} = 11833,62 \cdot 0,09 \cdot \frac{4}{12} = 355,01 \text{млн. руб.}$$

Для 2022 г. данный рост составит уже:

$$\text{ВП}_{\text{доп}} = 11833,62 \cdot 0,03 = 1065,03 \text{млн. руб.}$$

Для расчета экономического эффекта от реализации мероприятий используем формулу 9:

$$\text{Э} = \text{Д} - \text{З}, \quad (9)$$

где Э – эффект от реализации мероприятий;

Д – доход от реализации мероприятий;

З – все затраты на реализацию мероприятий [15].

Подставим значения:

$$\text{Э} = 355,01 - 52,07 - 15,98 = 286,96 \text{ млн. руб.}$$

В 2021 г. при реализации мероприятий ожидается экономический эффект в виде 286,96 млн. руб. Что соответствует росту чистой прибыли при реализации мероприятий, рисунок 3.6.

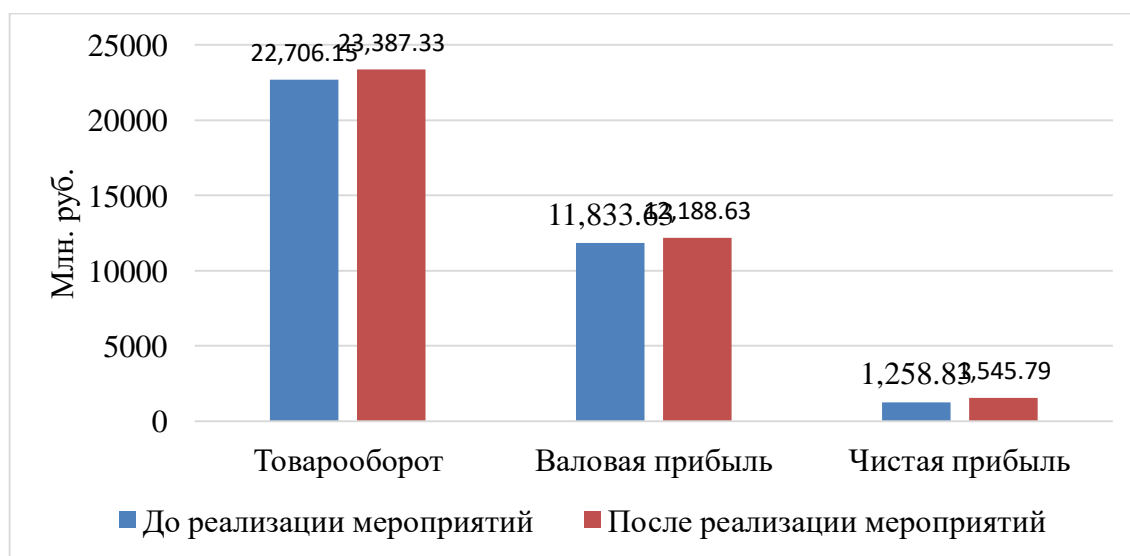


Рисунок 3.6 – Изменение финансовых результатов компании АО «Мэлон Фэшн Групп» при реализации мероприятий по внедрению нового метода организации выкладки, работе с подсознательными образами покупателей, в том числе через видеоролики, транслируемые по телевизору за кассой, дополнительному обучению продавцов

Эффективность мероприятий рассчитывается по формуле 10:

$$\mathcal{E} = \frac{Д}{З} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где \mathcal{E} – эффективность от реализации мероприятий;

Д – доход от реализации мероприятий;

З – все затраты на реализацию мероприятий.

Подставим значения:

$$\mathcal{E} = \frac{355,01}{52,07 + 15,98} \cdot 100\% = 521,69\%$$

В 2021 г. при реализации мероприятий ожидается экономическая эффективность в размере 521,69%

Создание системы оценки качества маркетинговых исследований, анализа и управленческих решений потребует неких финансовых затрат, так как реализуется в ряде случаев сторонними специалистами. Затраты на сторонние исследования могут составить по 200000 руб. за исследование и выше [52]. Для расчета возьмем одно исследование, проведенное сторонними специалистами для 20 регионов. Тогда затраты составят:

$$З = 200000 \cdot 20 = 4000000 \text{руб.}$$

Премирование специалистов по результатам исследований ожидаем в 50% случаев, а в 50% случаев, наоборот, ожидаются штрафы, снижение стандартных премий. Поэтому дополнительных затрат не ожидается. В результате реализации мероприятий ожидается сокращение излишних маркетинговых исследований, проводимых в компании, а значит, и расходов на них. Учитывая, что за 2019 г. дополнительные маркетинговые исследования принесли рост коммерческих расходов в размере 5 371,37 млн. руб., то сокращение их даже на 1% будет существенным:

$$\Delta КР = 5371,37 \cdot 0,01 = 53,71 \text{млн. руб.}$$

Рассчитаем эффект от мероприятия по формуле 9:

$$\mathcal{E} = 53,71 - 4 = 49,71 \text{ млн. руб.}$$

В 2021 г. при реализации мероприятий по снижению числа дополнительных маркетинговых исследований ожидается экономический эффект в виде 49,71 млн. руб. Что соответствует росту чистой прибыли при реализации мероприятий, рисунок 3.7. Рассчитаем эффективность от мероприятия по формуле 10:

$$\mathcal{E} = \frac{53,71}{4} \cdot 100\% = 1342,75\%$$

Таким образом, эффективность реализации мероприятия по снижению числа дополнительных маркетинговых исследований, проводимых для корректировки реализации плана продаж, составит 1 342,75%.

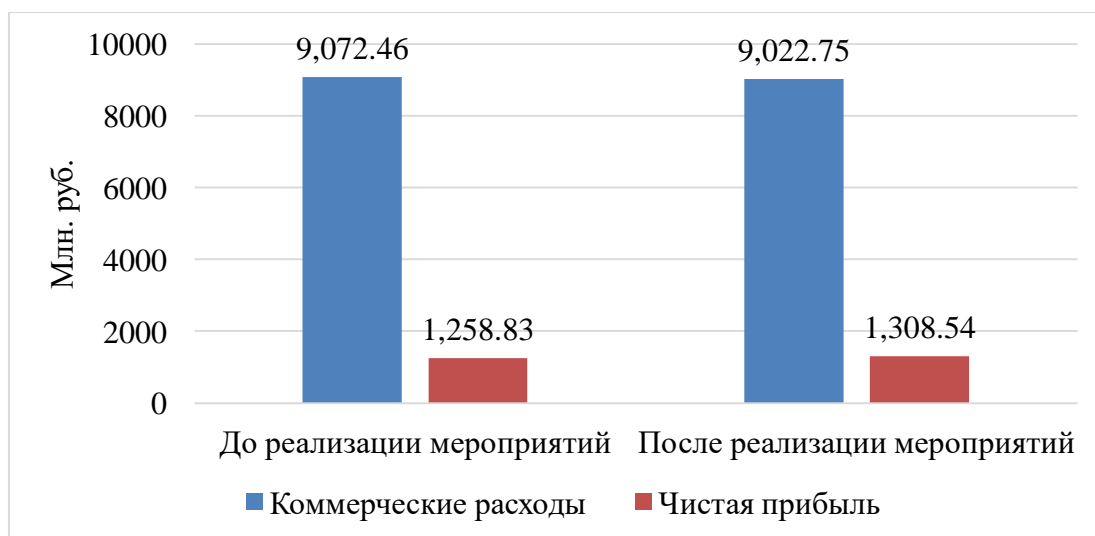


Рисунок 3.7 – Изменение финансовых результатов компании АО «Мэлон Фэшн Групп» при реализации мероприятий по снижению числа дополнительных маркетинговых исследований, проводимых для корректировки реализации плана продаж

Последняя рекомендация по введению инновационных форматов работы розничных магазинов / отделов потребует расчет единовременных затрат в виде оборудования уголка для создания образа / стиля клиента, а также установки игровых автоматов. Кроме того, следует рассчитать и текущие новые затраты отделов / магазинов на персонал и расходные материалы. Затраты на оборудование уголка по созданию образа / стиля клиента приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на реализацию мероприятий по оборудованию уголка для создания образа / стиля клиента, руб.

Виды затрат	Цена за единицу	Количество	Сумма
Зеркало с подсветкой [53]	56 000	673	37 688 000
Тележка парикмахерская "М-06" [53]	8 200	673	5 518 600
Кресло [53]	12 100	673	8 143 300
Мойка парикмахерская [53]	26 200	673	17 632 600
Шкаф для хранения расходников [53]	5 600	673	3 768 800
Установка системы водоснабжения	5 000	673	3 365 000
Итого	-	-	76 116 300

Общая сумма затрат на оборудование уголка для создания образа / стиля клиента в 673 магазинах / отделах ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC составит 76,12 млн. руб. Прежде чем проводить столь значительные затраты потребуются организация пробной реализации мероприятия в нескольких отделах разных марок в пилотных городах. Например, в Челябинске можно оставить часть отделов стандартной комплектации, а часть оснастить подобными уголками. По окончании квартала сравнить результаты.

Затраты текущие для реализации данного мероприятия сведены в таблице 3.5 для одного месяца и года.

Таблица 3.5 – Текущие затраты на реализацию мероприятий по созданию образа / стиля клиента, руб.

Виды затрат	Сумма для одного магазина в месяц	Количество магазинов	Общая сумма за месяц	Общая сумма за год
Заработная плата стилиста / визажиста	35 000	673	23 555 000	282 660 000
Заработная плата парикмахера	35 000	673	23 555 000	282 660 000
Расходные материалы	100 000	673	67 300 000	807 600 000
Итого	-	-	114 410 000	1 372 920 000

За месяц дополнительные затраты составят 114,41 млн. руб. За год – 1372,92 млн. руб.

Для магазинов sela капитальные затраты для организации мероприятия по удержанию интереса детей, пока родители выбирают одежду сведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты на реализацию мероприятий по удержанию интереса детей, пока родители выбирают одежду, руб.

Виды затрат	Цена за единицу	Количество	Сумма
Автомат Мотобайк [50]	59 000	136	8 024 000
Автомат Dino land [50]	89 000	136	12 104 000
Итого	-	-	20 128 000

Таким образом, на установку автоматов во всех магазинах sela потребуется 20,13 млн. руб.

Благодаря реализации указанных мероприятий ожидается рост товарооборота. Так как ранее часть людей не могли определиться со стилем, здесь же у них появится возможность создания своего образа, в том числе макияжа, прически, получение советов стилиста, то появиться новая аудитория. Так как по исследованиям маркетологов до 30% покупателей после примерки ничего не подбирает, то ожидается, что число новых покупателей составит эта группа. В результате товарооборот может вырасти на 30%.

$$TO_{\text{доп}} = 22706,15 \cdot 0,030 = 6811,8 \text{млн. руб.}$$

Так как данное мероприятие может быть реализовано только с августа месяца (ранее следует провести тестирование для одного города), то дополнительный товарооборот составит:

$$TO_{\text{доп}} = 6811,8 \cdot \frac{5}{12} = 2838,25 \text{млн. руб.}$$

Стоит учитывать, что при росте товарооборота ожидается и рост себестоимости продаж в той же пропорции. Поэтому для расчета эффекта и эффективности будет применен расчет дополнительной валовой прибыли.

Расчет дополнительной валовой прибыли на 2021 г., при условии выполнения мероприятий с августа месяца составит:

$$ВП_{\text{доп}} = 11833,62 \cdot 0,3 \cdot \frac{5}{12} = 1479,2 \text{млн. руб.}$$

Кроме того, ожидаются доходы от непрофильной деятельности. Рассчитаем их, учитывая, что в каждом магазине ожидается по 5 стрижек, 5 окрашиваний, 10 макияжей в день, таблица 3.7.

Таблица 3.7 – Доходы от реализации мероприятий по оборудованию уголка для создания образа / стиля клиента, руб.

Виды доходов	Цена за единицу	Количество в день	Сумма	Сумма за год
Стрижка	250	5	1 250	302 850 000
Окрашивание	500	5	2 500	605 700 000
Макияж	500	10	5 000	1 211 400 000
Итого	-	-	8 750	2 119 950 000

Общий доход от реализации дополнительных услуг ожидается в размере 2 119,95 млн. руб.

Рассчитаем по формуле 9 эффект от реализации мероприятия:

$$\text{Э} = 1479,2 + 2119,95 - 76,12 - 1372,92 - 20,13 = 2129,98 \text{ млн. руб.}$$

Эффект от реализации мероприятий по созданию инновационных форматов магазинов составит 2 129,98 млн. руб. На данную величину вырастет чистая прибыль. Все затраты на ее реализацию войдут в состав себестоимости продаж, рисунок 3.8.

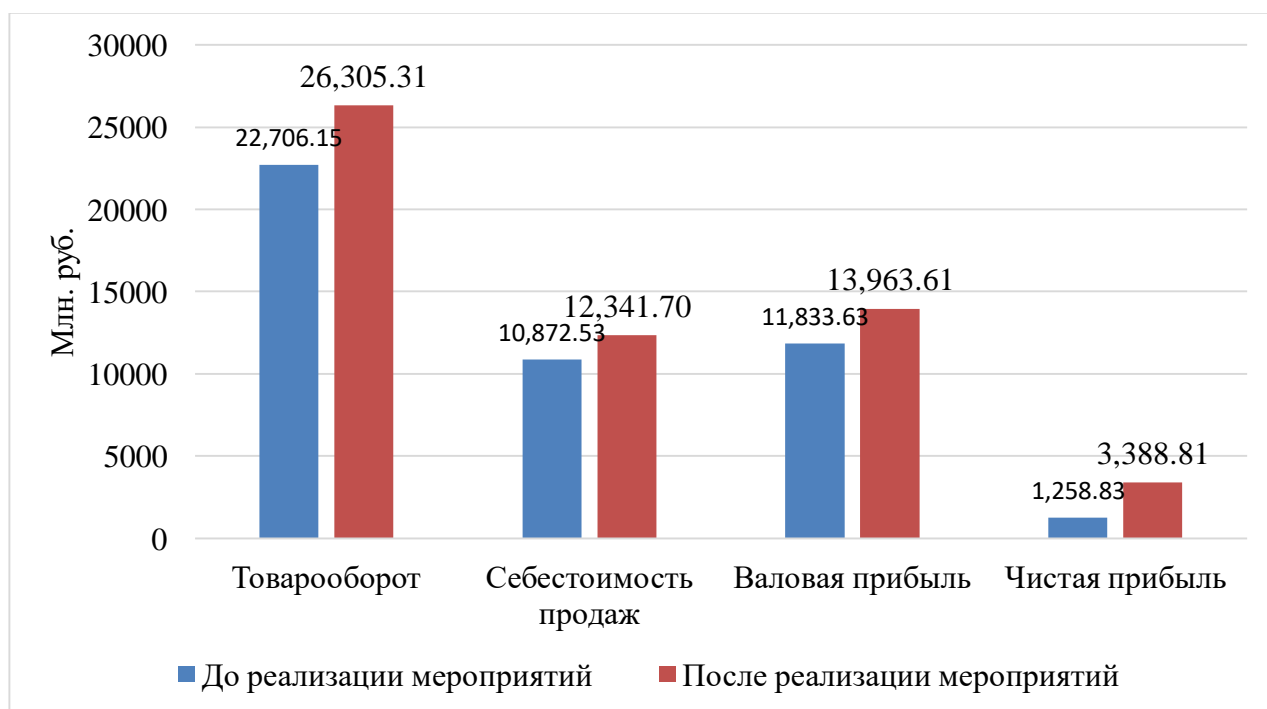


Рисунок 3.8 – Изменение финансовых результатов компании АО «Мэлон Фэшн Групп» при реализации мероприятий по внедрению инновационных форматов работы магазинов розничной торговой сети

Эффективность реализации мероприятий по данной рекомендации составит по формуле 10:

$$\text{Э} = \frac{1479,2 + 2119,95}{76,12 + 1372,92 + 20,13} \cdot 100\% = 244,98\%$$

Таким образом, эффективность реализации мероприятия по внедрению инновационных форматов розничных торговых магазинов составит 244,98%.

Таким образом, все предложенные рекомендации будут иметь положительный эффект, в том числе:

– 286,96 млн. руб. при реализации мероприятий по внедрению нового метода организации выкладки, работе с подсознательными образами покупателей, в том числе через видеоролики, транслируемые по телевизору за кассой, дополнительному обучению продавцов;

– 49,71 млн. руб. по снижению числа дополнительных маркетинговых исследований, проводимых для корректировки реализации плана продаж;

– 2 129,98 млн. руб. по созданию инновационных форматов магазинов.

Также все предложенные мероприятия имеют положительную эффективность 521,69%, 1342,75% и 244,98% соответственно. Поэтому их следует реализовать.

Выводы по разделу три:

В третьем разделе предложены рекомендации для снижения действия недостатков, решения проблем организации коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп»:

1) совершенствовать обслуживание покупателей, повысить его качество, в том числе организовать новый метод выкладки товаров, использовать телевизор за кассой с подачей специальных видеороликов, в которых показаны модные образы, провести специальное дополнительное обучение по моде, стилю, ассортименту;

2) создать специальную скоринговую систему оценки качества проведения маркетинговых исследований, анализа и выработки управленческих решений для

снижения числа дополнительных маркетинговых исследований, проводимых из-за невыполнения плана продаж;

3) внедрить инновационные форматы работы магазинов с выполнением функции определения стиля и подбора оптимального модного образа, а также развлечения детей на время осуществления покупок в *sele*.

От реализации рекомендации по повышению качества обслуживания покупателей ожидается экономический эффект в размере 286,96 млн. руб. Экономическая эффективность составит 521,69%.

Реализация мероприятий по внедрению системы оценки качества проведения маркетинговых исследований, анализа и выработки управленческих решений ожидается экономический эффект в размере 49,71 млн. руб., экономическая эффективность составит 1342,75%.

От реализации мероприятий по инновационному формату работы магазинов ожидается экономический эффект в размере 2 129,98 млн. руб. в виде дополнительной чистой прибыли. Экономическая эффективность составит 244,98%.

При разработке рекомендаций учтена необходимость организации предварительной реализации их для пробных магазинов, расположенных в одном городе, например, Челябинске. На основе произведенных оценок сделаны выводы о то, что все предложенные мероприятия имеют положительный экономический эффект, то есть выполнимы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретической литературы показали, что под коммерческой деятельностью понимаются процессы купли-продажи, которые производятся для получения прибыли при соблюдении норм и требований действующих нормативно-правовых актов, ведении организационных, оперативных мер по реализации процесса купли-продажи.

Коммерческая деятельность структурно состоит из исследований спроса, потребностей в товарах, информационного компонента, рекламы, ПИАРа, работы с партнерами, их выбору, договорной работы, закупочной деятельности, деятельности по управлению запасами, организации оптовых и/или розничных продаж, сервисного обслуживания.

В практике анализа коммерческой деятельности розничных предприятиях применяют различные методы. Для выпускной квалификационной работы предложено проведение исследования с помощью таких методов, как оценка экономических показателей, SWOT анализ, ABC и XYZ анализ. В первую очередь следует провести общую оценку эффективности коммерческой деятельности. Для этого экономические показатели (выручка, товароборот, прибыль) анализируются с помощью метода оценки абсолютного изменения, темпов роста. Далее следует рассчитывать показатели рентабельности, например, рентабельность продаж.

Для выявления сильных и слабых стороны организации коммерческой деятельности, ее отдельных сторон, угроз и возможностей следует применить SWOT анализ. Так как одной из сторон организации коммерческой деятельности является работа с ассортиментом, то следует использовать ABC и XYZ анализ, совмещенный анализ. Качество торгового обслуживания следует исследовать методом тайного покупателя. Для оценки возможных причин снижения эффективности коммерческой деятельности следует применять анализ выполнения плана продаж.

Сравнительный анализ организации коммерческой деятельности в США и России, показал наличие более благоприятных условий для открытия торговых предприятий в России по сравнению с США. Среди благоприятствующих условий открытию бизнеса в России:

- возможность бесплатного открытия при условии использования онлайн сервисов (Госуслуги);
- электронный сервис государственных органов;
- возможность открытия одновременно с оформлением счета в банке. Например, банк «Точка» предлагает бесплатно оформить услуги по открытию бизнеса и счета;
- малая вероятность дополнительных трат;
- необязательно использование услуг дорогостоящих юристов.

В России более дружелюбные к покупателям условия работы магазинов, в том числе мало распространены ограничения по дням работы, с сокращенным временем работы.

В США по сравнению с Россией более развиты различные форматы торговых предприятий. Поэтому в данной стране действуют как форматы магазина у дома, универсамов, так и неизвестные в нашей стране форматы универсального магазина дешёвых товаров «Discount Department Store», магазина экспериментальных товаров, магазина для событийного маркетинга, открываемые на ограниченный срок.

В выпускной квалификационной работе было проведено экспериментальное исследование функционирования коммерческой деятельности для АО «Мэлон Фэшн Групп». Исследуемое предприятие, представляя собой торгово-промышленное объединение, предлагает рынку товары четырех брендов, позволяющие создать законченный модный образ. Ассортимент компании отличается широтой и глубиной, включая различную продукцию для мужчин, женщин, детей от одежды, обуви до аксессуаров со множеством товарных позиций по одной товарной группе.

Отличительными чертами коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп» также является широкая география продаж, стабильный рост товарооборота, рост лояльности покупателей, увеличение их числа.

Проведенный анализ технико-экономических показателей за 2017 – 2019 гг. АО «Мэлон Фэшн Груп» показал множество факторов, способствующих успеху данной компании. Грамотный выбор политики, стратегии, работа в авангарде модных тенденций приводят к расширению деятельности, устойчивому росту выручки АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 – 2019 гг. на 8807,47 млн. руб.

Благодаря жесткому контролю над расходами в 2017 – 2019 гг. АО «Мэлон Фэшн Груп» себестоимость продаж выросла меньше, чем выручка, ее рост составил 4087,74 млн. руб. Превышение роста доходов над ростом расходов позволило нарастить валовую прибыль 4719,74 млн. руб. или 66,35 %.

Для АО «Мэлон Фэшн Груп» за 2017 – 2019 гг. характерен рост эффективности, выраженный увеличением валовой и чистой прибыли, показателей рентабельности.

В процессе организации коммерческой деятельности в АО «Мэлон Фэшн Груп» проводит маркетинговые исследования, ведет аналитическую работу, планирует запасы, продажи, разрабатывает программы лояльности и много другое. Реализация производится как франчайзерами, так через собственную торговую сеть. Последними управляют региональные центры управления розничной торговой сетью. Руководят данными центрами региональные менеджеры, осуществляя оценку, контроль коммерческой деятельности для отдельных магазинов, отделов.

Среди используемых методов организации коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп» - метод открытой выкладки, позволяющий более детально рассмотреть продукцию покупателям, сопровождающийся работой продавцов с оказанием консультаций.

В выпускной квалификационной работе АО «Мэлон Фэшн Груп» выявлены такие достоинства организации коммерческой деятельности:

– АО «Мэлон Фэшн Груп» использует весь спектр функций и компонентов коммерческой деятельности за исключением работы с партнерами по поставкам, так как все товары производятся в АО «Мэлон Фэшн Груп»;

– планирование коммерческой деятельности, проводимое в АО «Мэлон Фэшн Груп», позволяет точнее рассчитать необходимые запасы товара, удовлетворить спрос;

– благодаря используемых в компании ABC и XYZ анализу выявляются наиболее выгодные для компании позиции, производство которых увеличивается;

– формирование ассортимента, разработка ПИАР кампаний, программ лояльности производится с учетом современных особенностей поведения людей (внимание к защите окружающей среды, забота о нуждающихся), что приводит к значительному росту числа новых покупателей, увеличению товарооборота.

Организация коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп» не лишена недостатков. Важнейшим из них можно назвать отсутствие инновационных методов, форматов коммерческой деятельности. Что не соответствует лозунгу и миссии АО «Мэлон Фэшн Груп» о нахождении в авангарде. У АО «Мэлон Фэшн Груп» наблюдается периодическое снижение качества обслуживания, замедление роста товарооборота, вызванные несоблюдением корпоративных стандартов по обслуживанию покупателей. Можно назвать основной причиной данного недостатка негативное влияние человеческого фактора. Кроме того, АО «Мэлон Фэшн Груп» несет дополнительные затраты в организации коммерческой деятельности при проведении новых маркетинговых исследований, направленных на оценку ситуации для корректировки планов продаж.

Для снижения действия недостатков, решения проблем организации коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп» было предложено несколько рекомендаций. Во-первых предложено совершенствовать обслуживание покупателей, повысить его качество. Для чего предполагается организовать новый метод выкладки товаров, при котором манекен наряжается в созданный компанией модный образ, включая обувь, аксессуары. Все эти товарные позиции

представляются на одном стеллаже. Аксессуары выкладывают в единичном экземпляре на указанном стеллаже, в полном объеме на острове рядом. На соседних стеллажах располагаются товарные позиции, которыми можно заменить часть одежды из образа. Предлагается использовать телевизор за кассой с подачей специальных видеороликов, в которых показаны модные образы. Для магазина sela ролики будут в формате Tic Tok. Повышение качества обслуживания можно добиться путем проведения специального дополнительного обучения (теоретические и практические занятия по стилю и моде, занятия по ознакомлению с ассортиментом, тренинги для выработки умения подбора необходимых для цельного образа товарных позиций, предложения их клиенту в соответствии с определенным для него стилем). Для реализации данной рекомендации потребуются затраты в размере 68,05 млн. руб., в том числе 52,07 млн. руб. на показ видеороликов по телевизору, прочие на обучение. От реализации ожидается экономический эффект в размере 286,96 млн. руб. Экономическая эффективность составит 521,69%.

Чтобы избежать огромного числа дополнительных маркетинговых исследований в связи с невыполнением плана продаж предполагается создание специальной скоринговой системы оценки качества проведения маркетинговых исследований, анализа и выработки управленческих решений. При которой будут проводиться проверки по части регионов специалистами других регионов, а также сторонними специалистами. Результаты проверки позволят премировать сотрудников, выполняющих свою работу более качественно. При низком качестве возможны отмена премий, увольнение сотрудников. Для реализации данной рекомендации потребуются затраты в размере 4 млн. руб. От реализации мероприятий ожидается экономический эффект в размере 49,71 млн. руб. на снижение коммерческих затрат. Экономическая эффективность составит 1342,75%.

Последняя рекомендация в виде внедрения инновационных форматов организации деятельности розничных магазинов / отделов позволит компании

оставаться в авангарде розничной торговли одежды. Для ее реализации предлагается в магазинах торговых марок ZARINA, befree, LOVE REPUBLIC заняться не просто реализацией одежды и аксессуаров, но создавать стиль, модные образы клиентов. Поэтому будут оборудованы уголки для создания образа / стиля клиента (зеркала с подсветкой, мойки, кресла для парикмахерских услуг), в которых клиенту окажут дополнительные услуги: сделают макияж, стрижку и окрашивание при необходимости. Образ будет создаваться на основе рекомендаций стилиста. После макияжа и стрижки выбранная одежда будет выгодно подчеркивать красоту клиента, создавать новое впечатление. Для магазинов же марки sela предлагается установить детские игровые автоматы, показывать по телевизору как мультики, так и смешные видеоролики, где герои будут в одежде и аксессуарах sela. Что позволит отвлечь внимание детей, осуществить родителям спокойный выбор одежды. На реализацию данной рекомендации потребуется 1469,16 млн. руб., в том числе 76,12 млн. руб. на оборудование уголка для создания образа / стиля клиента, 1372,92 млн. руб. на оплату труда стилистов / визажистов, парикмахеров, расходные материалы для стрижки, окрашивания, макияжа, 20,13 млн. руб. на установку детских игровых автоматов. От реализации мероприятий ожидается экономический эффект в размере 2 129,98 млн. руб. в виде дополнительной чистой прибыли. Экономическая эффективность составит 244,98 %.

Для учета всех нюансов рекомендуется реализация рекомендаций для пробных магазинов, расположенных в одном городе, например, Челябинске.

Все предложенные мероприятия имеют положительный экономический эффект, то есть выполнимы. Поэтому в целях совершенствования организации коммерческой деятельности АО «Мэлон Фэшн Груп» их следует реализовать в 2021 г.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательно-нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗN 51-ФЗ (с изменениями на 11 июня 2021 года)

Книги и статьи

2. Гаврилов, Л.П. Организация коммерческой деятельности: электронная коммерция: учебное пособие для среднего профессионального образования / Л. П. Гаврилов. – 3-е изд., доп. – М: Издательство «Юрайт», 2021. – 477 с.

3. Баттахов, П.П. Соотношение понятий предпринимательской, торговой и коммерческой деятельности и признаки / П.П. Баттахов // Colloquium-journal. – 2020. – № 3 (55). – С. 148 – 151.

4. Богданова, Ю.Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Ю.Н. Богданова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 138 с.

5. Бондаренко, И.А. Проблемы транзакций участников электронной коммерции в России/ И.А. Бондаренко // StudNet. – 2021. – № 4. – С. 2 – 12.

6. Герман, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия / О.И. Герман // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 8. – С. 30 – 33.

7. Гладких, Я.Н., SWOT-анализ как элемент стратегического планирования организации / Я.Н. Гладких, М.С. Лебедева // Контентус. – 2017. – № 4. – С. 12 – 20.

8. Гребенькова, В.С. Зарубежный опыт управления сбытовой деятельностью предприятия / В.С. Гребенькова // Сборник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. – 2019. –№ 1. – С. 388 – 391.

9. Деревянко, А.А. Сущность и направления использования ABC-анализа / А.А. Деревянко, Т.В. Рябова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 24. – С 1-5.

10. Дорман, В.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие для вузов / В.Н. Дорман. – М.: Издательство «Юрайт», 2020. – 134 с.
11. Захарова, Ж.Ж. Современные форматы магазинов / Ж.Ж. Захарова // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2016. – № 2 (20). – С. 18 – 21.
12. Земляк, С.В. Управление продажами: учебник / под общ. ред. проф. С.В. Земляк. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 300 с.
13. Зубкова, Т.А. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации / Т.А. Зубкова // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 3-2 (20). – С. 59-63.
14. Идрисова, Г.Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия/ Г.Ф. Идрисова // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5 (3). – С. 389 – 394.
15. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов / Н. А. Казакова. – М: Издательство «Юрайт», 2021. – 233 с.
16. Кобелев, О.А. Электронная коммерция: учебное пособие / Кобелев О.А.; Под ред. Пирогов С.В., - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2017. – 684 с.
17. Ковалев, В.В. Теория статистики: учебное пособие для бакалавров / В. В. Ковалев. – М: Издательство «Юрайт», 2019. – 454 с.
18. Комарова, Г.Б. Инновационный менеджмент в розничной торговле зарубежных стран / Г.Б. Комарова, З.Х. Кадырова, А.И. Комарова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2017. – №1. – С. 129 – 135.
19. Коммерческая деятельность: краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело» / Сост.: С.А. Поповская. –ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 91 с.

20. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 404 с.
21. Кузменко, Ю.Г. Анализ тенденций развития торговли как вида предпринимательской деятельности: опыт России и США / Ю.Г. Кузменко, А.Г. Власова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – Т. 11. – № 1. – С. 123 – 129.
22. Кулагина, Н.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум / Н.А. Кулагина. - 2-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО. – Брянск, 2021. – 135 с.
23. Лифиц, И.М. Товарный менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / И.М. Лифиц, Ф.А. Жукова, М.А. Николаева. – М: Издательство «Юрайт», 2020. – 405 с.
24. Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли: учебник для вузов / А. М. Магомедов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : Издательство «Юрайт», 2021. – 266 с.
25. Малаховская, Г.В. Экономическая сущность и виды коммерческой деятельности предприятия / Г.В. Малаховская // Формирование рыночных видов. – 2016. – №4. – С. 60 – 65.
26. Мельникова, Т.Ф. Формирование ассортимента на основе совмещенного ABC-XYZ-анализа / Т.Ф. Мельникова, А.В. Водякова, А.А. Клопова // Вестник науки и образования. – 2017. – Т. 2. – № 1. – С. 2 – 7.
27. Мирзоева, Д.Д. Перспективы использования зарубежного опыта в организации розничной торговли продуктовыми товарами / Д.Д. Мирзоева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 5 (23). – С. 98 – 102.
28. Памбухчиянц, О.В. Организация торговли: учебник / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2017. – 296 с.

29. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. – М: Дашков и К, 2017. – 500 с.
30. Пронина, В.В. Совершенствование деятельности организации сферы розничной торговли / В.В. Пронина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3. – С. 397 – 399.
31. Ручина, Е.М. Методы стимулирования продаж в современной торговле / Е.М. Ручина // Инновационная наука. 2017 – № 5. – С. 249 – 252.
32. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 587 с.
33. Умрихина, С.В. Эффективное управление процессом продаж в социально-ориентированной рыночной экономике / С.В. Умрихина // Экономический анализ, теория и практика. – 2017. – №1. – С. 47 – 49.
34. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социальные экономические процессы и явления – 2017. – №9. – С. 1 – 5.
35. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: Издательство «Юрайт», 2021. – 461 с.

Internet-источники

36. 7 новых торговых форматов, которых пока нет в России // <http://foodmarkets.ru/articles/topic/2529>
37. Бесплатная регистрация ООО под ключ / Портал услуг Филиала Точка Публичного акционерного общества Банка «Финансовая Корпорация Открытие» // <https://tochka.com/registration/ooo/>
38. Бодряков Р.Е. ABC и XYZ: составление и анализ итоговой матрицы. URL: <http://www.lobanov-logist.ru/library/352/54174/>
39. Лицензируемые виды деятельности в 2020-2021 году // <https://kassa.mts.ru/blog/law/litsenziruemye-vidy-deyatelnosti-v-2020-2021-godu/>

40. Личный опыт: Пять сложностей при запуске бизнеса в США // <https://habr.com/ru/post/436718/>
41. Магазин будущего. Как в Америке работает первый супермаркет без касс // <https://habr.com/ru/company/pochtoy/blog/374201/>
42. Магазины convenience store – время пришло // <https://www.retail.ru/articles/magaziny-convenience-store-vremya-prishlo/>
43. Меняйся или умирай. Как заводить новые форматы в ритейле - кейс розничной сети «Червоный маркет» // https://trademaster.ua/marketing_i_prodzhi/312940
44. Основные виды магазинов в США // <https://alexey-gordeev.tourister.ru/blog/8318>
45. Портал Госуслуги для юридических лиц // <https://www.gosuslugi.ru/legal-entity>
46. Превратите свою идею в стартап / Сервис Stripe Atlas // <https://stripe.com/atlas>
47. Создание интернет – магазина // Сайт «Веста». – URL: <https://chelyabinsk.webvesta.ru/?yclid=7349061703061765886>
48. Торговля в США: чем американский шоппинг отличается от российского // https://new-retail.ru/livestyle/torgovlya_v_ssha_chem_amerikanskiy_shopping_otlichaetsya_ot_rossiyskogo7675/
49. Три тренда розничной торговли в США 2020 // <https://www.retail.ru/articles/tri-trenda-roznichnoy-torgovli-v-ssha-2020/>
50. Цены автоматов // https://3-8d.ru/product/detskiy_igrovoy_avtomat_motobayk_888/
51. Цены для телевизоров и кронштейнов в магазине ДНС // <https://www.dns-shop.ru/catalog/17a8a37116404e77/kronshtejny-dlya-televizorov/>
52. Цены на маркетинговые исследования // <https://маркетинговые-исследования.рф/?yclid=3141249882118718808>

53. Цены на парикмахерское оборудование // <https://chel.mebeldlyasalona.ru/parikmakherskoe-oborudovanie/moyki-parikmakherskie/>

54. Цены на услуги по созданию видео // https://special.transformator.media/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=62335307&utm_content=10763065283&utm_term=рекламный%20видеоролик%20цена&type=search&source=none&added=no&block=premium&position=3&keyword=рекламный%20видеоролик%20цена&yclid=3138827671822425568#promo

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

Организация Акционерное общество "Мэлон Фэшн Групп"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах
Организационно-правовая форма/форма собственности Неублаженное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность
Единица измерения: тыс. руб.
Место нахождения (адрес) 190103, Санкт-Петербург г., Красноармейская 10-я ул., дом № 22, литер А, пом. 1-118 этаж

Форма по ОКУД	Коды
Дата (число, месяц, год)	0710001
по ОМТО	31/12/2018
ИНН	79723322
по ОКВЭД	47.71
по ОКПО/ОКАС	1 22 57/34
по ОКЕИ	384

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1.1	Нематериальные активы	1110	40 377	20 391	4 788
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные патентовые активы	1140	-	-	-
2. П. РИ.1	Основные средства	1150	755 924	710 911	549 471
2.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1. П. РИ.2	Финансовые вложения	1170	410 591	488 400	301 482
	Отложенные налоговые активы	1180	70 221	49 121	41 607
5.1. П. РИ.3	Прочие внеоборотные активы	1190	328 231	271 355	236 143
	Итого по разделу I	1100	1 605 344	1 550 178	1 133 491
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4.1. П. РИ.4	Запасы	1210	3 022 720	1 951 738	1 459 120
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 014	3 488	2 899
5.1. П. РИ.5	Дебиторская задолженность (за исключением денежных эквивалентов)	1230	1 295 702	942 993	790 657
3. П. РИ.7	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	518 474	850 906	585 238
П. РИ.6	Прочие оборотные активы	1260	150 017	146 836	117 404
	Итого по разделу II	1200	4 984 927	3 725 761	2 925 118
	БАЛАНС	1600	6 590 271	5 275 939	4 058 607

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
П. РИ.6.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	48 158	48 158	48 158
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
П. РИ.6.3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	608 013	608 013	608 013
П. РИ.6.2	Резервный капитал	1360	2 408	2 408	2 408
	Неразмещенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 773 285	1 560 923	1 316 171
	Итого по разделу III	1300	2 431 864	2 219 502	1 974 748
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	-	-	-
П. РИ.11.2	Отложенные налоговые обязательства	1420	81 318	68 410	44 628
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	81 318	68 410	44 628
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
П. РИ.10	Заемные средства	1510	283	-	399
5.3. П. РИ.6	Кредиторская задолженность	1520	3 874 548	2 775 049	1 894 735
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7. П. РИ.17	Оценочные обязательства	1540	309 262	212 980	143 308
	Прочие обязательства	1550	-	-	791
	Итого по разделу V	1500	4 084 091	2 988 029	2 038 233
	БАЛАНС	1700	6 590 271	5 275 939	4 058 607

Руководитель

20 марта 2019 г.



Главный бухгалтер

П. В. Голубева

Продолжение приложения А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г.

Организация Акционерное общество "Мелон Фэшн Групп"
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах
 Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность
 Единица измерения: тыс. руб.
 Место нахождения (адрес) 190103, Санкт-Петербург г., Красноармейская 10-я ул, дом № 22, литер А, пом. 1-Н 5 этаж
 Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации Акционерное общество "ПрайвотексАудитерс Аудит"
 Идентификационный номер налогоплательщика-аудиторской организации
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2019
по ОКПО	79723322
ИНН	7809326625
по ОКВЭД 2	47.71
по ОКФС/ОКФС	1 22 67/ 34
по ОКЕИ	394

ИНН 7705051103
 ОГРН 102770149431

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1.1	Нематериальные активы	1110	142 616	40 377	20 391
2. П, РIII, 2	Основные средства	1150	715 498	758 924	710 911
3.1, П, РIII, 3	Финансовые вложения	1170	329 430	410 591	498 400
П, РIII, 12.2	Отложенные налоговые активы	1180	96 926	70 221	49 121
П, РIII, 4	Прочие внеоборотные активы	1190	315 554	328 231	271 356
	Итого по разделу I	1100	1 600 234	1 605 344	1 550 178
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1, П, РIII, 5	Запасы	1210	4 484 406	3 022 720	1 951 736
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 835	5 014	3 488
5.1, П, РIII, 6	Дебиторская задолженность	1230	1 115 066	1 295 762	942 993
П, РIII, 6	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	649 183	518 474	680 905
П, РIII, 7	Прочие оборотные активы	1260	156 163	150 017	146 639
	Итого по разделу II	1200	6 408 653	4 991 927	3 725 761
	БАЛАНС	1600	8 008 887	6 597 271	5 275 939

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
П, РIII, 9.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	48 156	48 156	48 156
П, РIII, 9.3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	608 013	608 013	608 013
П, РIII, 5.2	Резервный капитал	1360	2 408	2 408	2 408
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 432 223	1 773 285	1 660 923
	Итого по разделу III	1300	3 090 800	2 431 862	2 219 500
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
П, РIII, 12.2	Отложенные налоговые обязательства	1420	90 961	81 318	68 410
	Итого по разделу IV	1400	90 961	81 318	68 410
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.3 П, РIII, 11	Заемные средства	1510	216	293	-
5.3, П, РIII, 10	Кредиторская задолженность	1520	4 845 630	3 874 548	2 775 049
7, П, РIII, 18	Оценочные обязательства	1540	181 280	209 262	212 980
	Итого по разделу V	1500	4 827 126	4 084 091	2 988 029
	БАЛАНС	1700	8 008 887	6 597 271	5 275 939



М. М. Урманцев

Главный бухгалтер

П. В. Голубева

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»

Отчет о финансовых результатах за 2018 г.

Организация: Акционерное общество "Мэлон Фэшн Групп"
 Идентификационный номер налогоплательщика:
 Вид экономической деятельности: Торговля розничная оптовой и оптово-розничной торговлей
 Организационно-правовая форма/форма собственности: Непабликное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность
 Единица измерения: тыс. руб.

		Коды
Форма по ОКУД		0710002
Дата (число, месяц, год)		31/12/2018
по ОКПО		79233332
ИНН		7803216023
по ОКВЭД		47.71
по ОКФС/ОКФС		1 22 87/ 34
по ОКЕИ		364

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
			4	5
П. РВ. 12	Выручка	2110	17 265 512	13 898 880
Б. П. РВ. 12	Себестоимость продаж	2120	(8 478 957)	(8 784 763)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	8 786 555	7 113 887
Б. П. РВ. 13	Коммерческие расходы	2210	(6 701 389)	(5 688 873)
Б. П. РВ. 13	Управленческие расходы	2220	(546 873)	(388 275)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 538 293	1 116 939
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	13 046	3 732
	Проценты и уплата	2330	(2 193)	(462)
П. РВ. 14	Прочие доходы	2340	734 862	382 787
П. РВ. 14	Прочие расходы	2350	(1 112 991)	(860 142)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 171 017	833 354
П. РВ. 11.2	Увеличенный налог на прибыль	2410	(266 797)	(172 238)
П. РВ. 11.2	в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(24 402)	(21 837)
П. РВ. 11.3	торговый сбор	2422	(7 709)	(7 147)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(12 908)	(23 784)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	21 100	7 514
	Прочее	2460	(22)	(78)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	912 390	644 768

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
			4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	912 390	644 768
	СПРАВОЧНО			
П. РВ. 15	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	28	30
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель:  Главный бухгалтер:  П. В. Горюбева

30 марта 2019 г.



Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Организация Акционерное общество "Мэлон Фэшн Групп"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах
Организационно-правовая форма/форма собственности Неублаженное акционерное общество/
Совместная частная и иностранная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

		Коды
Форма по ОКУД		0710002
Дата (число, месяц, год)		31/12/2019
по ОКПО		78723322
ИНН		7830526623
по ОКВЭД 2		47.71
по ОКФС/ОКФС		1 22 87/34
по ОКЕИ		384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
П, РIII, 13	Выручка	2110	22 706 153	17 265 512
Б, П, РIII, 13	Себестоимость продаж	2120	(10 872 528)	(8 478 957)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	11 833 625	8 786 555
Б, П, РIII, 14	Коммерческие расходы	2210	(9 072 483)	(6 701 389)
Б, П, РIII, 14	Управленческие расходы	2220	(692 193)	(548 873)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 068 969	1 538 293
	Проценты к получению	2320	8 066	13 046
	Проценты к уплате	2330	(37 816)	(2 193)
П, РIII, 15	Прочие доходы	2340	552 204	734 882
П, РIII, 15	Прочие расходы	2350	(976 483)	(1 112 991)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 615 940	1 171 017
П, РIII, 12.2	Текущий налог на прибыль	2410	(373 987)	(268 787)
П, РIII, 12.2	и т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(33 716)	(24 402)
П, РIII, 12.3	торговый сбор	2422	(11 093)	(7 709)
П, РIII, 12.2	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(9 643)	(12 908)
П, РIII, 12.2	Изменение отложенных налоговых активов	2450	26 706	21 100
	Прочее	2460	(204)	(22)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 258 831	912 390

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	130	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 258 961	912 390
	СПРАВОЧНО			
П, РIII, 18	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	38	28

Руководитель   Главный бухгалтер  Л. В. Голубева

20 марта 2020 г.