Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента **Островерха Іллі Андрійовича**
(П І Б)
академічної групи **075-19-2**
(шифр)
спеціальності **075 Маркетинг**
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**
(офіційна назва)

на тему «Формування політики мерчандайзингу компанії»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Куваєва Т.В.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Куваєва Т.В.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Куваєва Т.В.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Куваєва Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
маркетингу
(повна назва)
Касян С.Я.
(підпис) (прізвище, ініціали)
«_____»_____2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня **бакалавра**
(бакалавра, магістра)

студенту Островерху І.А. академічної групи 075-19-2
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Формування політики мерчандайзингу компанії»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2023 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Основні поняття та визначення політики мерчандайзингу. Інструменти мерчандайзингу. Показники магазину щодо викладки товару.	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Дослідження стану ринку та галузевої структури. Маркетингове дослідження щодо дотримання стандартів мерчандайзингу.	12.05.2023 р. – 21.05.2023 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Оцінка конкурентів за мерчандайзингом. Пропозиції щодо покращення мерчандайзингу компанії.	22.05.2023 р. – 04.06.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		05.06.2023 р. - 11.06.2023 р.

Завдання видано _____ **Куваєва Т.В.**
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.05.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 09.06.2023 р.

Прийнято до виконання _____ **Островерх І.А.**
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 91 с., 26 рис., 15 табл., 1 додаток, 31 джерело

В кваліфікаційній роботі було проведено аналіз функціонування підприємства роздрібної торгівлі, особлива увага була привернута політиці мерчандайзингу компанії. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Проведено маркетингове дослідження поведінки споживачів та виявлено ступінь важливості складових візуального мерчандайзингу з метою подальшого впровадження наданих рекомендацій щодо покращення складових, котрі були виявлені як слабкі сторони підприємства у розрізі мерчандайзингу. Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити KPI мерчандайзингу та підвищити конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Об’єкт розроблення: формування політики мерчандайзингу підприємства роздрібної торгівлі.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методичних засад формування політики мерчандайзингу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її покращення задля збільшення KPI й підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Положення, що захищаються: отримані результати проведеного дослідження та рекомендації сприятимуть підвищенню KPI мерчандайзингу та конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Інформація щодо впровадження: надані практичні рекомендації даної кваліфікаційної роботи були застосовані досліджуваним підприємством ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» для підвищення KPI та конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового стратегічного планування та звітами з проходження практики.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об’єкта розроблення: визначення основних завдань політики мерчандайзингу і впровадження практичних рекомендацій на підприємстві.

У роботі використані такі методи досліджень: аналіз фінансових показників, аналіз комплексу маркетингу, аналіз цільової аудиторії, CJM – аналіз, методи експертних оцінок (EFAS-, IFAS-аналізи), аналіз ринку, PEST – аналіз, SWOT – аналіз, таємний покупець.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПОЛІТИКА МЕРЧАНДАЙЗИНГУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.

ABSTRACT

Explanatory note: 91 p., 26 figures, 15 tables, 1 appendix, 31 sources

In the qualification work, an analysis of the functioning of the retail trade enterprise was carried out, special attention was paid to the merchandising policy of the company. The internal and external SE "ADIDAS-UKRAINE" was analyzed. A marketing study of consumer behaviour was conducted and the degree of importance of the components of visual merchandising was revealed, with the aim of further implementation of the provided recommendations for improving the components that were identified as weak points of merchandising, with the aim of increasing KPI and increasing competitiveness in the market.

Object of development: formation of the merchandising policy of a sports goods retail enterprise. The purpose of the qualification work: analysis of the activity of the ADIDAS-UKRAINE enterprise and the development of practical recommendations for improving merchandising to increase KPI.

Protected provisions: the obtained results of the conducted research and recommendations will contribute to the improvement of KPIs and competitiveness.

Information on implementation: the provided practical recommendations of this qualification work were applied by the investigated enterprise of SE "ADIDAS-UKRAINE" to increase KPI and competitiveness.

The qualification work is closely related to completed coursework on marketing research, marketing strategic planning, and internship reports. Conclusions, proposals for the development of the object of development: definition of the main tasks of the merchandising policy and implementation of practical recommendations at the enterprise. The following research methods are used in the work: analysis of financial indicators, analysis of the marketing mix, analysis of the target audience, CJM analysis, methods of expert evaluations (EFAS, IFAS analyses), market analysis, PEST analysis, SWOT analysis, mystery shopper.

KEY WORDS: MARKETING RESEARCH, MERCHANDISING POLICY, COMPETITIVENESS, PRACTICAL RECOMMENDATIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Теоретичні аспекти забезпечення політики мерчандайзингу 10
1.2 Інструментарії мерчандайзингу, що використовуються роздрібними магазинами 12
1.3 Показники викладки товару в магазині 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА . 19
2.1 Характеристика діяльності підприємства 19
2.2 Особливості формування політики мерчандайзингу на підприємстві ... 43
2.3 Опис цільового сегменту 51
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ПОЛІТИКИ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 59
3.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства, основні ризики та невизначеності 59
3.2 Аналіз конкурентів підприємства 68
3.3 Практичні рекомендації щодо покращення візуального мерчандайзингу 75
ВИСНОВКИ 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85
ДОДАТОК А 90

ВСТУП

Економічна діяльність ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» – це діяльність з виробництва товарів спортивної та повсякденної орієнтації, забезпечення відтворення товарів і потреб споживача в них, розвиток каналів збуту товарів для задоволення цих потреб з метою отримання прибутку.

В умовах все більш активної конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є розширення продажів рентабельним способом.

Посилення конкуренції і насичення ринків продукцією змушують підприємства витрачати багато коштів і сил на просування продукції. Грамотне управління маркетингом має допомогти організації вижити в жорсткій конкуренції, допомагаючи просуванню продукції.

Отже, потрібно використовувати маркетингові заходи для стимулювання продажів, котрі є більш ефективними та потребують мінімальних витрат.

Ця кваліфікаційна робота присвячена політиці мерчандайзингу підприємства на ринку роздрібної торгівлі спортивними товарами.

Візуальний мерчандайзинг відіграє дуже значну роль у комунікації роздрібного підприємства та споживачів. Неефективний візуальний мерчандайзинг є актуальною проблемою у сучасних умовах бізнесу. У сучасному світі конкуренція серед роздрібних підприємств зростає з кожним днем, тому важливо мати ефективну політику мерчандайзингу для підвищення KPI та збільшення конкурентоспроможності. Особливо важливою це є на ринку роздрібної торгівлі спортивними товарами, де попит на товари та послуги постійно зростає, як і конкуренція між компаніями. Слабкий рівень візуального мерчандайзингу може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства та погіршення його фінансових показників. Тому дослідження та розробка практичних рекомендацій задля покращення візуального мерчандайзингу для роздрібного підприємства на ринку спортивних товарів має велике значення і практичну цінність.

Метою дослідження є теоретико-методичні засади формування політики мерчандайзингу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її покращення задля збільшення KPI й підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Основні завдання даної кваліфікаційної роботи включають:

1. Дослідити теоретичні засади формування політики мерчандайзингу на підприємстві.
2. Проаналізувати маркетингову діяльність підприємства роздрібної торгівлі.
3. Виконати фінансовий аналіз компанії з метою вивчення ситуації в динаміці по рокам.
4. Надати практичні рекомендації щодо політики мерчандайзингу з метою підвищення KPI (ключових показників ефективності) та збільшення конкурентоспроможності компанії.

Об'єктом дослідження є політика мерчандайзингу підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є процес покращення візуального мерчандайзингу компанії.

Методи дослідження, які будуть застосовані у кваліфікаційній роботі, включають: аналіз фінансових показників, аналіз комплексу маркетингу, аналіз цільової аудиторії, CJM – аналіз, методи експертних оцінок (EFAS-, IFAS-аналізи), аналіз ринку, PEST – аналіз, SWOT – аналіз, таємний покупець.

Застосування цих методів дослідження дозволить надати практичні рекомендації щодо покращення KPI та збільшення конкурентоспроможності.

Положення, що захищаються – отримані результати проведеного дослідження та практичні рекомендації сприятимуть підвищенню KPI та збільшенню конкурентоспроможності.

Сфера використання результатів роботи – сферою практичного використання результатів роботи є політика мерчандайзингу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

Апробація результатів досліджень – результати дослідження, що були отримані в ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, були впроваджені в політику мерчандайзингу компанії (довідка про впровадження)

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 31 найменування, 26 рисунків, 15 таблиць та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки основного тексту без урахування списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти забезпечення політики мерчандайзингу

Головною метою будь-якої компанії є отримання прибутку. Для досягнення цієї мети потрібен маркетинг. Одним із процесів маркетингу є мерчандайзинг – досить маловитратний в порівняні та ефективний, тобто той що має більшу окупність. Сам мерчандайзинг буває двох видів — категорійний та візуальний [1].

Мерчандайзинг визначається як процес включення певного асортименту товарів у роздрібному магазині, організація ефективного розміщення товарів на полицях, створення візуально привабливих демонстраційних зон, забезпечення належною кількістю рекламних матеріалів та встановлення оптимальних цін на товари [2].

Візуальний мерчандайзинг — це процес візуального оформлення та презентації товарів та послуг у магазині, з метою привернення уваги покупців та стимулювання покупок. Це мистецтво оптимізації розташування товарів, яке включає в себе розміщення товарів у магазині, дизайн вітрин та рекламних вивісок, а також створення особливої атмосфери за допомогою освітлення, музики чи ароматів. Візуальний мерчандайзинг є комплексним набором інструментів, який сприяє ефективному продажу товарів та покращенню споживчого досвіду [3].

Наприклад, маркетингові дослідження показують, що в 2/3 випадків рішення про покупку споживач приймає вже біля прилавка. 7 з 10 покупців визначаються з торговою маркою, вже перебуваючи в залі. Щоб змусити покупця придбати ваш товар, потрібно, щоб він його правильно побачив. Використання візуального мерчандайзингу надасть таку можливість, а саме постриятиме збільшенню продажів [4].

Для забезпечення візуального мерчандайзингу використовується різноманітне приладдя, таке як рекламні матеріали, таблички, стійки та

торгове обладнання. Цей напрямок особливо важливий для супермаркетів і магазинів одягу, косметики, парфумерії, взуття, аксесуарів та інших товарів, які не потребують багато простору і розміщуються на полицях у великій кількості.

Основні принципи візуального мерчандайзингу включають:

— Ефективна організація викладки товарів у торговому залі;

— використання якісних рекламних матеріалів для привертання уваги клієнтів;

— розробка продуманої логістики, що забезпечує безперебійну наявність товарів у необхідній кількості;

— створення розслаблюючої атмосфери, яка включає в себе не тільки візуальне оформлення, але й аспекти, такі як музика та запахи.

Ці принципи візуального мерчандайзингу допомагають підвищити рівень продажів на 15-30% і базуються на використанні спеціального набору інструментів.

Основна мета візуального мерчандайзингу полягає в залученні уваги відвідувачів і спонуканні їх до позапланових покупок з метою збільшення обсягів продажів (див.рисунок 1.1). Для досягнення цієї мети, торгові площі оформлюються відповідно до ключових правил зорового сприйняття, оскільки зір є найбільш важливим засобом отримання інформації про оточуючий світ для людини.

Основна мета ділиться на кілька проміжних етапів, що становлять модель візуального мерчандайзингу:

— Привернення уваги до товару на вітрині;

— збереження інтересу покупця до побаченого товару;

— формування інтересу до інших товарів;

— спонукання до покупки.

Рисунок 1.1 — Цілі візуального мерчандайзингу

У нашій країні використання мерчандайзингу в магазинах набуло практичного застосування недавно і ще не досягло повного розвитку, хоча вже багато власників магазинів одягу, спортивних товарів, взуття, косметики, прикрас і аксесуарів оцінили його ефективність [5].

1.2 Інструментарії мерчандайзингу, що використовуються роздрібними магазинами

Зонування магазина — поділ торгового залу на зони для створення простору, який:

– створює зрозумілу навігацію для покупців у магазині;

– робить магазини ідентичними за розташуванням продукту;

– представляє ключовий та сезонний продукт на пріоритетних місцях

– підвищує показники магазину (KPI) [6].

Зонування будується послідовно від більшої зони до дрібнішої.

Рисунок 1.2 – Принцип поділу торгового залу на зони

Купівельний потік у роздрібному магазині відноситься до руху та поведінки покупців усередині магазину. Він визначає, як покупці взаємодіють із магазином, товарами та іншими покупцями у процесі відвідування магазину [7].

Правильно побудований купівельний потік дозволяє контролювати рух покупця, демонструючи йому:

1. Точки реалізації компанії/промо
2. Зони магазину (текстильна, взуттєва)
3. Фокусі точки

Для створення купівельного потоку є кілька інструментів:

– Основний і допоміжний шлях;
– основні зони магазину;
– розміщення торгового обладнання;
– фокусні точки.

Основний шлях — це спосіб пересування покупця по торговому залу, який проектується з урахуванням евакуаційного виходу з приміщення магазину.

Допоміжний шлях — це додатковий шлях, створений за допомогою облаштування обладнання, що дозволяє покупцеві вільно пересуватися в частині залу, де немає основного шляху.

Магазини можуть використовувати різні стратегії, щоб покращити купівельний потік та підвищити продажі. Це може включати оптимізацію розміщення товарів, створення привабливих демонстрацій та акційних пропозицій, а також забезпечення зручної навігації для покупців [8].

Основні зони — це зони, які спочатку визначають траєкторію руху покупця по торговому залу. Створюються ще на етапі проектування магазину.

– Вітрина — це перший пункт комунікації з покупцем. Розташований на фасаді магазину збоку галереї торгового центру

– Текстильна зона — зона для презентації текстильних категорій в магазині. Знаходиться в основній частині магазину і займає більше 60% площі торгового залу. Веде клієнта вглиб магазину за допомогою розміщених фокусних точок.

– Взуттєва зона є основною зоною для продажу взуття в магазині. Вона э якірною зоною, що завжди розташовується в кінці залу. Така розстановка дозволяє провести покупця через весь магазин, що сприяє збільшенню продажів текстилю.

– Примірочні — зона для примірки товару і очікування покупця. Пріоритетне розташування в кінці текстильної зони, щоб покупець міг приміряти обраний товар з усього асортименту текстилю. Залежно від площі магазину може бути як одна примірочна зона, так і дві (після чоловічої та жіночої текстильної зони). Кількість примірочних розраховується за формулою з урахуванням площі, прогнозованого трафіку і продажів магазину.

– Каса — зона для завершення покупки. Знаходиться у непріоритетному місці. Каса займає менш пріоритетне місце, щоб основний

фокус був на презентації товару Переважно в жіночому залі, бо жіночого продукту менше чоловічого.

– Аксесуари завжди розміщуються поруч із зоною каси. Кількість касових блоків розраховується за формулою з урахуванням площі, прогнозованого трафіку і продажів магазину [9].

Розташування торгового обладнання — це комплекс правил, за допомогою яких досягається найкраща оглядовість торгового залу і створюються комфортні умови перебування покупця в магазині.

Фокусні точки — це точки, які притягують погляд покупця. Головне завдання фокусних точок — привернути увагу покупця і вести його по запланованому шляху.

Вхідна група — це група, розташована біля входу в магазин, яка підтримує маркетингову кампанію і привертає увагу покупця з галереї торгового центру.

Групи манекенів — це окремі групи плінтів з манекенами, які підтримують історію кампанії або основні фокуси в категоріях.

Вони допомагають підтримувати траєкторію руху покупця, рівномірно розподіляються по торговому залу і акцентують увагу на себе.

Окремо стоячі манекени В SIS (магазин в магазині) — це манекени, розташовані всередині SIS, які підтримують ключові сети категорій. Створюють додатковий фокус на категорії.

Принцип Gold, Silver, Bronze — принцип поділу магазину на зони за пріоритетом, в залежності від оглядовості і віддаленості від входу [10].

G: Золота зона розташовується у найбільш видимому і доступному місці в магазині, яке першим попадає в поле зору покупців. У цій зоні розміщуються найпопулярніші та найпривабливіші товари, які зазвичай мають високу попит і високу рентабельність. Це можуть бути нові колекції, акційні товари або продукти, що привертають особливу увагу.

S: Срібна зона розташовується після золотої зони і включає товари, які мають менший попит або більш середню цінову категорію. Вона слугує

перехідним етапом між золотою і бронзовою зонами. У цій зоні можуть бути продукти з середньою популярністю, сезонні товари або додаткові аксесуари до головних товарів.

B: Бронзова зона розташовується в кінці виставки, на віддаленому від входу місці. У цій зоні розташовуються товари з меншою популярністю, меншим попитом або вищою ціновою категорією. Такі товари можуть бути менш затребуваними або спеціалізованими, і їх розміщують у кінці, щоб привернути увагу клієнтів, які пройшли через золоті та срібні зони.

Принцип GSB-зон допомагає покупцям швидко зорієнтуватися в магазині, знайти потрібні їм товари та спрощує процес прийняття рішення про покупку. Цей принцип також сприяє оптимальному використанню простору магазину та підвищує ефективність продажів.

Зонування магазину — поділ торгового залу на зони для створення простору, який:

- Створює зрозумілу навігацію для покупців у магазині;
- робить магазини ідентичними за розташуванням продукту;
- представляє ключовий та сезонний продукт на пріоритетних місцях та підвищує показники магазину.

Асортиментна матриця — це документ, у якому відображено повний перелік артикулів з додатковими даними щодо кожного артикулу в конкретний момент часу.

Робота з матрицею відбувається під час підготовки до зміни нового зонування (початок сезону, зміна кампанії).

Плануючи зонування, важливо розуміти, скільки артикулів є в кожній категорії. Це дозволяє розподілити категорію відповідно до запланованої кількості обладнання.

1.3 Показники викладки товару в магазині

Оцінка ефективності мерчандайзингу відбувається за допомогою кількох ключових показників, зокрема продажів. Продажі є найважливішими орієнтирами успішності. Деякі з головних показників, які можна використовувати для оцінки ефективності мерчандайзингу, включають обіг, конверсію, середню кількість одиниць в чеку, середня сума одного чека, кількість чеків. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки успішно впроваджені стратегії мерчандайзингу і як вони впливають на рівень продажів бізнесу [11].

Існує формула продажів, котра виглядає наступним чином:

$$NS = UPT * ATV * CONV * TRAFFIC \quad (1.1)$$

де, NS — всі продажі в гривнях;

UPT — середня кількість одиниць товару в чеку;

ATV — середня вартість одного чеку в гривнях;

CONV — відсоток людей, котрі зробили покупку від кількості всіх відвідувачів;

TRAFFIC — всі відвідувачі магазину.

Існують й інші показники, котрі залежать від правильно вибудованої роботи з візуальним мерчандайзингом:

- відсоток продажів взуття;
- відсоток продажів аксесуарів;
- відсоток продажів з манекенів;
- відсоток продажів комерційних артикулів;
- відсоток повернень;
- продажі на годину роботи.

Також виділяють безпосередньо показники викладки товару:

- планограма. Оцінюється відповідність розташування товарів

інструкціям та планограмам, які визначають оптимальну організацію полиць і виставку товарів;

– візуальний вигляд. Оцінюється естетичне оформлення товарів, використання вітрин, манекенів, декоративних елементів та інших деталей, які залучають увагу покупців і створюють привабливу атмосферу;

– категорійна організація. Визначає, як товари групуються та організовуються за категоріями, наприклад, за типом одягу, стилем, розмірами чи колекціями. Це допомагає покупцям знаходити товари швидше та легше;

– видимість товарів. Вказує на те, наскільки легко покупці можуть помітити товари та розгледіти їх деталі. Це включає правильне розташування на полицях, правильну висоту розміщення товарів, використання зон видимості та позиціонування на очікуваному рівні ока;

– сезонна презентація. Відображає, наскільки ефективно товар презентуються відповідно до сезону або акційних подій. Це може включати використання спеціальних виставок, рекламних матеріалів та додаткових акцій, що підкреслюють актуальність товарів;

– достатність асортименту. Визначає, чи задовольняє виставка товарів потреби і очікування різних клієнтів, включаючи різні розміри, стилі, кольори та інші параметри [12].

Ці показники допомагають визначити якість та ефективність викладки товарів в магазині одягу та впливати на споживачів, щоб спонукати їх до покупок.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності підприємства

ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» на ринок України вийшла як дочірнє підприємство. Це юридична особа або компанія, яку контролює інша компанія, відома як материнська компанія або головна компанія. Дочірнє підприємство є окремим юридичним суб'єктом, але воно перебуває під контролем та впливом материнської компанії [13].

Контроль над дочірнім підприємством зазвичай досягається шляхом володіння понад 50% його акцій або шляхом контролю за призначенням більшості членів його правління. Це дозволяє материнській компанії приймати рішення від імені дочірнього підприємства та керувати його діяльністю.

Дочірні підприємства можуть бути створені для розширення бізнесу, входження на нові ринки або управління різними аспектами бізнесу. Вони можуть бути організовані як національно, так і міжнародною [14].

Дочірнє підприємство зазвичай має свою власну корпоративну структуру, керівництво та облікові записи, але воно також підпорядковується контролю та керівництву материнської компанії. ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» веде свою комерційну діяльність, укладає угоди та має свої фінансові звіти, але воно також звітує перед материнською компанією.

Підприємство несе юридичну та фінансову відповідальність за власні дії, але материнська компанія, як правило, несе обмежену відповідальність за зобов'язання та борги дочірнього підприємства.

Загалом дочірнє підприємство є юридично незалежним, але контрольованим та впливом підлеглим підприємством, яке виконує стратегічні цілі та інтереси материнської компанії [15].

ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є юридичною особою, що була створена та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України. Операційна адреса Підприємства: вул. Гарматна, 4, м. Київ.

Головний офіс підприємства знаходиться в м. Київ, центральний склад знаходиться у Київській області. Підприємство було створене у 1996 р. як гуртовий дистриб'ютор для реалізації брендованих спортивних товарів Групи Адідас на території України. Середня кількість працівників Підприємства за 2021 рік склала 674 осіб (2020: 755 особа) [16].

Підприємство займається маркетингом та реалізацією брендованих спортивних товарів Групи Адідас. Товари реалізуються підприємством на ринку України через мережу власних магазинів, а також через гуртові компанії.

За функціонування компанії відповідальні низка відділів, розглянемо їх нижче.

Маркетинг. Команда цього напряму відповідає за єдине позиціонування бренду у всіх каналах (рітейл, e-com, digital). Структура відділу складається з наступних напрямків:

— BRAND ACTIVATION — команда займається розробкою, організацією та проведенням усіх активацій, спрямованих на просування бренду (Urban Tri, Creators Games та ін.).

— BUSINESS UNITS — ця команда фахівців, яка займається просуванням та управлінням ключових категорій (категорії: Football, Outdoor, HBS, Basketball, Training/Athletics Running, Style, Kids), формують продуктову лінійку та вибудовує комунікацію навколо цього продукту спільно з командою Brand.

— DIGITAL — команда відповідає за просування офіційного сайту та інших інтернет-платформ.

— CRM — ця команда займається розвитком та просуванням програм лояльності.

— COMMUNITIES DEVELOPMENT – у цьому напрямку працюють

ті професіонали, які розвивають спортивні спільноти, організовують та проводять різноманітні масштабні заходи та проекти.

— VISUAL MERCHANDISING — команда відповідає за зонування та викладення товару в торгових залах магазинів.

— RETAIL MARKETING — фахівці формують та визначають всю графіку, POS-матеріали та всі активації в магазинах.

— NEWSROOM — спеціалісти відповідають за PR брендів, позиціонування їх у соціальних мережах.

З метою просування компанія використовує декілька основних напрямів взаємодії з цільовою аудиторією. Основні з них наведено та проаналізовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Маркетингові активності компанії Адідас

Маркетингова діяльність	**Опис**	**Сильна сторона**	**Слабка сторона**
Спонсорство спортивних команд та заходів	Компанія Адідас відома тим, що спонсорує різноманітні спортивні команди та заходи, зокрема збірну України з футболу та Київський напівмарафон.	Підвищує пізнаваність бренду та асоціацію зі спортивними досягненнями.	Великі інвестиції, які можуть сподобатися не всім цільовим аудиторіям.
Інфлюенс-маркетинг	Адідас співпрацює з українськими інфлюенсерами для просування їхньої продукції в соціальних мережах.	Охоплює молодшу демографію та збільшує присутність у соціальних мережах.	Потенціал для скандалів із впливовими особами або негативної реклами.
Співпраця з дизайнерами	Адідас співпрацює з українськими дизайнерами для створення лімітованих колекцій.	Підвищує привабливість бренду для споживачів, які стежать за модою, і викликає галас.	Обмежене охоплення та може не зацікавити всю цільову аудиторію.
Електронна комерції	Адідас має потужну електронну комерцію в Україні з онлайн-магазином і мобільним додатком.	Забезпечує зручність покупок для споживачів і дозволяє персоналізувати маркетинг.	Конкуренція з іншими платформами електронної комерції та потенційні технічні труднощі.
Кампанії соціальної відповідальності	Компанія Адідас запустила кампанії, зосереджені на стійкості та соціальній відповідальності, як-от кампанія «Run For The Oceans».	Підвищує репутацію бренду та привертає увагу соціально свідомих споживачів.	Може не призвести безпосередньо до продажів і потребує значних інвестицій.

Роздрібна мережа. Діяльність цього відділу ділиться на 4 основні напрямки:

— відділ управління територією — ця команда регіональних директорів, територіальних та локальних менеджерів. Саме вони відповідають за розвиток роздрібної мережі;

— відділ адміністративної підтримки роздрібу — тут працює команда спеціалістів, яка організує процес комунікації між офісом та магазинами. Допомагає налагодити ефективну роботу роздрібної мережі (HELPDESK, a-live розділ Retail Operations, CoRP та ін.);

— відділ дизайну та будівництва — команда відповідає за будівництво фірмових магазинів Адідас, створюючи з рядових приміщень нові центри тяжіння спортсменів, закоханих у бренд;

— відділ електронної комерції — це інтернет-магазин: Adidas.ua. Команда в цьому відділі відповідає за його наповнення, функціонування та зручність для клієнтів. Загальна відповідальність цієї команди ділиться на три зони:

— взаємодія з роздрібними програмами переміщення товару між магазинами та центром дистрибуції та навчання співробітників магазину;

— операційний e-com – вибудовування операційного процесу замовлення та доставки товару кінцевому покупцю (back stage);

— контент та мерчандайзинг – наповнення та представлення колекції на сайті, аналітика присутності споживача на сайті.

Юридичний відділ. Команда цього відділу здійснює консультацію для всіх відділів компанії з різнопланових юридичних питань, допомагає приймати правильні комерційні рішення, залишаючись у рамках законодавства України.

Сфери юридичної практики Адідас включає два основні напрямки:

— договірне право з оренди торгових площ для магазинів Адідас, претензійна робота, представлення інтересів компанії в арбітражному суді;

— корпоративне та трудове право, яке регулює порядок діяльності

всієї компанії в цілому на території України.

Фінанси. Команда цього відділу контролює усі фінансові потоки компанії. Здійснює ефективний перерозподіл ресурсів та готує різні формати звітності для керівництва компанії, штаб-квартири, зовнішніх аудиторських перевірок та державних органів.

— планування та бюджетування;
— контроль витрат, аналіз поведінки покупців;
— податковий та бухгалтерський облік;
— складання звітності за міжнародними стандартами;
— підготовка управлінської звітності;
— кредитний контроль;
— казначейство, внутрішній контроль;
— управління ризиками;
— проведення тендерів;
— внутрішній аудит.

Логістика. Команда цього відділу займається розробкою оптимальних рішень щодо процесу доставки продукції від фабрик, розташованих по всьому світу, до центру дистрибуції.

Діяльність відділу пов'язана з такими функціями:

— товарообіг;
— імпорт, експорт, закупівлі;
— розподіл продукції по торгових точках;
— сертифікація;
— співпраця з постачальниками.

Інформаційні технології. Головним завданням цієї команди є забезпечення безперебійної, ефективної роботи всіх IT систем офісу, всіх магазинів та центру дистрибуції з метою оптимізації роботи працівників.

Команда цього відділу виконує такі функції:

— програмування;
— аналітика бізнес-процесів;

— ведення локальних та міжнародних проектів у напрямі IT;

— технічна підтримка офісу та роздрібу;

— системне адміністрування.

Відділ по роботі з персоналом. Співробітники цього відділу прагнуть створювати атмосферу в компанії, яка сприяла б успішній роботі всіх підрозділів, займаються розвитком та навчанням колег усіх грейдів, а також допомагають зміцнювати команду новими гравцями та адаптують їх до середовища.

У цьому відділі є такі напрямки:

— пошук та підбір персоналу;

— кадрове адміністрування;

— функціональне та особистісне навчання співробітників;

— команди HR Office та HR retail (HR менеджери);

— адміністративно-господарське управління;

— підтримка HR brand та внутрішні комунікації.

Комерційний відділ. Команда цього відділу впливає на розвиток роздрібної мережі компанії.

Їх основними завданнями є:

— пошук економічно вигідних площ для відкриття нових фірмових магазинів компанії (з попереднім аналізом території);

— укладання орендних договорів із власниками приміщень на вигідних для компанії умовах;

— оптові продажі та комерційний розвиток через партнерів компанії.

Злагоджене функціонування такої кількості відділів забезпечує якісну роботу підприємства, що дозволяє використовувати розширену модель маркетинг-міксу 7P. Розглянемо її нижче.

Товарна політика. На даний момент у компанії існує кілька суббрендів, які є як у жіночій, чоловічій, так і в дитячій лінійках. Усі вони перебувають у різних цінових сегментах. Додатково існують колаборації із відомими дизайнерами. Відмінною рисою є легендарні три смужки.

Асортимент підрозділяється на 2 види: для повсякденного носіння та для занять спортом. Друга категорія є більш технологічною, що дозволяє займатися спортом із найбільшим комфортом. Одяг для повсякденного носіння включає більш базові технології, але при цьому має не менш високий попит. Співпрацюючи з організацією Parleyfortheoceans, компанія виробляє товар певних лінійок з переробленого океанічного сміття, наприклад, футболки, сланці або плавальні труси.

Якість товару залежить від цінового сегмента товару, і навіть фабрики виготовлення. Кожна фабрика переконана у високій якості продукції.

Стиль та дизайн товару відповідає останнім тенденціям. Подарункові сертифікати також мають різні стилі: здебільшого на них нанесені мотивуючі слогани відомих спортсменів, зображені як жінки, так і чоловіки.

Кінцева упаковка товару проводиться у паперові пакети, що мають 3 розміри. Перехід на паперові пакети наприкінці 2016 року є частиною зусиль щодо збільшення частки екологічно чистих матеріалів на всіх етапах у співпраці з організацією Parleyfortheoceans. Упаковка подарункових сертифікатів провадиться у паперові конверти з можливістю покупцю залишити на ньому побажання.

Маркетингова стратегія спрямована на оптимізацію розширеної лінійки продуктів, яка протягом тривалого часу знижувала прибуток за рахунок незрозумілої покупцям логіки формування та появи внаслідок цього неліквідних товарів.

Компанія займається збільшенням витрат на просування меншого асортименту. Її першочергове завдання — доступно пояснити клієнтам, чому слід вірити у бренд. Також Адідас планує зайнятися скороченням асортименту та підвищенням лояльності клієнтів (у тому числі на рівні широких мас).

План компанії випустити високотехнологічну продукцію вже реалізується: взяти хоча б сміливу ідею створення мільярда контактних точок

завдяки оснащенню товарів спеціальними пристроями, які б взаємодіяли з покупцями протягом тривалого часу після придбання речі.

Основний асортимент товару більше адаптований під європейську моду та погоду. Асортимент компанії дуже глибокий та широкий, налічує багато продуктових груп. Прослідковується ділення товару по гендеру, 60% — чоловіче, 30% — жіноче, 10% — дитяче.

Взуття: кросівки для бігу, тренувань, футболу, баскетболу, ходьби та інших видів спорту;

Одяг: футболки, спортивні костюми, шорти, легінси, куртки, жилети, шапки, рукавички та інші види спортивного одягу;

Аксесуари: шкарпетки, рюкзаки, сумки для Адідас, шапки, рукавички, годинники, окуляри, футболки з логотипом Адідас та багато іншого;

Екіпірування: м'ячі, рукавички для воротарів, футбольні гетри, захисні наколінники та ліктьові патрубки, тренувальне обладнання та інше спортивне приладдя.

Розглянемо продажі товару по гендеру та в розрізі гендеру по категоріям на території України (див. табл.2.2, 2.3, 2.4, 2.5).

Таблиця 2.2 — Структура продажів в розрізі гендерної ознаки

Гендер	Продані одиниці	Продажі грн	Відсоток продажів	Залишок на складі одиниць	Відсоток залишку на складі	Середні продажі в відсотках по Україні
Разом	1309	1880743	100%	4631	100%	100%
Чоловіки	951	1260105	67.00%	2799	60.44%	65.12%
Жінки	229	523031	27.81%	1408	30.40%	30.06%
Діти	129	97607	5.19%	424	9.16%	4.59%

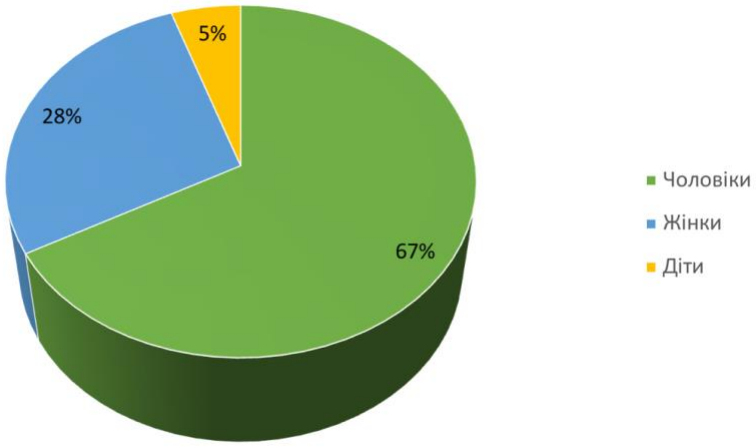

Рисунок 2.1 — Структура продажів в розрізі гендерної ознаки

Із структури продажів бачимо, що продажі чоловічого товару становлять 67% від всіх продажів, жіночого 27.81% та дитячого 5.19%. В той час коли залишок чоловічого товару на складі дорівнює 60.44% від всього товару, жіночого 30.40% та дитячого 9.16%.

Таблиця 2.3 — Продажі чоловічого товару по категоріям

Категорія	Продані одиниці	Продажі грн	Відсоток продажів	Залишок на складі одиниць	Відсоток залишку на складі	Середні продажі в відсотках по Україні
Разом	831	1260105	100%	2799	100%	100%
Original	260	388615	30.84%	936	33.44%	35.53%
Sportswear	159	313654	24.89%	335	11.97%	26.11%
Training	360	228613	18.14%	861	30.76%	14.78%
Running	52	135973	10.79%	91	3.32%	9.80%

Категорією чоловічого, що продається найкраще є Original — 30.84%, потім йде Sportswear — 24.89%, далі Training з показником 18.14%. Доля продажу категорії Original значно нижча ніж по всій Україні, що дає можливості у збільшенні об’ємів продажів категорії.

Таблиця 2.4 — Продажі жіночого товару по категоріям

Категорія	Продані одиниці	Продажі грн	Відсоток продажів	Залишок на складі одиниць	Відсоток залишку на складі	Середні продажі в відсотках по Україні
Разом	203	523031	100%	1408	100%	100%
Original	91	236591	45.23%	354	25.14%	44.68%
Sportswear	46	83913	16.04%	264	18.75%	20.68%
Running	23	54214	10.37%	69	4.90%	10.40%
Training	29	48173	9.21%	183	13.00%	7.13%
Stella	14	42827	8.19%	318	22.59	8.78%

Продажі катеорії Original становлять 45.23% від всіх продажів, в той час як категорія Sportswear продається на рівні 16.04%, що ж нижче середнього показника по Україні 20.69%. В магазина є можливість продавати дану категорію краще.

Таблиця 2.5 — Продажі дитячого товару по категоріям

Категорія	Продані одиниці	Продажі грн	Відсоток продажів	Залишок на складі одиниць	Відсоток залишку на складі	Середні продажі в відсотках по Україні
Разом	119	97607	100%	424	100%	100%
Sportswear	43	37476	38.39%	207	48.82%	48.37%
Original	30	31353	32.12%	147	34.67%	26.28%
Training	37	15561	15.94%	48	11.32%	6.38%
Football generic	9	6337	6.49%	5	1.18%	8.32%

Sportswear — категорія, що має найбільший відсоток продажів в дитячому з показником 38.39%, але в той же час в середньому по Україні категорія продається на рівні 48.37%. За рахунок цієї категорії магазин може підвищити загальний рівень продажів магазину. Категорія Original в

дитячому продається на рівні 32.12%, в той вас коли по Україні показник дорівнює 26.28%. Це свідчить про те, що категорія представлена добре.

Цінова політика. Українського представництва Адідас диктується центральним європейським офісом Адідас з Німеччини, рівень цін в Україні на товар з нової колекції збігається із загальноєвропейським, оскільки колекції представляються одночасно в Західній та Східній Європі. Планування проводиться німецьким офісом Адідас для всіх регіонів, проте система знижок, комісійних та дослідження політики щодо коригування цін здійснюється центральним Київським офісом компанії.

Двічі на рік компанія проводить сезонні розпродажі в середині зимового та літнього сезонів, а також міжсезонні розпродажі, що відбуваються в середині весни та осені. Відсоток знижок сезонних розпродажів досягає максимум 50%, а міжсезонних — 30%.

Компанія має свою систему лояльності під назвою AdidasUniverse, що означає — Всесвіт Адідас. Включає дисконтну карту з накопичувальною і знижковою системою з трьома рівнями знижки. Перший рівень дає знижку 5%, при накопиченні на ній суми покупок більш ніж на 2500 грн. Другий рівень 10% досягається при накопиченні 5000 грн. і третій рівень активується при накопиченні 10000 грн. Кожен рівень знижки активується рівно на рік, протягом якого потрібно продовжувати робити покупки для активності картки. Якщо покупець протягом року не купує товар, надаючи картку, то рівень знижки стає нульовим. Знижка по карті підсумовується зі знижкою в дисконт-центрах, а в концепт магазинах лише з 2018 року почала також підсумовуватись, до цього вона не сумувалася. Якщо покупець раптом забуває про карту, компанія придумала альтернативний хід, прив'язавши карту до номера телефону, чого стало достатньо для надання знижки. Крім цього, компанія розробила офіційний сайт, в якому, авторизувавшись за допомогою електронної пошти, можна бачити свій рівень накопичень та знижки.

Компанія використовує цінову сегментацію — це поділ товарів на групи за рівнем цін. Мета цінової сегментації — запропонувати покупцям більш широкий вибір товарів всередині категорії за цінами, яким вони віддають перевагу. Регулярне опрацювання товару за цінами стимулює продажі, направляючи покупця на «свій» товар. Основні цінові категорії товару наведено на рисунку 2.2 та таблиці 2.6.

Рисунок 2.2 — Види цінових сегментів Адідас

Таблиця 2.6 — Цінова сегментація товарів Адідас

UA		Текстиль								Взуття			Аксесуари				
		ВЕРХНІЙ ОДЯГ				ТОПИ		БРЮКИ									
		Пуховики	Куртки на синтепоні	Вітровки Жилетки	Костюми	Худі, тректопи, світшоти	Футболки, майки, джерсі, бра	Брюки	Шорти	Взуття	Сланці	Бутси	Шкарпетки Гетри	Кепки/ Шапки/ Шарфи/ Рукавички	Рюкзаки /Сумки	М'ячі	Дрібні аксесуари
Чоловіки	HPP	4500	10000	10000	3600	3600	1800	2600	1800	4000	2100	3300	899	999	2699	2599	899
	MPP	4400	4400	2500	2800	2200	1000	1700	1400	2800	1300	2800	399	799	1399	1299	399
	EPP	3499	3499	1399	2199	1399	699	1399	799	1999	899	1199	299	599	999	799	299
	FS	1699	1499	799	899	799	499	799	499	1499	459	799	199	399	599	449	199
Жінки	HPP	4500	10000	9000	2800	3500	1800	2500	1800	400	2100	0	899	999	2699	2599	899
	MPP	4400	4400	2200	2600	2200	1000	1800	1400	2800	1300	0	399	799	1399	1299	399
	EPP	3499	3499	1199	1499	1199	699	1199	799	1999	899	0	299	599	999	799	299
	FS	1699	1499	799	899	799	499	799	499	1499	459	0	199	399	599	449	199
Діти	HPP	7400	6990	3300	3300	3300	1500	1900	1900	3500	0	1900	899	999	2699	2599	899
	MPP	2200	2200	2400	2200	1800	900	1300	900	1900	0	1400	399	799	1399	1299	399
	EPP	1699	1699	899	1399	799	499	799	599	1199	699	799	299	599	999	799	299
	FS	799	799	499	699	499	299	499	299	799	459	459	199	399	599	449	199

Місце продажу. Продаж продукції здійснюється у фірмових офіційних магазинах. Вони поділяються на 2 типи: концепт магазини (нові колекції), дисконт-центри (минулі колекції). На даний момент географія працюючих магазинів скоротилася через форс-мажорні обставини. У кожному магазині є загальноприйняті компанією ритейл-стандарти розміщення товару. Крім своїх офіційних магазинів, компанія є дистриб'ютором для мультибрендових магазинів, куди поставляються найпопулярніші моделі преміум сегмента. Ціни на одну й ту саму модель в офіційному магазині та в мультибрендовому можуть відрізнятися, як і рівень знижки, тобто. ці магазини після закупівлі товару за певною ціною встановлюють її самі.

Дизайн офіційних магазинів зроблено під мінімалізм. Більше акцент робиться саме на товар, а не на оформлення.

Логістика добре розвинена, крім київського центрального складу, є ще кілька складів у великих регіонах для зберігання та відвантаження товару. Підтоварка приходить швидко, вибиті розміри відсутні в магазинах не більше 3 днів завдяки електронним звітам. Наповненість магазинів зменшилася через обмежені витрати на логістичні послуги.

Просування. Планування продажів відбувається за 2-3 місяці до надходження товару нової колекції через центральний київський офіс компанії Адідас, планування продажів необхідно компанії, оскільки товар імпортується з ЄС двічі на рік, і ключові прорахунки в плануванні обсягів продуктів, що продаються, здатні негативно вплинути на прибуток і, що найгірше, завдати непоправної шкоди іміджу компанії.

Можна сміливо сказати, що основним способом просування товарів фірми Адідас є реклама. Найпоширенішою є зовнішня або у соціальних мережах, охоплюючи ширші маси. Зовнішня реклама у своїй основі демонструє або продукт, або бренд із рекламним слоганом. Відео-ролики знімаються із відомими запрошеними спортсменами, а також моделями чи співаками.

Також компанія «Адідас» періодично отримує контракти на забезпечення формою найбільш відомих футбольних команд, гравців баскетболу і також відомих селебріті, які, підписуючи контракт, можуть ходити тільки в одязі цього бренду.

Співробітники є невід'ємною частиною просування товару. Два рази на рік компанія безкоштовно надає робочу форму останніх колекцій. Кожен співробітник, по суті, є рекламним об'єктом. Заходячи в магазин, покупець вже бачить готовий комплект одягу, який зможе його зацікавити, поставити додаткові питання щодо комфорту та зносостійкості товару, а отримавши відповіді вже ухвалити рішення про покупку.

Люди. Для високого рівня знань про товар компанія розробила інтернет-портал навчальних матеріалів Creators' Hub, на який мають доступ лише співробітники бренду. На цьому порталі іноді розміщуються нові навчальні матеріали, спрямовані як на знання нового товару, так і про нові способи продажу. В одному курсі є як матеріал, так і тест, проходження якого значно відбивається на роботі персоналу. Проходження курсів є обов'язковою програмою навчання. Крім цього, на порталі розміщується рейтинг проходження кожного співробітника як по магазину, так, по регіону та країні загалом. Також є вся інформація про найближчі спортивні заходи країни. Портал зроблений у вигляді соціальної мережі, де також можна спілкуватися з будь-яким співробітником.

Крім порталу, кожен співробітник проходить практичне навчання, яке проходить безпосередньо в магазинах. Ефективний спосіб вивчення теоретичних методів продажу та застосування їх відразу ж на практиці.

Раз на півроку кожен співробітник проходить піврічну оцінку, яка впливає на його подальший розвиток. Оцінюються ключові показники співробітника, робота з покупцями та особисті якості. Ті самі критерії оцінюються і в річній оцінці. Також кожен співробітник проходить опитування про компанію за шкалою NPS, що допомагає бренду виправити недоліки та підвищити рівень лояльності працівників.

Для контролю за якістю сервісу компанія використовує метод таємного гостя. Щомісяця кожен магазин проходить від 2 до 4 перевірок. Результат безпосередньо впливає на заробітну плату, що є додатковою стимуляцією високого рівня сервісу.

Процес. Компанія використовує активний продаж (покупець відчуває з боку консультанта увагу до своїх потреб, компетентність консультанта та його конструктивний настрій на здійснення продажу). Модель сервісу: Встанови контакт — Залучи — Надихни — Допоможи по-справжньому. До етапу «встанови контакт» входить вітання з кожним покупцем, він повинен відчувати, що йому завжди раді в магазині. Під залученням мається на увазі повне виявлення потреб із підбором потрібного екіпірування, а також інформативна консультація про переваги та технології даного товару. Під натхненням мається на увазі не проста купівля товару, а саме залучення покупця до самого бренду шляхом його мотивації на заняття спортом. У етап «допоможи по-справжньому» входить допомога покупцеві на всій стадії його перебування в магазині, наприклад, якщо людина попросила принести їй води або подивитися за дитиною, поки мама приміряє товар, прості прохання, на які важко не допомогти.

Фізичне оточення. У момент здійснення покупки людину оточує торговий зал, обладнаний за стандартами компанії, а також компетентний персонал. Обстановка невимушена: тиха музика, що складається з останніх зарубіжних хітів, має в своєму розпорядженні покупців до спілкування, непомітне оформлення зали, що дозволяє робити акцент саме на товарі, повний образ, представлений на манекені, допоможе заощадити час на підбір товару, кваліфікований персонал допомагає підібрати товар, найбільше потрібний під потребу, електронний каталог дозволяє вибрати покупцю те, чого немає в наявності.

Задля комфортного знаходження покупця в магазині, компанія розділяє зал на декілька зон:

Текстильна зона — зона для презентації текстильних категорій в магазині. Знаходиться в основній частині магазину і займає більше 60% площі торгового залу (див. рисунок 2.3).

Рисунок 2.3 — Текстильна зона в магазині Адідас

Всередині компанії є принцип розташування торгового обладнання в текстильній зоні – принцип чергування. Це правило, за яким створюється динамічність при облаштуванні острівного обладнання. Динамічність дозволяє зробити зал більш цікавим для покупця, створюючи різні варіанти комбінації острівного обладнання (див.рисунок 2.4).

При розташуванні обладнання необхідно:

– чергувати різні типи обладнання;

– не ставити один вид обладнання підряд (винятки –аксесуарні стенди).

Рисунок 2.4 — Принцип чергування в розміщенні обладнання в текстильні зоні

Взуттєва зона є основною зоною для продажу взуття в магазині. Це якірна зона, вона завжди розташовується в кінці залу. Така розстановка дозволяє провести покупця через весь магазин, що сприяє збільшенню продажів текстилю. Взуттєву зону можна розмістити на задній стіні або ближче до центру торгового залу.

Для кожного магазину розміщення взуттєвої зони планується індивідуально на етапі проектування виходячи з його архітектурних особливостей (див. рисунок 2.5).

Рисунок 2.5 — Взуттєва зона в магазині Адідас

Розміщення взуття будується на певних базових принципах. Основою цього служить визначення пріоритетних місць у взуттєвій зоні за принципом GOLD-SILVER-BRONZE. Ключова категорія знаходиться завжди на Gold місці магазину (див.рисунок 2.6).

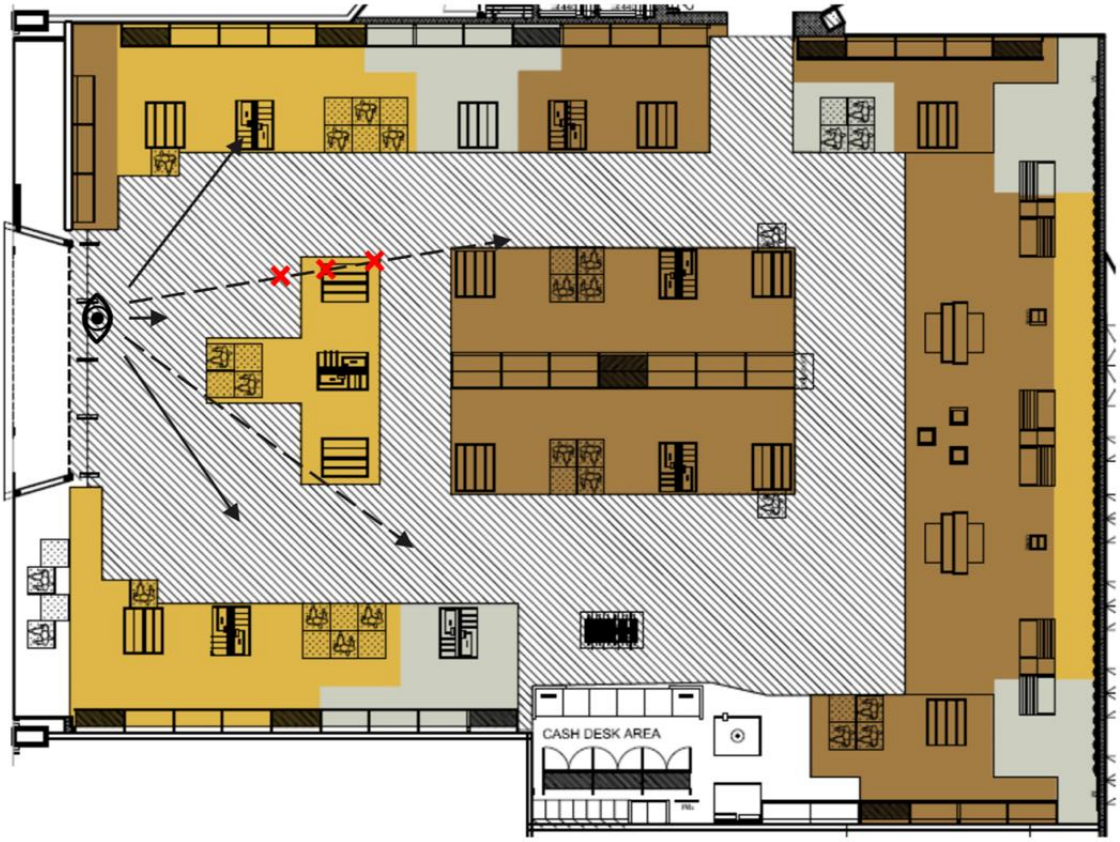

Рисунок 2.6 — Графічне зображення логіки BSG зон

«Володій грою» — стратегія компанії на 5 років, включно до 2025 року. Настрій, який диктує стратегія досить зухвалий та голосить, що неможливе є можливим. Компанію цілком можна назвати оптимістами, оскільки вона активно прагне побудувати краще майбутнє за рахунок того, що бачить світ спорту та культури наповнений великими можливостями, тоді як інші можуть помічати лише проблеми (див.рисунок 2.7).

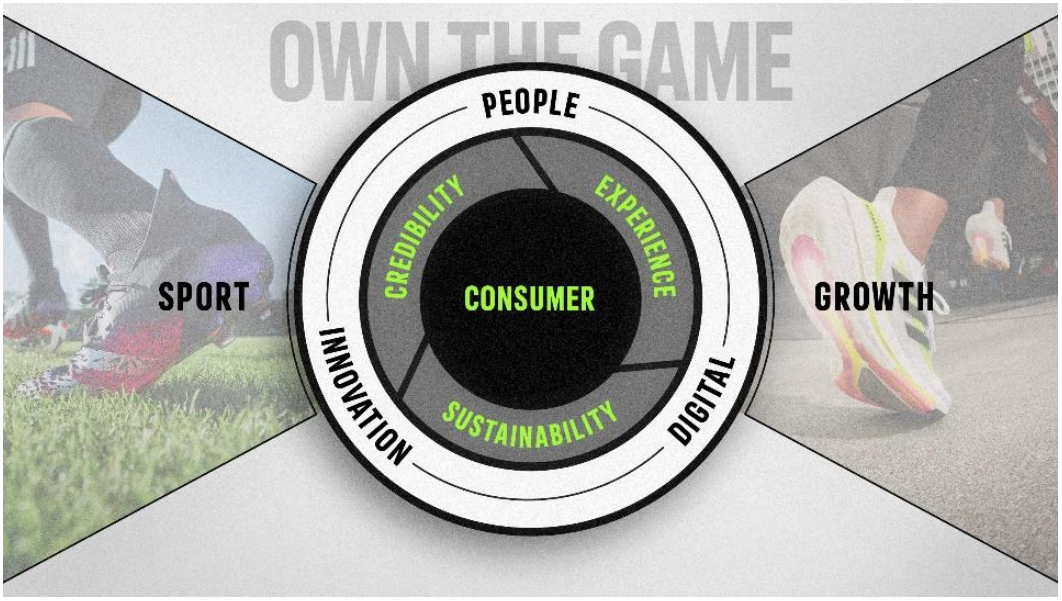

Рисунок 2.7 — Стратегія компанії «Володій грою»

Компанія ставить перед собою стратегічні цілі, такі як:

1. Підвищення довіри до бренду
2. Поліпшення якості обслуговування
3. Розширення кордонів у сфері сталого розвитку

Реалізація стратегії буде відбуватися за рахунок фокусу на інноваціях у всіх сферах бізнесу.

Сама стратегія виростає зі спорту. Спорт — це минуле, сьогодення та майбутнє.

«Володій грою» ставить покупця в центр всього, що робить компанія, і втілюється в життя командою.

У стратегічному фокусі знаходиться довіра до бренду, покращення сервісу для покупця з розширенням меж уявлення про сталий розвиток.

Реалізацію стратегії забезпечує орієнтація на Інноваційний спосіб мислення у всіх вимірах бізнесу, а також Цифрова трансформація.

Зараз стратегію розвитку компанії можна охарактеризувати як стратегію диференціювання (стратегію відмінності), яка ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (оригінальної) продукції, що має явні відмінні переваги з точки зору споживачів.

Концепція маркетингу Адідас – це концепція соціально-етичного маркетингу. Компанія постійно використовує перероблені матеріали, займається благодійністю, закликає до охорони навколишнього середовища

Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах на ринку вимагає ведення жорсткої конкурентної боротьби, швидкого реагування та пристосування до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідно аналізувати та оцінювати фінансовий стан підприємства, визначати тенденції та прогнозувати перспективи подальшого розвитку діяльності підприємства. Саме аналіз фінансового стану підприємства є одним з основних етапів в процесі стратегічного управління [17].

Аналіз фінансового стану надає можливість зробити висновки щодо забезпеченості підприємства ресурсами, ефективності їх використання. Фінансовий стан підприємства відображає спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі та фінансувати власну діяльність на розширеній основі свідчить про його задовільни фінансовий стан. Саме тому першочерговою проблемою на сучасному етапі розвитку промислових підприємств є аналіз і моніторинг фінансового стану [18].

Таблиця 2.7 – Звіт про фінансові результати

Показник, тис. грн	**2020 тис.грн**	**2021 тис.грн**	**2022 тис.грн**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1478371.00	1550472.00	602395.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	824452.00	847824.00	334283.00
Валовий: прибуток	653919.00	702648.00	268112.00
Інші операційні доходи	5438.00	38220.00	47162.00
Адміністративні витрати	101144.00	85811.00	73987.00
Витрати на збут	393113.00	460675.00	291054.00
Інші операційні витрати	32010.00	22937.00	20686.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	133090.00	171445.00	171445.00
Збиток	0.00	0.00	70453.00
Інші фінансові доходи	1454.00	2297.00	8689.00
Інші доходи	7922.00	10224.00	10523.00
Фінансові витрати	69510.00	60858.00	43790.00
Інші витрати	2251.00	6243.00	7612.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	70705.00	116865.00	116865.00

Продовження таблиці 2.7

Збиток	0.00	0.00	102643.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-12185.00	-21059.00	18470.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	58520.00	95806.00	95806.00
Збиток	0.00	0.00	84137.00
Сукупний дохід	58520.00	95806.00	-84137.00

Проаналізувавши дані таблиці, бачимо:

– Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

У 2020 році чистий дохід становив 1478371 тис. грн.

У 2021 році чистий дохід збільшився до 1550472 тис. грн.

У 2022 році чистий дохід знизився до 602395 тис. грн.

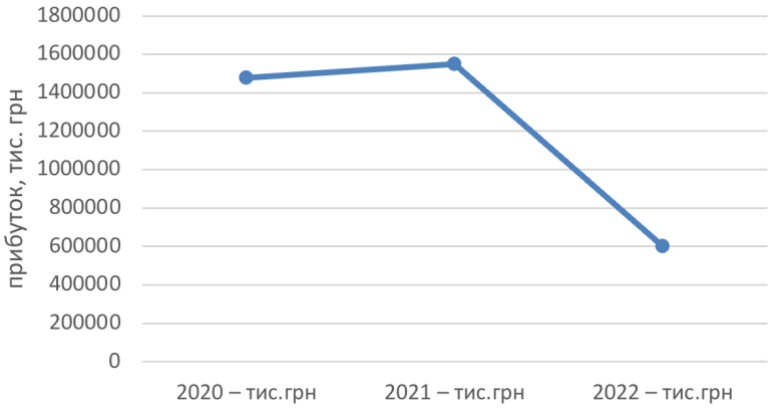

Рисунок 2.8 — Динаміка чистого прибутку

У перші два роки спостерігався позитивний тренд зростання чистого доходу, проте у 2022 році відбулося суттєве зниження.

Власна вартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

– У 2020 році власна вартість становила 824 452 тис. грн.

– У 2021 році власна вартість збільшилася до 847 824 тис. грн.

– У 2022 році власна вартість знизилася до 334 283 тис. грн.

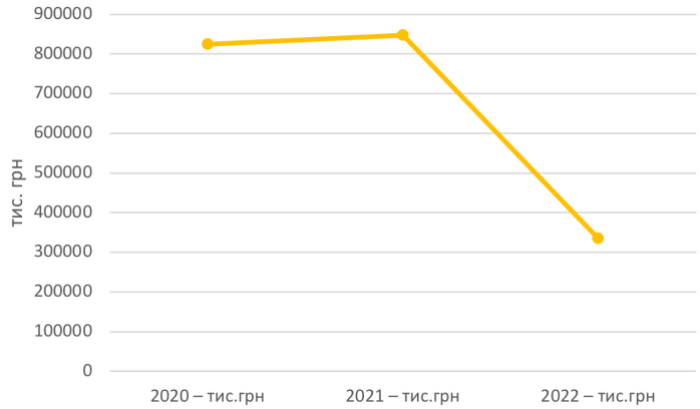

Рисунок 2.9 – Динаміка власної собівартості

Висновок: Власна вартість продукції також зростала у перші два роки, але у 2022 році суттєво знизилася.

– Валовий прибуток:

У 2020 році валовий прибуток склав 653 919 тис. грн.

У 2021 році валовий прибуток збільшився до 702 648 тис. грн.

У 2022 році валовий прибуток знизився до 268 112 тис. грн.

Висновок: Валовий прибуток також показує позитивний тренд зростання в перші два роки, але у 2022 році він суттєво знизився.

– Адміністративні витрати:

У 2020 році адміністративні витрати становили 101 144 тис. грн.

У 2021 році адміністративні витрати знизилися до 85 811 тис. грн.

У 2022 році адміністративні витрати ще трохи знизилися та становили 73 987 тис. грн.

Висновок: Адміністративні витрати знижувалися протягом трьох років, що може вказувати на оптимізацію управлінських витрат та підвищення ефективності операцій.

– Витрати на збут:

У 2020 році витрати на збут становили 393 113 тис. грн.

У 2021 році витрати на збут збільшилися до 460 675 тис. грн.

У 2022 році витрати на збут знизилися до 291 054 тис. грн.

Висновок: Витрати на збут також показують нестабільність зі збільшенням у 2021 році, а потім зниженням у 2022 році.

– Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток:

У 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 133 090 тис. грн.

У 2021 році фінансовий результат збільшився до 171 445 тис. грн.

У 2022 році фінансовий результат залишився на рівні 171 445 тис. грн.

Висновок: Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився у 2021 році, але у 2022 році не змінився.

– Чистий фінансовий результат: прибуток:

У 2020 році чистий фінансовий результат становив 58 520 тис. грн.

У 2021 році чистий фінансовий результат збільшився до 95 806 тис. грн.

У 2022 році чистий фінансовий результат також становив 95 806 тис. грн.

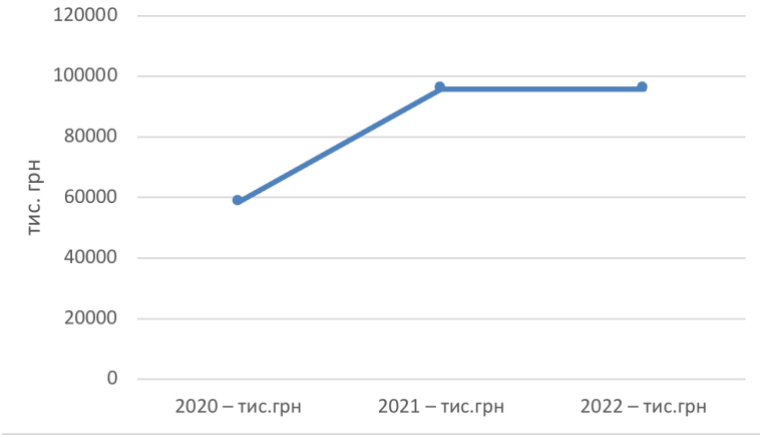

Рисунок 2.10 – Динаміка прибутку

Висновок: Загалом чистий фінансовий результат залишився на рівні 95 806 тис. грн протягом двох останніх років. Це може свідчити про стабільність прибутковості підприємства на цей час. Однак, варто звернути увагу на негативне значення сукупного доходу в 2022 році, що може вказувати на присутність інших факторів, що впливають на загальну фінансову ситуацію компанії.

– Спільний дохід:

У 2020 році сукупний дохід становив 58 520 тис. грн.

У 2021 році сукупний дохід збільшився до 95 806 тис. грн.

У 2022 році сукупний дохід став негативним та становив -84 137 тис. грн.

Висновок: Сукупний дохід показує зростання у перші два роки, але у 2022 році виник помітний збиток, що є негативним сигналом для організації.

– Збиток:

У 2020 році збиток становив 0 тис. грн.

У 2021 році збиток також склав 0 тис. грн.

У 2022 році збиток став -84 137 тис. грн.

Висновок: У 2022 році організація зазнала значних збитків, що потребує додаткового дослідження та вжиття відповідних заходів для виправлення ситуації.

Підсумовуючи, можна відзначити позитивний тренд у перші два роки за більшістю показників, включаючи чистий дохід, власну вартість продукції, валовий прибуток та фінансові результати від операційної діяльності. Однак у 2022 році відбулося суттєве зниження цих показників, що супроводжується збільшенням витрат на збут та загальних адміністративних витрат.

Особливу увагу слід приділити негативним змінам у 2022 році, які призвели до утворення збитку та негативного сукупного доходу. Це може вказувати на проблеми в управлінні, ефективності бізнес-процесів або зміни в ринковій ситуації.

2.2 Особливості формування політики мерчандайзингу на підприємстві

ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» приділяє велику увагу мерчандайзингу, оскільки він є важливою складовою успішної роздрібної торгівлі і впливає на багато аспектів бізнесу — залучення уваги покупців, підвищення продажів, покращення клієнтського досвіду, підвищення впізнаваності бренду.

Компанія працює над такими складовими мерчанлайзингу як:

– організація торгового простору магазину;

– розміщення товару;
– комерційне розміщення товару;
– рітейл стандарти;
– використання POS матеріалів.

Розглянемо нижче більш детально організацію торгового простору магазину та рітейл стандарти.

Організація торгового простору магазину. В цьому блоці компанія працює з покупцевим потоком, з його організацією, зі створенням основного та допоміжного шляхів для пересування магазином, зі створенням основних зон в магазині, розташуванням торгового обладнання та створення фокусних точок.

Покупцевий потік — це траєкторія руху, по якій покупець рухається в магазині. Правильно побудований покупцевий потік дозволяє контролювати рух покупця, демонструючи йому:

– точки реалізації кампанії/промо;
– зони магазину (текстильна, взуттєва), фокусні точки.

Для створення покупцевого потоку використовуються інструменти:

– Основний та допоміжний шлях;
– основні зони магазину;
– розміщення торгового обладнання;
– фокусні точки.

Основний шлях — це спосіб пересування покупця по торговому залу, який проектується з урахуванням евакуаційного виходу з приміщення магазину.

Допоміжний шлях — це додатковий шлях, створений за допомогою облаштування обладнання, що дозволяє покупцеві вільно пересуватися в частині залу, де немає основного шляху. Мінімальна ширина допоміжного шляху – 1200мм (див.рисунок 2.11).

Рисунок 2.11 – Основний та допоміжний шлях

Основні зони – це зони, які спочатку визначають траєкторію руху покупця по торговому залу. Створюються офісом ще на етапі проектування магазину.

Розташування обладнання – важлива складова організації торгового простору магазину. В компанії ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» існую декілька правил розміщення обладнання:

– правило відстані між обладнанням. Це правило розміщення одиниць обладнання на певній відстані один від одного, з метою надання можливості покупцеві комфортно і безперешкодно пересуватися по торговому залу (див.рисунок 2.12).

Рисунок 2.12 — Правило відстані між обладнанням в торговому залі

Правило паралельного розташування обладнання. Це остаточне правило в розташуванні, за допомогою якого створюються прямі і рівні ряди обладнання. Даний принцип є стандартом для розташування обладнання, в якому необхідно поставити острівне обладнання паралельно один одному та розміщувати обладнання рівно по одній лінії (див.рисунок 2.13).

Рисунок 2.13 — Правило паралельного розташування обладнання в торговому залі

Фокусні точки — це точки, які притягують погляд покупця. Головне завдання фокусних точок — привернути увагу покупця і вести його по запланованому шляху.

Вхідна група — це група, розташована біля входу в магазин, яка підтримує маркетингову кампанію і привертає увагу покупця з галереї торгового центру. Розташована по центру входу в магазин на відстані від антикражних воріт 2 - 2,5 метра, в залежності від площі магазину. Така відстань створює необхідний вільний простір для знаходження відразу декількох клієнтів, відкриває оглядовість торгового залу і полегшує навігацію в магазині.

Групи манекенів — це окремі групи плінтів з манекенами, які підтримують історію кампанії або основні фокуси в категоріях. Вони допомагають підтримувати траєкторію руху покупця, рівномірно розподіляються по торговому залу і акцентують увагу на себе.

Окремо стоячі манекени — це манекени, розташовані всередині SIS, які підтримують ключові сети категорій.

Графіка, що використовується компанією, є декількох видів. Нижче ми розглянемо графіку, яка є фокусною точкою в межах клієнтського потоку.

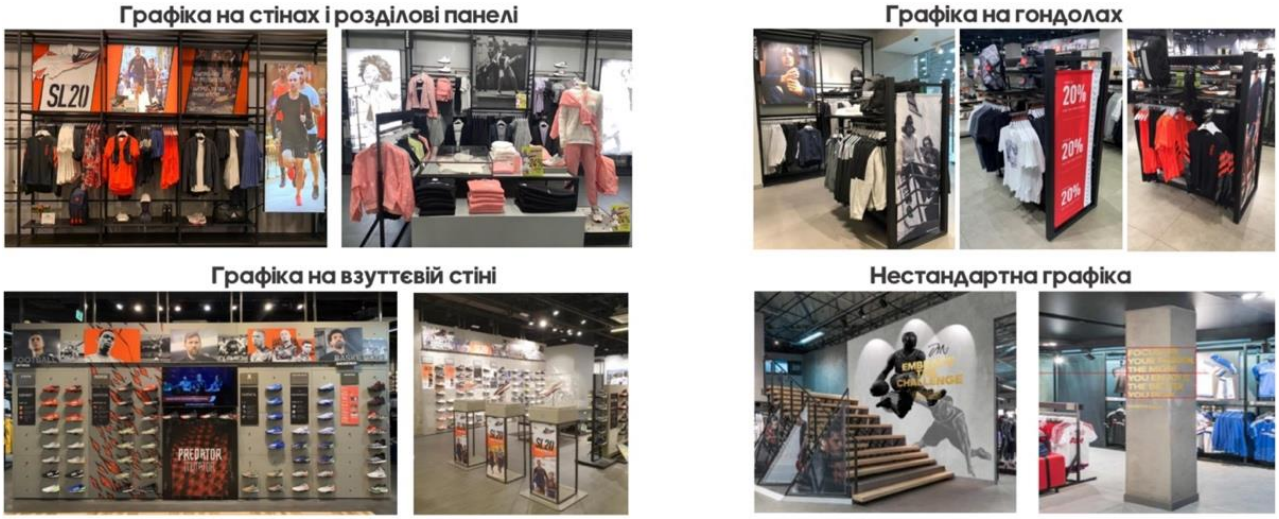

Рисунок 2.14 — Види графіки Адідас

Рітейл-стандарти (від англ. "retail standards") — це набір правил, вимог, процедур і норм, які встановлюються в роздрібній торгівлі для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, створення сприятливого середовища покупок і забезпечення єдиної корпоративної ідентичності [19].

Рітейл стандарти у презентації взуття є важливими для створення привабливого та ефективного середовища в магазині. Ключові аспекти:

– розміщення товару. Взуття організоване таким чином, щоб його було зручно переглядати та випробовувати. Товар розміщено на полицях або стелажах відповідно до розміру, стилю, кольору, щоб покупці могли швидко знайти потрібний їм виріб;

– категорії товару. Взуття розділене на категорії, такі як чоловіче, жіноче, дитяче або за використовуваним матеріалом. Це спрощує пошук для покупців і допомагає зберегти порядок в магазині;

– приміщення для примірки. Забезпечено комфортні і добре освітлені приміщення для примірки взуття. В наявності є коврики та табуретки, де покупці можуть зручно приміряти вироби;

– використання декору. Використовуються декоративні елементи, які відповідають стилю та характеру бренду — металеві конструкції для сучасного та індустріального стилю;

– чистота та порядок. Підтримується чистота та порядок в магазині. Регулярно відстужеється стан полиць, витончених поверхонь та дзеркал.

Рітейл стандарти у презентації аксесуарів є важливими для привертання уваги покупців та забезпечення успішних продажів. Ключові аспектів, які добре пропрацьовані в компанії:

– групування за стилем. Аксесуари розміщено в групи за стилем. Це допомагає покупцям швидко зорієнтуватися та знайти потрібні їм товари;

– використання манекенів та аксесуарів. Використовуються манекени та аксесуари, щоб створити стилізовані образи та показати, як аксесуари можуть доповнювати одяг. Це сприяє стимулюванню продажів, а також допомагає покупцям уявити себе з цими аксесуарами;

– просторе викладання. Забезпечено достатньо простору між аксесуарами, щоб покупці могли їх зручно розглядати. Відсутнє перенасичення полиць та стендів, щоб кожен товар був видимий та привертав увагу;

– використання світла. Використовується правильне освітлення для акцентування аксесуарів. Підсвітка створює цікаві тіні, візуальні ефекти та привертає увагу до конкретних товарів.

Компанія Адідас Україна використовує POS (Point of Sale) матеріали з метою ефективної презентації своїх товарів та залучення уваги покупців. Особлива увага приділяється коректному використанню таких матеріалів. Деякі з принципів використання POS матеріалів компанією Адідас Україна включають:

– візуальна цілісність. POS матеріали відповідають корпоративному стилю та бренду Адідас. Кольори, логотипи та шрифти узгоджені з визначеними стандартами компанії;

– чітка комунікація. POS матеріали чітко передають інформацію про продукти, пропозиції або акції. Використовуються ясні та лаконічні повідомлення, які легко сприймаються покупцями;

– акцент на ключових продуктах. Компанія Адідас використовує POS матеріали, щоб виділити свої ключові продукти або новинки. Це допомагає привернути увагу покупців та збільшити продажі цих товарів;

– правильне розташування. POS матеріали розміщуються на стратегічних місцях у магазинах Адідас, таких як прилавки, вітрини або зони близько до кас. Це забезпечує їх більшу видимість та доступність для покупців;

– підтримка продажу. POS матеріали можуть включать зручні посібники, таблиці розмірів або іншу інформацію, що допомагає покупцям при виборі та придбанні взуття чи аксесуарів Адідас;

Чітке повідомлення та відображення ціни на виробах і манекенах є дуже важливим аспектом мерчандайзингу. Ключові моменти:

– інформування покупців. Чітка і видима вказівка ціни на виробі або манекені дозволяє покупцеві легко знайти інформацію про ціну товару. Це спрощує процес вибору та придбання товару, оскільки покупець може швидко оцінити відповідність ціни його бюджету;

– уникнення незручностей. Відображення цін на виробах та манекенах допомагає уникнути незручностей та недорозумінь, які можуть виникнути, коли покупець не має чіткої інформації про ціну. Це допомагає запобігти ситуаціям, коли покупець вважає, що товар коштує більше або менше, ніж його фактична ціна;

– прозорість та довіра. Чітке відображення цін на виробах демонструє прозорість та чесність компанії перед покупцем. Це створює враження довіри та позитивного сприйняття бренду. Покупці відчувають себе впевнено при купівлі товару, знаючи, що вони отримують чітку інформацію про ціну;

– підвищення ефективності продажу. Відображення цін на виробах і манекенах сприяє швидшому процесу придбання. Покупці можуть швидко порівняти ціни на різних товарах і зробити свідомий вибір. Це допомагає підвищити ефективність продажу, оскільки покупці з легкістю знаходять необхідну інформацію та здійснюють покупку.

Правильне відображення розмірної сітки є важливим аспектом мерчандайзингу, особливо в магазинах одягу та взуття, оскільки це:

– зручність для покупців. Розмірна сітка дозволяє покупцям швидко знайти потрібний розмір товару. Це спрощує процес вибору та придбання товару, оскільки покупець може легко зорієнтуватись у доступних розмірах та знайти оптимальний для себе варіант;

– зменшення повернень товару. Якщо розмірна сітка правильно відображена і інформація про розміри є достатньою, покупці мають більше шансів підібрати відповідний розмір з першого разу. Це допомагає зменшити кількість повернень товару через неправильний розмір і забезпечує задоволення покупця від покупки;

– покращення сприйняття бренду. Правильне відображення розмірної сітки свідчить про професіоналізм і уважність магазину до потреб своїх клієнтів. Це може позитивно вплинути на сприйняття бренду покупцями і створити позитивне враження про компанію;

– ефективність продажу. Правильна розмірна сітка допомагає покупцям швидше знайти підходящий товар і зробити покупку. Це сприяє підвищенню ефективності продажу, оскільки покупці з легкістю можуть знайти необхідний розмір і зробити придбання без зайвих зусиль.

2.3 Опис цільового сегменту

Цільова аудиторія Адідас охоплює широкий спектр споживачів, які цікавляться спортом, модою та активним способом життя. Грунтуючись на брендових цінностях Адідас, таких як якість, інновації, стиль та продуктивність, цільова аудиторія може бути визначена таким чином:

– спортсмени та любителі активного способу життя. Адідас орієнтован на тих, хто займається спортом, фітнесом, бігом та іншими видами фізичної активності. Це включає професійних спортсменів, любителів та ентузіастів, які прагнуть покращити свою фізичну форму та досягти кращих результатів.

– модні споживачі. Адідас відомий своїм стильним та модним дизайном, який приваблює людей, які цікавляться модою та способом життя. Цільова аудиторія включає молодих людей та дорослих, які прагнуть виглядати сучасно, модно та стежити за останніми тенденціями в моді.

– молодь та студенти. Адідас активно залучає молодих людей, студентів та підлітків, пропонуючи їм стильні та функціональні спортивні товари та одяг. Молодь є ключовою аудиторією бренду, яка прагне висловити свою індивідуальність через моду та спортивний спосіб життя.

– любителі вуличної моди та кросівок. Адідас також знаходить свою аудиторію серед тих, хто цікавиться вуличною модою та колекцією кросівок. Бренд пропонує широкий асортимент моделей кросівок, які

користуються популярністю серед тих, хто прагне комфорту, стилю та високої якості взуття.

Бренд постійно адаптує свої продукти та маркетингові стратегії, щоб залучити різні сегменти цільової аудиторії Адідас. Компанія пропонує широкий асортимент спортивного одягу, взуття та аксесуарів, щоб задовольнити потреби та переваги різних груп споживачів.

Одним із важливих аспектів цільової аудиторії Адідас є їхній рівень активності та інтерес до спорту. Бренд приваблює тих, хто прагне активного способу життя, спорту та фізичної активності. Це можуть бути професійні спортсмени, любителі фітнесу, бігу, баскетболу, футболу та інших видів спорту [20].

Крім того, Адідас привертає увагу молоді та студентів, які є активною та модно усвідомленою аудиторією. Бренд намагається створити продукти та маркетингові кампанії, які відображають їх стиль, молодіжну енергію та прагнення до самовираження.

Адідас також приваблює людей, які цікавляться модою та вуличним стилем, а також колекціонерів кросівок. Вони цінують інноваційний дизайн, високу якість та статус бренду Адідас [21].

Загалом цільова аудиторія Адідас включає спортсменів, любителів активного способу життя, модних споживачів, молодь, студентів та тих, хто цікавиться вуличною модою. Бренд прагне задовольнити їхні потреби, пропонуючи стильний, якісний та функціональний спортивний одяг та взуття.

Цільову аудиторію Адідас можна розділити на більш вузькі сегменти в залежності від віку, статі, спортивних уподобань і стилів життя.

Вік. Молодь та студенти віком від 18 до 24 років, які прагнуть виглядати стильно та модно, цікавляться спортом та активним способом життя. Дорослі люди віком від 25 до 40 років, які продовжують підтримувати

активний спосіб життя, приділяють увагу моді та якісним спортивним товарам.

Стать. Жінки, які шукають стильний спортивний одяг, взуття та аксесуари, що поєднують функціональність та модний дизайн. Чоловіки, які цінують комфорт, продуктивність та інновації у спортивних товарах та одязі.

Спортивні уподобання. Футболісти, які шукають спеціалізоване взуття та екіпірування для футболу. Бігуни та трейлраннери, які потребують якісних бігових кросівок та аксесуарів для тренувань на дорозі та поза нею. Баскетболісти, які шукають спортивний одяг, взуття та аксесуари, що відповідають вимогам баскетболу. Фітнес-ентузіасти, що займаються в залі, яким потрібний зручний та функціональний спортивний одяг.

Стиль життя. Вуличні модники та колекціонери кросівок, які шукають унікальні моделі взуття та модні колекції Адідас. Активні мандрівники, яким потрібні легкий, зручний та функціональний одяг для активного відпочинку. Професійні спортсмени, які потребують високотехнологічного екіпірування та одягу для тренувань та змагань.

З огляду на ці фактори, Адідас може налаштувати свої продукти, маркетингові стратегії та комунікації для кожного сегмента цільової аудиторії. Це дозволить бренду краще задовольняти потреби та переваги кожної групи споживачів розробляти більш персоналізовані продукти та пропонувати відповідні маркетингові повідомлення та акції.

Наприклад, для молоді та студентів Адідас може створювати спеціальні колекції з акцентом на молодіжній моді та активному способі життя. Для жіночої аудиторії бренд може пропонувати широкий вибір жіночого спортивного одягу, взуття та аксесуарів, враховуючи їх специфічні потреби та переваги.

Залежно від спортивних уподобань Адідас може розробляти спеціалізовані лінії продуктів для футболу, бігу, баскетболу та інших видів спорту. Це допоможе задовольнити потреби спортсменів та ентузіастів,

надаючи їм високотехнологічне екіпірування та взуття, спеціально розроблені для їх видів активності.

З урахуванням життя, Адідас може пропонувати продукти для вуличної моди, такі як спеціальні колекції кросівок, які будуть залучати вуличних модників та колекціонерів. Для активних мандрівників бренд може розробляти лінії одягу, які поєднують у собі стиль та функціональність, забезпечуючи комфорт та свободу рухів.

У результаті, більш детальне сегментування цільової аудиторії Адідас Україна дозволить бренду краще розуміти та задовольняти потреби кожного сегменту, створюючи продукти та маркетингові стратегії, які резонують із їхніми уподобаннями та способом життя. Це допоможе Адідас зміцнити свою позицію на ринку та задовольнити потреби різноманітної аудиторії.

CJM (Customer Journey Mapping) аналіз являє собою процес дослідження та візуалізації шляхів та взаємодії клієнтів з брендом протягом усього циклу їх взаємодії [22].

Шляхи взаємодії цільової аудторії з Адідас виглядають наступним чином:

1 Крок: Передкупівельна фаза. Потенційний клієнт у віці 18-24 років, активний спортсмен або аматор активного способу життя, шукає інформацію про нові моделі спортивного взуття та одягу. Він може шукати інформацію в Інтернеті, читати відгуки, дивитися відео або звертатися до рекомендацій друзів і знайомих.

На цьому кроці Адідас може привернути увагу клієнта через свої офіційні веб-сайти, соціальні медіа, рекламні кампанії та спеціалізовані спортивні магазини.

2 Крок: Покупка. Клієнт приймає рішення про покупку конкретної моделі взуття чи одягу Адідас.

Він може здійснити покупку онлайн на офіційному сайті Адідас або відвідати фізичний магазин бренду.

Важливо, щоб процес купівлі був як зручним на сайті, так і простим і безпечним, з інформацією про наявність товару, розміри та можливі способи доставки.

Зоною розвитку компанії є створення таких умов в фізичному магазині, оскільки важливо щоб були створені такі умови, які зроблять відвідування та купівлю простішими та приємнішими.

3 Крок: Післяпродажне обслуговування. Після покупки клієнт може вимагати допомоги щодо обслуговування товару, обміну чи повернення.

Адідас має забезпечити швидку та якісну підтримку клієнтам, пропонуючи різні канали зв'язку, такі як телефон, електронна пошта чи онлайн-чат.

4 Крок: Постпродажний досвід. Клієнт може ділитися своїм досвідом із продуктом Адідас у соціальних медіа або на спеціалізованих платформах.

Бренд може заохочувати клієнтів залишати відгуки, брати участь у програмі лояльності або пропонувати додаткові послуги, такі як інструкції з догляду за продуктом або гарантійне обслуговування.

5 Крок: Повторна покупка. Після успішної покупки Адідас продукту, клієнт може стати постійним споживачем та повертатися до бренду для подальших покупок.

Важливо підтримувати зв'язок із клієнтами через персоналізовані пропозиції, знижки, інформацію про нові продукти та події.

6 Крок: Залучення інших клієнтів. Задоволені клієнти можуть стати прихильниками бренду та рекомендувати Адідас Україна своїм друзям, родині та знайомим.

Бренд може надавати стимули, такі як реферальні програми чи бонуси за залучення нових клієнтів.

7 Крок: Лояльність та утримання клієнтів. Адідас має постійно працювати над утриманням своїх клієнтів, пропонуючи високу якість продукції, інновації, актуальні тренди та привабливі умови покупки.

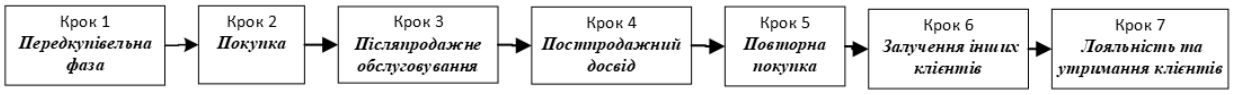

Рисунок 2.15 — Шляхи взаємодії цільової аудиторії з Адідас

Створення програм лояльності, персоналізованих пропозицій та надання переваг постійним клієнтам допомагає зміцнити їхню прихильність до бренду.

CJM аналіз допомагає Адідас краще зрозуміти свою цільову аудиторію, її потреби та переваги на кожному етапі клієнтського шляху. Це дозволяє бренду оптимізувати свої маркетингові стратегії, покращувати клієнтський досвід та зміцнювати свою позицію на ринку спортивної індустрії.

Аналізуючи необхідність забезпечення відповідності магазинів стандартам візуального мерчандайзингу та прагнучи розробити ефективний інструмент для оцінки виконання даних стандартів, було розроблено чек-лист перевірки магазинів. Для досягнення цієї мети, в рамках дослідження було проведено спостереження шляхом надсилання п'яти різних таємних покупців у вибрані магазини протягом п'яти днів.

Задачею дослідження є виявлення проблемних зон у роботі з візуальним мерчандайзингом.

Об’єктом дослідження є реалізація магазином стандартів візуального мерчандайзингу.

Пошукові запитання дослідження:

– чи оформлена група манекенів відповідно до інструкції;

– чи дотримується гендерне та категорійне зонування;

– чи дотримуються рітейл стандарти у категоріях взуття, текстиль, аксесуари;

– чи коректно розміщена навігація в магазині та POS використовуються вірно.

Таємні покупці, які є валідними учасниками дослідження, були ретельно підібрані з урахуванням різноманітних факторів, таких як стать, вік, переваги та досвід покупок. Цей підхід забезпечив достовірність результатів та дозволив отримати об'єктивну оцінку виконання стандартів візуального мерчандайзингу.

Чек-лист перевірки магазинів було складено з урахуванням основних критеріїв, визначених стандартами візуального мерчандайзингу. Він включав такі параметри, як порядок в торговому залі, наявність і правильне розміщення інформаційних матеріалів, актуальність і оформлення цінників. Для оцінки відповідності стандарту параметрів використовувалася 5-бальна шкала, де 1 — не відповідає стандарту, 2 — недостатньо відповідає стандарту, 3 — задовільна відповідність стандарту, 4 — гарна відповідність стандарту, 5 — повна відповідність стандарту (Див. додаток А).

Кожен таємний покупець проводив свою перевірку відповідно до складеного чек-листа.

Рисунок 2.16 — Результати чек-листа

Бачимо, що пункти розмірна сітка правильно відображена, POSm використовуються в повному об’ємі і коректно, ціна чітко повідомляється, рітейл стандарти дотримані в аксесуарах, рітейл стандарти дотримані у взутті отримали високі оцінки.

Отримані дані було уважно проаналізовано та узагальнено для виявлення загальних тенденцій та слабких місць у виконанні стандартів візуального мерчандайзингу. Ця інформація буде використана для розробки рекомендацій та пропозицій щодо покращення магазинів відповідно до високих стандартів візуального мерчандайзингу.

На основі отриманих даних було проведено IFAS аналіз.

IFAS (Internal Factor Analysis Summary) - це метод аналізу внутрішніх факторів, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, що базуються на її внутрішньому середовищі [23].

Таблиця 2.8 — IFAS-аналіз для Адідас

Фактор	**Вага**	**Оцінка**	**Зважена оцінка**
Сильні сторони			
Ціна чітко повідомляється та відображається на виробах і манекенах (якщо можна застосувати)	0.15	4	0.60
POSm використовуються в повному об’ємі і коректно відповідно до стандарту	0.05	1	0.05
Розмірна сітка правильно відображена.	0.1	4	0.40
Рітейл Стандарти ВМ дотримані у взутті.	0.1	3.5	0.35
Рітейл Стандарти ВМ дотримані в аксесуарах.	0.1	2.5	0.25
Слабкі сторони			
Група манекенів оформлена відповідно до інстукції.	0.1	-2.5	-0.25
Дотримується гендерне та категорійне зонування	0.1	-4	-0.40
Рітейл Стандарти ВМ дотримані в текстилі	0.1	-3	-0.30
В магазині коректно розміщена навігація	0.1	-4	-0.40
Дотримані принципи потоку покупців.	0.1	-2	-0.20
Всього	1		0.1

Аналізуючи таблицю, компанія Адідас має багато сильних сторін, які можуть допомогти тримати візуальний мерчандайзинг на високому рівні. Проте існуючі слабкі сторони можуть знижувати високий рівень стандартів компанії, що може створювати проблеми для успішного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ПОЛІТИКИ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства, основні ризики та невизначеності

Спорт та спортивні товари здобувають все більшу популярність серед людей і виходять за межі лише професійної сфери або занять спортом для покращення здоров'я. Варто зауважити, що розвиток цього ринку та зростання його фінансових показників перевищують приріст в натуральному обсязі. Виробництво спортивних товарів є відносно молодою спеціалізованою галуззю промисловості. До початку 20 століття такі товари виготовлялися невеликими майстернями та малими підприємствами, оскільки попит на них та кількість спортсменів були незначними. Ситуація на ринку змінилася в 1930-1940-х роках, коли став активно розвиватися не лише професійний, а й масовий спорт.

Причинами зростання ринку спортивних товарів є загальне прагнення населення до здорового способу життя та популяризація активного способу життя, що призводить до широкого використання спортивних товарів не лише для занять спортом, але й у повсякденному житті (активний відпочинок тощо) [24].

Ринок спортивних товарів у світі вважається одним з найбільших. За оцінками експертів, у спортивній індустрії основна частина (70-80%) обороту грошей припадає на ринок спортивних товарів, що включає виробників, дистриб'юторів та роздрібну торгівлю. Китай є головним виробником спортивних товарів у світі, але не має власних популярних спортивних брендів. Це пояснюється наявністю дешевої робочої сили в Китаї, що зробило виробництво товарів, включаючи спортивні, більш економічно вигідним. Багато населення Китаю не може собі дозволити продукцію відомих брендів, тому вони купують подібні товари вітчизняного виробництва. Через це багато відомих брендів перенесли своє виробництво

до Китаю, оскільки ринки спортивних товарів у Східній Європі стоять на межі застою, а ринок в Україні зростає [25].

Сучасний ринок спортивних товарів демонструє такі тенденції розвитку: високі темпи росту ринку, що вказує на його активне зростання; загострення конкуренції, яке вимагає компаній знайти способи виділятися на ринку; посилення позицій великих міжнародних компаній, які стають ключовими гравцями на ринку; розвиток регіональних ринків, що відображається у збільшенні споживчої активності в різних регіонах світу; зміна в системі дистрибуції, яка охоплює нові канали продажу та способи доставки спортивних товарів; зростання інтересу до спорту серед населення; популяризація активного способу життя, що впливає на попит на спортивні товари [26].

До недавнього часу більшість спортивних магазинів спеціалізувалась на продажу високоякісних спортивних товарів від відомих світових брендів. Однак, за останні 5-10 років на ринку спостерігається новий тренд, який полягає в широкому розширенні асортименту. Компанії, які зміцнюють свою позицію на ринку, стали звертати більше уваги на менш відомі та доступні марки товарів, а також задовольняти потреби середнього класу споживачів. В результаті цього ринок спортивних товарів значно розширився, з'явилися нові продукти, такі як спортивний одяг, товари для спорту, риболовлі, туризму.

Сучасні ринки спортивних товарів характеризуються швидким розвитком і зростанням конкуренції. Багато тисяч виробників змагаються за споживачів, глядачів, покупців і користувачів. У цьому конкурентному середовищі підприємства спортивної індустрії постійно покращують свої бізнес-позиції, в той час як інші можуть втратити свої позиції [27].

Однією з головних задач менеджменту кожної компанії або виробника є успішна діяльність як на короткостроковій, так і на довгостроковій основі, забезпечення стабільної й дохідної роботи, а також збереження високої конкурентоспроможності. Економічна практика показує, що цю складну й

комплексну задачу можна вирішити лише з урахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому й внутрішньому середовищі компанії, шляхом вивчення й аналізу інновацій, запроваджуваних конкурентами. В іншому випадку компанія може стати в стані стагнації, який поступово перейде у спад з погіршенням фінансових результатів. Це стосується як окремих гравців на ринку, так і цілих галузей промисловості. Саме тому кожен виробник спортивних товарів проводить аналіз ринку, збирає всю необхідну інформацію про найкращі компанії та нові наукові розробки в галузі спортивних товарів. [28]. Іншими словами, для досягнення кращих результатів на ринку спортивних товарів при великій конкуренції, кожен виробник виконує наступні кроки:

— Здійснює безперервний пошук нових способів і методів підвищення конкурентоспроможності, що дають максимальний результат;

— пильно стежить за конкуруючими виробниками і компаніями, яким вдалося відірватися від своїх конкурентівза якими-небудь параметрами.

Після повномасштабного вторгнення країни агресора росії в Україну спостерігається тенденція, котра гуртується на проведеному дослідженні щодо споживацьких настроїв після повномасштабного вторгнення з кількістю респондентів 1100, що категорію товару одяг та взуття 58% населення купує рідше, в той час як 8% навпаки купують частіше, при цьому 52% витрачають менше, а 22% витрачають більше. Загалом 79% респондентів заощаджують на купівлі одягу та взуття.

Загальні тренди в залежності від формату купівлі:

– Частка респондентів, що купують одяг та взуття в онлайн магазинах зменшилася на 15%.

– Кількість українців, що купують одяг та взуття в офлайн магазинах, більша на 25.6% (90.2% - купують у традиційних магазинах, 64.6% - онлайн магазини).

Рисунок 3.1 — Мотивація відвідування офлайн магазинів

Якщо ж казати про мотивації, що керують покупцями, щоб вони відвідували офлайн магазини, то тут лідирує можливість побачити товари, тобто поміряти, оцінити якість тощо – 55%.

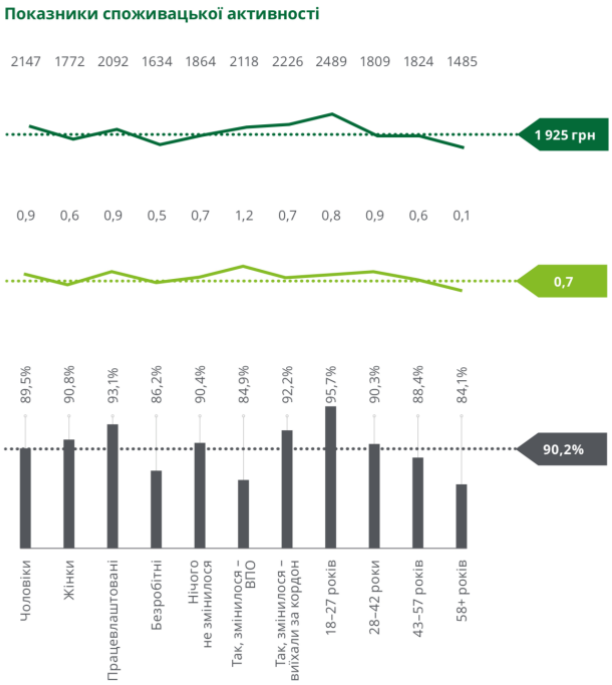

Рисунок 3.2 — Придбання одягу та взуття в офлайн-магазинах

Більшість українців (90%) здійснюють покупки одягу та взуття в традиційних магазинах. Проте, до повномасштабного вторгнення російських компаній, цей показник становив на 9 відсоткових пунктів більше (99%). У середньому українці здійснюють покупки з частотою 0,7 раза протягом місяця, витрачаючи на одну покупку середньо 1925 гривень, що на 2% менше, ніж у 2021 році (1972 гривні).

Хоча частка жінок, які купують одяг та взуття в офлайн-магазинах, перевищує частку чоловіків на 1 відсотковий пункт, чоловіки частіше роблять покупки протягом місяця і витрачають на одну покупку в середньому на 21% більше, ніж жінки.

Найбільша частка респондентів, які відвідують магазини одягу та взуття, спостерігається серед представників вікової категорії 18–27 років (96%). Вони також витрачають на одну покупку на 564 гривні більше, ніж середній українець. Найменшу кількість покупок в магазинах одягу та взуття здійснюють респонденти старше 58 років та пенсіонери, причому 16% з них взагалі не відвідують магазини.

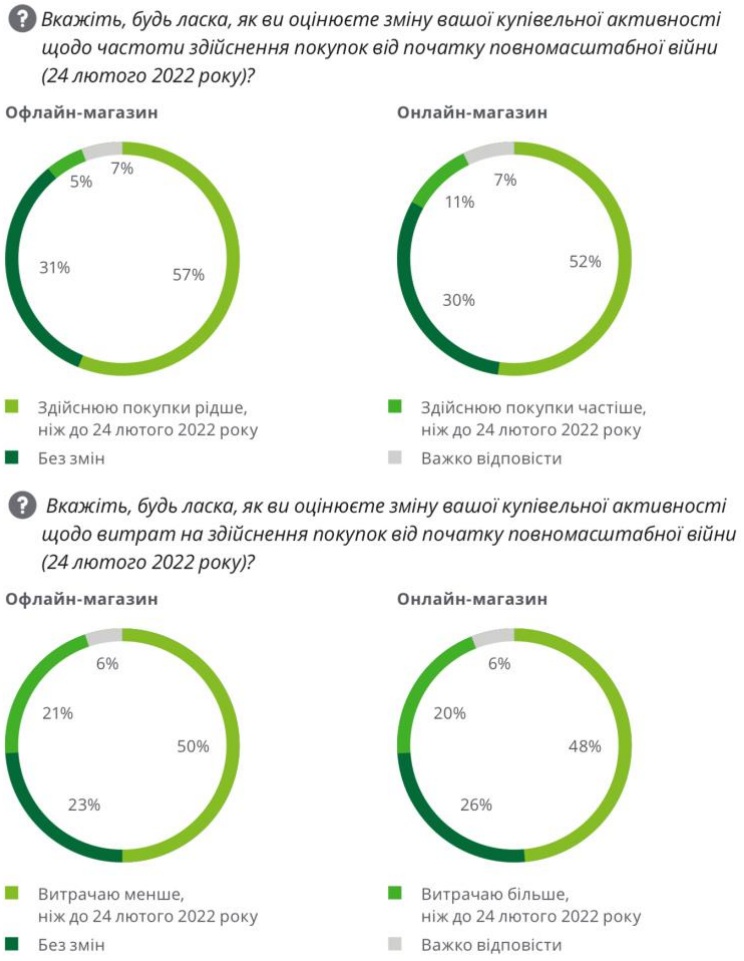

Рисунок 3.3 — Зміна купівельної активності під час придбання одягу та взуття

Частка споживачів, які зазначають, що роблять покупки рідше, ніж до 24 лютого, серед покупців у традиційних магазинах становить 57%, що на 5 відсоткових пунктів більше, ніж серед покупців у онлайн-магазинах (52%). У той же час, частка покупців одягу та взуття, які здійснюють покупки частіше, ніж до повномасштабної війни, в онлайн-магазинах становить 11%, що вдвічі більше, ніж частка покупців у офлайн-магазинах (5%).

Протягом 2022 року рідше здійснювати покупки в традиційних магазинах почали тимчасово безробітні (72%) та ті, хто працюють у неприбутковій організації (63%), водночас в онлайн-магазинах – пенсіонери (75%) та фрилансери (68%). Частіше купувати цю категорію товарів як онлайн, так і офлайн почали українці, які перебувають на службі в армії, органах внутрішніх справ тощо (44% та 56% відповідно). 39% українців віддають перевагу купівлі одягу та взуття в офлайн-магазинах. Зокрема, частка жінок, які купують товари в традиційних магазинах, перевищує частку чоловіків на 1 відсотковий пункт. Цікаво, що чоловіки на 6 відсоткових пунктів більш свідомо, ніж жінки, ставляться до купівлі в магазині: вони попередньо шукають інформацію про товар в онлайн-магазині, читають відгуки та порівнюють ціни.

Найбільша частка споживачів, які замовляють товари онлайн, але перед цим відвідують магазин (приміряють речі, отримують консультацію продавця, перевіряють якість товару), спостерігається серед представників вікової категорії 18–27 років (5%)

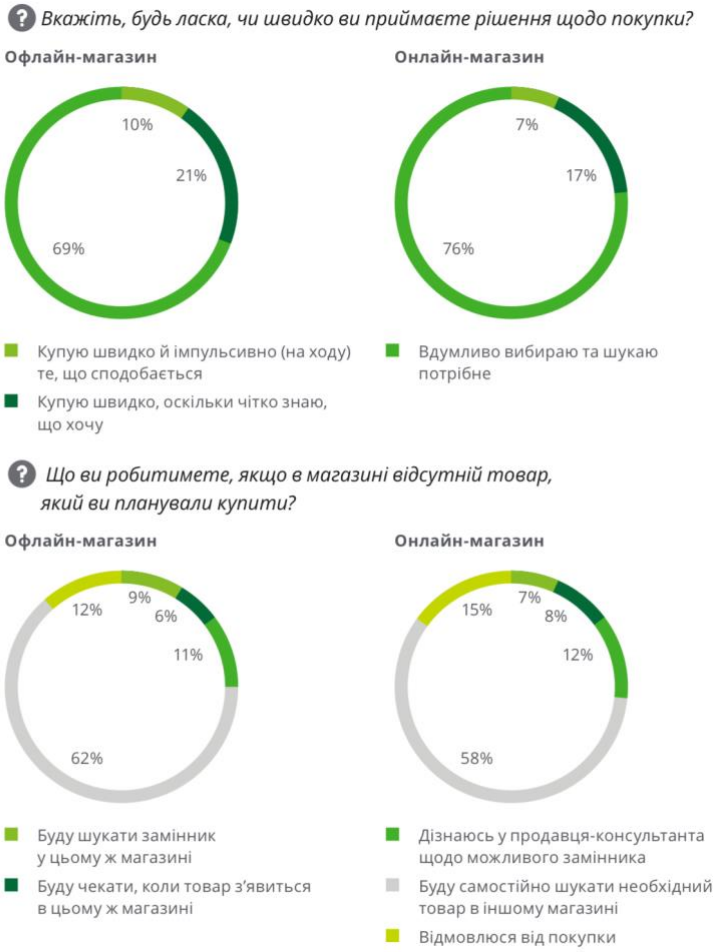

Рисунок 3.4 — Споживацька поведінка під час придбання одягу та взуття

Понад половина українців (69%) здійснюють розсудливі покупки одягу та взуття. Цей показник зростає до 76% під час покупок у онлайн-магазинах.

Чоловіки більш схильні до імпульсивних покупок одягу та взуття, ніж жінки.

Серед покупців одягу та взуття у традиційних та онлайн-магазинах у середньому більше половини українців самостійно шукатимуть потрібний товар в інших магазинах.

Чоловіки в середньому на 1 відсотковий пункт частіше, ніж жінки, самостійно шукають потрібний товар в іншому традиційному магазині та на 5 відсоткових пунктів частіше користуються послугами продавця-консультанта.

Якщо товар відсутній у онлайн-магазині, жінки на 4 відсоткових пункти частіше відмовляються від покупки одягу та взуття, ніж у традиційному магазині.

З віком покупці одягу та взуття все частіше шукають потрібний товар в інших магазинах, тоді як молоді споживачі більш схильні до пошуку альтернативи в тому самому магазині [29].

Оскільки політична й економічна ситуація в Україні в останні роки нестабільна, їй притаманні особливості ринку, що розвивається. Правова, податкова і адміністративна системи продовжують розвиватися, проте пов'язані з ризиком неоднозначності тлумачення їх вимог, які до того ж схильні до частих змін, що разом з іншими юридичними та фіскальними перешкодами створює додаткові проблеми для підприємств, які ведуть бізнес в Україні, є необхідним зробити PEST-аналіз.

PEST-аналіз — маркетинговий інструмент, для виявлення політичніх, економічніх, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес [30].

1	2	3					4	5
Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Урядова політика щодо спорту	1	1	1	1	2	1	1,2	0,04
Торгові угоди та митні правила	3	3	2	3	2	3	2,6	0,28
Законодавство про працю та захист прав	1	4	4	2	3	1	2,8	0,10
…								
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Рівень економічного розвитку	3	5	5	5	5	5	5,0	0,54
Інфляція та рівень безробіття	3	5	4	4	3	4	4,0	0,43
Курс валюти та фінансова стабільність	2	5	4	3	3	3	3,6	0,26
…								
СОЦІАЛЬНО-КІЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Попит на спортивний одяг та взуття	3	2	2	3	2	2	2,2	0,24
Тренди в галузі здорового способу життя	1	4	3	4	3	5	3,8	0,14
Демографічні характеристики населення	2	2	2	1	1	4	2,0	0,14
…								
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Інновації у виробництві спортивних товарів	3	2	2	3	1	2	2,0	0,21
Інтернет-технології та електронна комерція	3	4	5	5	4	5	4,6	0,49
Розвиток та використання мобільних додатків	3	4	4	5	5	4	4,4	0,47
…								
Загалом	28						38,2	

Рисунок 3.5 — PEST аналіз ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Політичні фактори мають середню оцінку 0.42 — оцінка нижче середнього, що свідчить про слабкий вплив аспектів політичного характеру на підприємство.

Економічні фактори мають середню оцінку 1.23 — оцінка показує, що економічне середовище має середній вплив на організацію.

Соціально-культурні фактори мають оцінку 0.52 — оцінка також нижче середнього, що вказує на слабкий вплив з зовнішньої середи.

Технологічні фактори мають оцінку 1.17 — оцінка свідчить про наявність впливу середнього рівня.

3.2 Аналіз конкурентів підприємства

Під час аналізу ринку було визначено головного конкурента Адідас – компанію Пума – це один з провідних спортивних брендів у світі з розробки взуття, одягу і аксесуарів, який починається в спорті і продовжується в моді.

Пума пропонує Lifestyle товари для активного відпочинку і спорту в таких категоріях, як футбол, біг, фітнес, гольф і мотоспорт.

Вони прагнуть працювати на благо суспільства, підтримуючи і вітаючи креативність, мир і дружнє ставлення до навколишнього середовища, залишаючись відданими принципам справедливості, чесності, позитивного настрою і креативності в своїх рішеннях і діях.

Пума Україна ввійшла у TOP 50 роботодавців за рейтингом FORBES (2023 р., 2022 р.), за рейтингом TOP EMPLOYER (2022 р.), а також TOP 25 роботодавців за рейтингом STUD POINT (2023 р., 2022 р.) [31].

Таблиця 3.1 — Аналіз присутності на ринку Україна.

Критерій	**Адідас**	**Пума**
Кількість магазинів	38	38
Кількість концептуальних магазинів	26	18
Кількість дисконтів	12	20
Міста	Київ, Дніпро, Кривий Ріг, Одеса, Ужгород, Львів, Миколаїв, Івано-Франківськ, Житомир, Рівне	Київ, Дніпро, Кривий Ріг, Львів, Одеса, Харьків, Запоріжжя.

Можемо відмітити, що кількість магазинів у компаній однакова (у Пуми менше концептів, але більше дисконтів). Адідас має свої магазини в 10 містах України, в той час як Пума охоплює лише 7. Найбільшу кількість магазинів обидві компанії мають в місті Київ – 10 концептів та 9 дисконтів у Пуми, та 15 концептів та 5 дисконтів.

Адідас та Пума справедливо заслуговують на визнання за своє прагнення підтримувати високі стандарти візуального мерчандайзингу. Обидві компанії дотримуються своїх внутрішніх мануалів, які є основою для

створення привабливої та узгодженої візуальної ідентичності у точках продажу.

Візуальний мерчандайзинг відіграє важливу роль у приверненні уваги споживачів, створенні унікальної атмосфери та підвищенні впізнаваності бренду. Обидві компанії усвідомлюють, що досягти успіху на сьогоднішньому конкурентному ринку вимагає більшого, ніж просто пропонувати якісні товари чи послуги. Вони прагнуть створити візуальний простір, який буде не тільки привабливим для клієнтів, а й відображатиме їх корпоративні цінності та унікальність.

Дотримуючись своїх внутрішніх мануалів, обидві компанії гарантують узгодженість візуальних елементів, таких як логотипи, кольорові історії, графіка, принципи викладки та розміщення товарів. Вони приділяють увагу деталям, щоб створити гармонійне враження та забезпечити привабливе та зручне оточення для своїх клієнтів. В результаті, кожна точка продажу стає місцем, де споживачі можуть повністю зануритися в атмосферу бренду та легко впізнати його.

Високі стандарти візуального мерчандайзингу дозволяють обом компаніям створювати унікальні та привабливі вітрини, цікаву презентацію товару та зони SIS (Shop in Shop), які привертають увагу та стимулюють покупців до дії. Це не лише покращує враження клієнтів про бренд, а й допомагає зміцнити його позиції на ринку.

Дотримуючись своїх внутрішніх мануалів, обидві компанії-конкуренти підтверджують своє прагнення якості та професіоналізму. Вони усвідомлюють, що візуальний мерчандайзинг є потужним інструментом для встановлення емоційного зв'язку з клієнтами та створення довгострокових відносин з ними (див.рисунок 3.6 та 3.7).

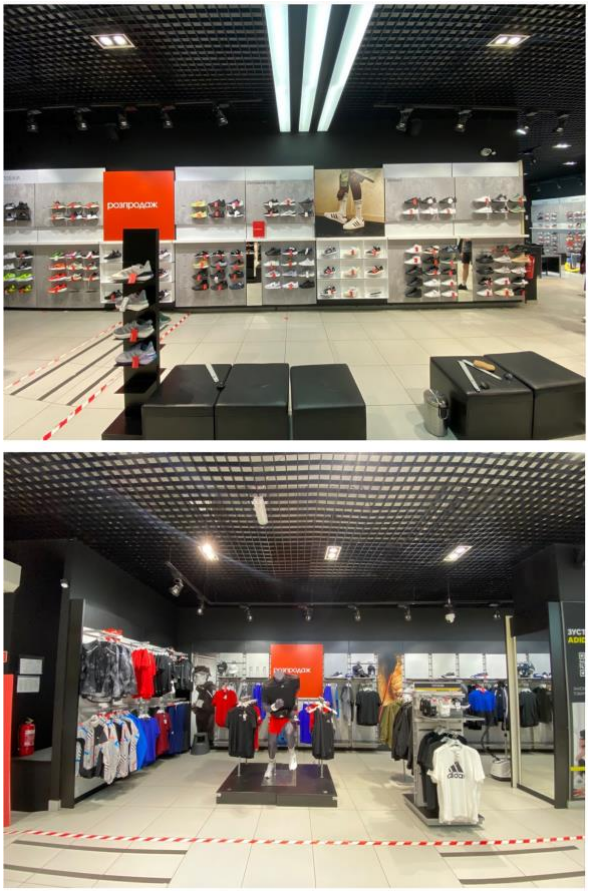

Рисунок 3.6 — Презентація товару у взуттєвій та текстильній зоні Адідас

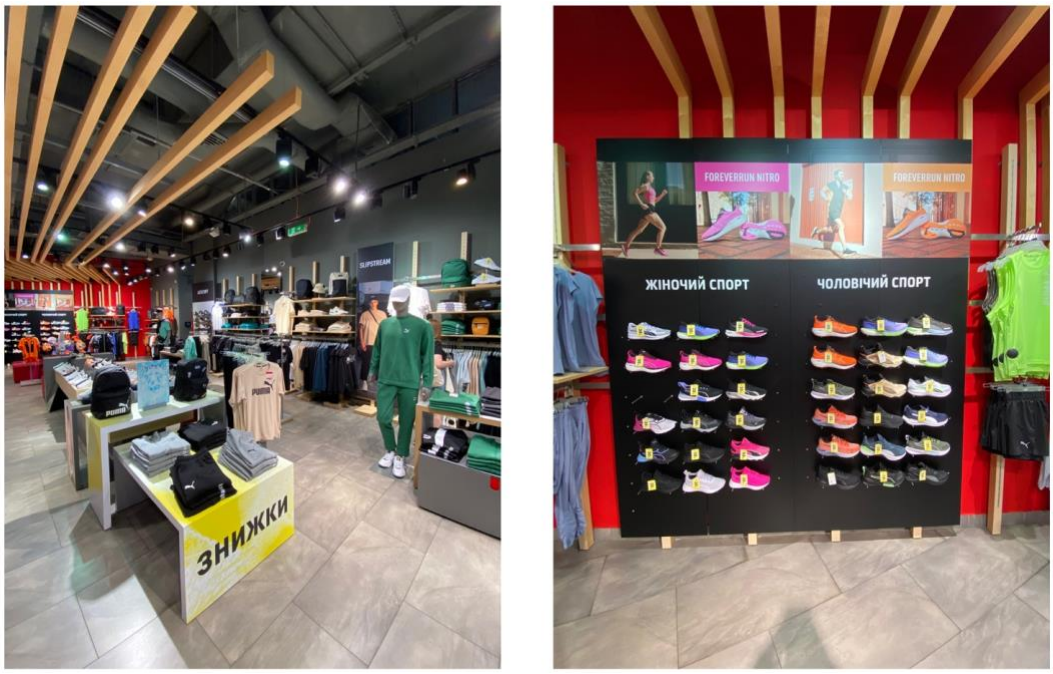

Рисунок 3.7 — Презентація товару у взуттєвій та текстильній зоні Пума

Бачимо, що обидві компанії користуються різними планограмами викладки товару, в розміщені обладнання також є великі відмінності.

Взуттєва зона в Адідасі демонструє набагато більший вибір взуття, та відрізняється більш цікавою презентацією товару. Текстильна зона цікавішою також виглядає у Адідас, в ній є простір, зручно орієнтуватися, в Пуми презентація виглядає занадто перевантаженою. По використанню POS матеріалів Адідас також лідирує, оскільки в їхньому магазині це кидається в очі, акцентую увагу відвідувача, в Пумі знадобився певний час щоб зрозуміти, що в них також йде розпродаж.

Таблиця 3.2 — Порівняння ціни за основними асортиментними категоріями

Категорія	**Адідас, грн.**	**Пума, грн.**
Футболка синтетика чол.	1799-2199 грн	1790
Штани синтетика чол.	2299-2899	2690-3190
Футболка бавовна чол.	1398-1699	799-1790
Кофта бавовна чол.	1999-3899	1990-2690
Штани бавовна чол.	1899-2799	2290-2990
Кросівки чол.	2899-7499	2690-7190
Бра	1999-2799	1790
Легінси	2999-4199	1990-2690
Футболка бавовна жін.	898-1399	790-990
Кофта бавовна жін.	2499-3499	2290-2790
Штани бавовна жін.	2499-2899	2290-2590
Кросівки жін.	1199-7999	2299-7190

Загалом, ми бачимо, що ціни на товари Адідас і Пума залежать від категорії товару та матеріалів, з яких вони виготовлені. Цінові діапазони Адідас здаються ширшими порівняно з Пума.

Таблиця 3.3 — Актуальні маркетингові активності

Магазин	**Активність**
Адідас	25% товару знижка до 40%
Пума	10% знижка для військових 20% товару знижка до 30%

У ході аналізу було проаналізовано ситуацію на ринку спортивного одягу України, оцінено присутність конкурентів на ринку, було зроблено порівняння їх цінової політики, маркетингових заходів та мерчандайзингу. В основі конкуренції компаній, які працюють на ринку спортивних товарів виступає саме представлення товару, так як його конкурентоспроможність це здатність витримати порівняння з аналогічними інших виробників при збереженні середньо ринкової ціни. В результаті проведеного маркетингового дослідження компанії Адідас та її основних конкурентів (компанії Найк та Пума), визначена кожна з характеристик та максимально можливий ступінь втілення або, іншими словами, позначено ідеальне представлення, котре повністю відповідає очікуванням споживачів (див. таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 — Оцінка характеристик представлення товару компанії Адідас та її конкурентів

Критерії	Адідас	Пума	Найк	Ступінь важливості
Група манекенів оформлена відповідно до інструкції	3	4	3	5
Дотримується гендерна та категорійне зонування	4	4	3	5
Рітейл стандарти дотримані в текстилі	5	5	4	3
Рітейл стандарти дотримані у взутті	5	3	3	4
Рітейт стандарти дотримані в аксесуарах	4	4	3	3
Ціна чітко повідомляється та відображається на виробах і манекенах (якщо можна застосувати)	5	5	4	3
В магазині коректно розміщена навігація	5	3	2	4
POSm використовуються в повному об’ємі та коректно	4	3	2	2

Продовження таблиці 3.4

Розмірна гірка правильно відображена	5	5	5	3
Дотримані принципи потоку покупців	5	3	3	4

Зробимо оцінку конкурентоспроможності товару від Адідас, Найк та Пума. Для оцінки важливості будь-якої з розглянутих характеристик товару пропонується використовувати експертну оцінку за 5-бальною системою, в якій: 5 – характеристика товару надзвичайно важлива для споживача; 4 – характеристика важлива в значній мірі; 3– характеристика не значно важлива; 2 – мало важлива характеристика; 1 – неважлива характеристика.

Оцінку конкурентоспроможності товару ми визначаємо за наступною формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^{M} OZ_{(i)} \times OV_{(i)}}{\sum_{i=1}^{M} OZ_{(i)} \times MO_{(i)}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де, К — оцінка конкурентоспроможності товару;

OZ(i)—оцінка важливості характеристики товару для споживача;

OV(i) — оцінка втілення і-ої характеристики товару;

MO(i)— максимальна оцінка втілення характеристики товару;

M — кількість характеристик товару.

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару Адідас:

$К_{Адідас}$={(5·3+5·4+3·5+4·5+3·4+3·5+4·5+2·4+3·5+4·5)/5(5+5+3+4+3+3+4+2+3+4)}·100% = 80%;

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару Пума:

$К_{Пума}$ = {(5·4+5·4+3·5+4·3+3·4+3·5+4·3+2·3+3·5+4·3)/180}·100% = 77,2%;

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності товару Найк:

$К_{Найк}$= {(5·3+5·3+3·4+4·3+3·3+3·4+4·2+2·2+3·5+4·3)/180}·100% = 63,3%.

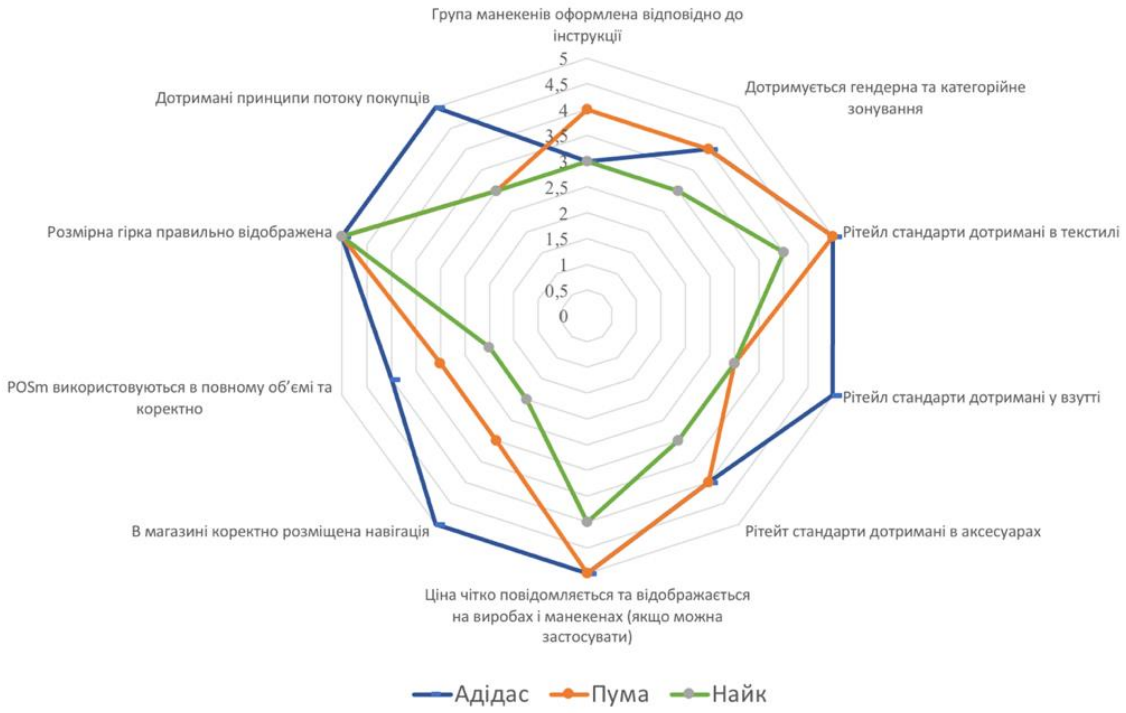

Рисунок 3.8 — Багатокутник конкурентоспроможності Адідас

З результатів розрахунку та побудованого багатокутника конкурентоспроможності видно, що компанія Адідас володіє достатньо високою конкурентоспроможністю на ринку спортивних товарів, маючи перевагу практично у всіх важливих для покупця характеристиках презентації продукції. Компанія дотримується високих стандартів викладки. З вищенаведеного (табл. 3.4 та рис. 3.8) бачимо, що такі характеристики презентації, як оформлення манекенів відповідно до інструкції та дотримання гендерного та категорійного зонування є вирішальними для споживача, і вони втілені на слабкому рівні. Необхідність вдосконалення цих характеристик велика. Решта характеристик не потребує оперативного вдосконалення в зв'язку з максимальним балом, або ж с низьким ступенем важливості, але подальші покращення можливі.

3.3 Практичні рекомендації щодо покращення візуального мерчандайзингу

Політичні фактори. Нестабільність політичної ситуації в Україні може створювати несприятливі умови для бізнесу, що дозволяє компанії просувати свої товари на ринку.

Законодавча база в галузі може вплинути на Адідас у вигляді податкових пільг, тарифних бар'єрів та інших регуляторних заходів, що може вплинути на ціни та конкурентоспроможність продукції.

Економічні чинники. Економічний стан в Україні може вплинути на купівельну спроможність населення, що може в свою чергу вплинути на продаж продукції Адідас.

Курс валюти може вплинути на ціни та податки, а також на загальну конкурентоспроможність компанії у галузі.

Соціальні фактори. Зростання інтересу до здорового способу життя та спорту може стати фактором, який сприятиме зростанню попиту на спортивні товари та взуття, включаючи продукцію Адідас.

Модні тенденції та переваги споживачів можуть вплинути на сприйняття бренду Адідас та його продукції.

Технологічні фактори. Розвиток технологій може вплинути на виробничий процес та якість продукції Адідас, що може стати конкурентною перевагою компанії.

Розвиток інтернет-торгівлі може призвести до зміни способів продажу товарів, що може вимагати адаптації до нових вимог та можливостей.

Таблиця 3.5 — EFAS-аналіз компанії Адідас

Фактори	**Вага**	**Оцінка**	**Зважена оцінка**
Можливості			
Зростання інтересу до спорту	0.2	4	0.8
Модні тенденції	0.1	3	0.3
Розвиток технологій	0.1	4	0.4
Розвиток Інтернет торгівлі	0.1	3	0.3

Продовження таблиці 3.5

Загрози			
Політична нестабільність	0.075	-4	-0.3
Законодавча база	0.075	-3	-0.225
Економічне положення	0.2	-4	-0.8
Курс валют	0.15	-3	-0.45
Всього	**1**		**0.025**

З результатів аналізу ми бачимо, що найважливішими факторами, що відносяться до можливостей, для Адідас є зростання інтересу до спорту та розвиток технологій. Ці чинники мають найвищі зважені оцінки 0.8 і 0.4 відповідно. Це свідчить про необхідність сфокусуватися на них.

Політична нестабільність та курс валют – фактори, що відносяться до загроз, також мають високі оцінки -0.3 та -0.45 відповідно. Це свідчить про велику загрозу зі сторони цих факторів.

З іншого боку, політична нестабільність та законодавча база мають нижчі оцінки, що свідчить про те, що вони можуть менше впливати на продуктивність Адідас. Модні тенденції та розвиток інтернет-торгівлі мають середні оцінки, що вказує на те, що вони можуть вплинути на продуктивність компанії до певної міри, але не є ключовими факторам.

Таблиця 3.6 — SWOT аналіз компанії Адідас

Сильні сторони	Можливості
- Брендове ім'я: надає перевагу при залученні споживачів в Україні - Глобальна присутність: Забезпечує довіру від споживачів - Широкий асортимент продукції: Дозволяє задовольнити різні потреби та переваги клієнтів. - Партнерства та спонсорство: Допомагає зміцнювати їхній бренд та створювати відданість споживачів. - Ціна чітко повідомляється та відображається на виробах і манекенах (якщо можна застосувати) - POSm використовуються в повному об'ємі і коректно відповідно до стандарту - Розмірна сітка правильно відображена. - Рітейл Стандарти ВМ дотримані у взутті. - Рітейл Стандарти ВМ дотримані в аксесуарах.	- Зростання ринку спортивного екіпірування: Створює можливості для зростання попиту на продукцію Адідас. - Онлайн-продаж: Розвиток електронної комерції та популярність онлайн-шопінгу в Україні надають Адідас можливість досягти більшої аудиторії та збільшити продаж через інтернет. - Інновації в продукції: Адідас може використати свої технологічні можливості для розробки нових продуктів та покращення існуючих, щ допоможе їм залучити більше споживачів. - Партнерство з місцевими спортивними командами та заходами: Може допомогти зміцнити зв'язок із місцевими споживачами та підвищити поінформованість про бренд.
Слабкі сторони	Загрози
– Висока ціна: Продукція Адідас може бути дорожчою порівняно з конкурентами, що може створювати перепони для залучення цінових споживачів в Україні. – Група манекенів оформлена відповідно до інстукції. – Дотримується гендерне та категорійне зонування – Рітейл Стандарти ВМ дотримані в текстилі – В магазині коректно розміщена навігація – Дотримані принципи потоку покупців.	– Економічна нестабільність: Економічна ситуація в Україні може негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів та рівень попиту на продукцію Адідас. – Конкуренція з боку інших брендів: Бренди, такі як Пума та Найк, також активно конкурують на ринку спортивного екіпірування в Україні, що може обмежити зростання та частку ринку Адідас. – Піратство та підробки: Піратство та підробки можуть продовжувати бути проблемою, яка підриває продаж та репутацію Адідас в Україні.

Загалом Адідас має можливості для зростання та успіху на українському ринку, проте їм необхідно враховувати конкуренцію, адаптуватися до змін та розробляти стратегії, приділяти більше уваги візуальному мерчандайзингу, який відіграє важливу роль у створенні привабливого та ефективного бренду. Використання цих можливостей дає змогу залишатися затребуваним і успішним брендом в Україні.

Під час написання диплому мною було проведено маркетингове дослідження стосовно дотримань стандартів візуального мерчандайзингу, котре показало слабкі сторони всередині магазину.

Мною було розроблено перелік практичних порад, котрі точково направлені на поліпшення слабких сторін.

Для створення зручнішої навігації по залу необхідно:

1. Пропрацювати реалізацію SIS (shop in shop) для логічного поділу за категоріями, скориставшись принципом BSG.

GSB – принцип поділу магазину на зони за пріоритетом, в залежності від оглядовості і віддаленості від входу.

G — Найбільш оглядові зони з галереї торгового центру і входу в магазин, не перекриті колонами та іншими спорудами - визначаються маркетинговим календарем (продукт кампанії).

S — Зони, які розташовані трохи далі в глибину магазину, також не перекриті колонами та іншими спорудами. Категорія під сезон весна – літо (running/training) або осіння зима (athletics/outdoor) (сезонний продукт).

B — Інші зони, які не видно з входу в магазин. Перші категорії від більш сезонних до менших, потім якірні категорії футбол + баскетбол. Далі йдуть саббренди (SMC і Originals), в кінці діти (решта продукту).

2. Пропрацювати оформлення груп манекенів по принципам стайлінгу задля підвищення KPI магазину

Манекени — важливий інструмент для підвищення продажів та посилення іміджу бренду, вони демонструють ключовий продукт та надихають на покупки. Вміло підібрані образи для манекенів дозволить

підвищити ключові KPI магазину. Застосування стайлінгу зробить сети ефектними та привабливими.

Стайлінг — це вибір предметів одягу/взуття/аксесуарів для створення єдиного привабливого образу.

Комерційна ефективність стайлінгу полягає в тому, що стайлінг манекенів повинен надихати покупця на придбання повного комплекту одягу/аксесуарів/взуття або окремого товару, підвищуючи тим самим ключові комерційні показники KPI магазину (UPT, NS, CONV, TRAFFIC).

Правила стайлінгу, котрі необхідно використовувати

1. Ключовий образ + Best Sellers. В основі образу на манекен лежить ключовий сет з календаря манекенів. Для додаткового стайлінгу манекенів необхідно використати артикули Best Sellers та спецзакупівлі, які вписуються в образ манекена кольором.

2. Крос-категорійність. Використовуємо асортимент з інших категорій (поєднуємо бавовну та синтетику). За допомогою крос-категорійних сетів ми показуємо покупцю як можна міксувати між собою продукт із різних категорій

3. Сезонність. Аналізуємо погодні умови для нашого регіону. Взимку фокусуємо покупця на теплішому продукті, влітку на футболках і шортах, у дощову погоду представляємо на манекенах вітровки

4. Багатошаровість. Звертаємо увагу на образи, запропоновані в календарі манекенів – можна додати бра топ під майку або лосини під шорти.

5. Кольорова історія. Використовуємо не менше 1го, але не більше 2 яскравих кольорів (хайлайтів), дотримуючись балансу в акцентах на манекенах. Дотримуємося балансу принтів. Комбінуємо яскраві кольори із нейтральними: чорним, сірим, білим, темно-синій

6. Крос-мерчандайзинг. Доповнимо бренди крос-категорійними аксесуарами, футбол – м'ячами, тренінг – фітнес аксесуарами тощо. На одній групі плінтів використовуємо щонайменше 2 аксесуари.

7. Деталі. Оформляючи манекен, приділяється увага деталям: наприклад, пов'яжемо жіночий топ вузлом або спустимо одну бритель топа з плеча, щоб показати бра, на чоловічому манекені можна закатати рукави футболки або підняти худі знизу, щоб показати футболку. Або використаємо нестандартну шнурівку.

8. Натхнення. Образи на манекенах повинні спонукати клієнта до придбання повного комплекту. Використовуються ідеї з календаря манекенів та рекламних кампаній бренду.

Для відслідковування використовувалися ключові показники магазину, також відомі як KPI (Key Performance Indicators) — це є конкретні метрики, які допомагають бізнесу визначити його продуктивність і досягнення поставлених цілей. Основна ціль будь-якого бізнесу — отримання прибутку, котрий залежить від продажів. З використанням формули продажів відслідкуємо зміни, котрі відбулися після реалізації порад.

$$NS = UPT * ATV * CONV * TRAFFIC \tag{3.2}$$

де, NS — всі продажі;

UPT — середня кількість одиниць в чеку;

ATV — середня вартість одного чеку;

CONV — відсоток людей, котрі зробили покупку від кількості всіх відвідувачів;

TRAFFIC — всі відвідувачі магазину.

Таблиця 3.7 — KPI до та після впровадження порад

Показник	До	Після
NS, грн.	1 880 000	2 710 000
UPT, од.	1.7	2.0
ATV, грн.	1400	1600
CONV, %.	7.9%	8.3%
TRAFFIC, чол.	10000	10200

Бачимо, що NS зросли з 1 880 000 до 2 710 000, що свідчить про отримання компанією більшого прибутку. Значення UPT зросло з 1.7 до 2, що вказує на збільшення середньої кількості одиниць товару, яку купують окремі споживачі. Значення ATV збільшилось з 1400 до 1600. Це означає, що середня вартість кожного чеку зросла, тобто підвищення UPT відбулося не за рахунок продажі аксесуарів, а за рахунок основних категорій товару. Конверсія збільшилась з 7.9% до 8.3%. Це показує, що відсоток відвідувачів, які здійснюють покупку, зрос. Кількість трафіку зросла з 10000 до 10200. Це вказує на те, що манекени привертають більше уваги відвідувачів.

Загалом, дані показують позитивну динаміку після введення розроблених рекомендацій, оскільки спостерігається зростання продажів, середньої кількості одиниць товару на покупця, середньої вартості чеку, конверсії та трафіку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було проведено аналіз функціонування підприємства роздрібної торгівлі, особлива увага була привернута політиці мерчандайзингу компанії. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Проведено маркетингове дослідження поведінки споживачів та виявлено ступінь важливості складових візуального мерчандайзингу , з метою подальшого впровадження наданих рекомендацій щодо покращення складових, котрі були виявлені як слабкі сторони мерчандайзингу, з метою збільшення KPI та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Перший розділ теоретичного характеру розкриває питання теоретичних засад забезпечення політики мерчандайзингу, інструментаріїв мерчандайзингу, що використовуються роздрібними магазинами, показників викладки товару в магазині.

З нього ми дізнаємось, що візуальний мерчандайзинг — це процес візуального оформлення та презентації товарів та послуг у магазині, з метою привернення уваги покупців та стимулювання покупок. Це мистецтво оптимізації розташування товарів, яке включає в себе розміщення товарів у магазині, дизайн вітрин та рекламних вивісок, а також створення особливої атмосфери за допомогою освітлення, музики чи ароматів. Візуальний мерчандайзинг є комплексним набором інструментів, який сприяє ефективному продажу товарів та покращенню споживчого досвіду.

Що основною метою візуального мерчандайзингу є залучення уваги відвідувачів і спонукання їх до позапланових покупок з метою збільшення обсягів продажів.

Що існує зонування магазину — поділ торгового залу на зони для створення простору, який створює зрозумілу навігацію для покупців у магазині; робить магазини ідентичними за розташуванням продукту;

представляє ключовий та сезонний продукт на пріоритетних місцях; підвищує показники магазину (KPI).

Дізнаємось, що купівельний потік у роздрібному магазині відноситься до руху та поведінки покупців усередині магазину. Що він визначає, як покупці взаємодіють із магазином, товарами та іншими покупцями у процесі відвідування магазину.

Отримуємо знання про принцип Gold, Silver, Bronze — принцип поділу магазину на зони за пріоритетом, в залежності від оглядовості і віддаленості від входу.

Розуміємо, що оцінка ефективності мерчандайзингу відбувається за допомогою кількох ключових показників, зокрема продажів. Продажі є найважливішими орієнтирами успішності. Деякі з головних показників, які можна використовувати для оцінки ефективності мерчандайзингу, включають обіг, конверсію, середню кількість одиниць в чеку, середня сума одного чека, кількість чеків.

Другий розділ аналітичного характеру розкриває питання стану внутрішнього середовища підприємтсва, дає характеристику діяльності підприємтсва, особливостей формування політики мерчандайзингу на підприємстві, та цільового сегменту компанії.

У цьому розділі проводиться ретельний аналіз різних аспектів внутрішнього середовища підприємства, таких як структура та організаційна структура, комплекс маркетингу, фінансові показники та інші фактори, що впливають на функціонування підприємства.

Крім того, розділ надає глибоку характеристику діяльності підприємства, включаючи його місію, бачення, цілі та стратегію. Аналізуються особливості формування політики мерчандайзингу на підприємстві, включаючи підходи до виставок та вітрин, організацію товарного простору, планування та розташування товарів, маркетингові акції та інші аспекти.

Також у розділі детально розглядається цільовий сегмент компанії, тобто конкретна група клієнтів, на яку спрямовані маркетингові зусилля підприємства. Аналізуються характеристики цільового сегменту, його потреби, попит на продукцію або послуги компанії, а також специфічні особливості спілкування та взаємодії з цільовим сегментом.

У цьому розділі зосереджено на аналізі різних факторів, що визначають внутрішнє середовище підприємства та мають суттєвий вплив на його політику мерчандайзингу та вибір цільового сегменту. Детальний огляд та проведення маркетингового дослідження таємним покупцем дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для вдосконалення політики мерчандайзингу з метою досягнення поставлених цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Третій розділ практичного характеру визначає напрями покращення політики мерчандайзингу підприємства роздрібної торгівлі. В розділі аналізується зовнішнішнє середовище підприємства, основні ризики та невизначеності, проводиться аналіз конкурентів підприємтсва та надаються наступні практичні рекомендації щодо покращення візуального мерчандайзингу:

1. Пропрацювати реалізацію SIS (shop in shop) для логічного поділу за категоріями, скориставшись принципом BSG.
2. Пропрацювати оформлення груп манекенів по принципам стайлінгу задля підвищення KPI магазину.

Рекомендації були прийняті до уваги, та очікуванні результати від їх реалізації було отримано. Показники магазину та конкурентоспроможність показали зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мерчандайзинг – що таке? URL: https://sendpulse.com/latam/support/glossary/merchandising?_gl=1*x0o1fs*_ga*MjA3MzU0NDA3OS4xNjg2NjA0OTQ2*_ga_46NQ594GKJ*MTY4NzEyOTc3NC4zLjEuMTY4NzEyOTg3Ny4wLjAuMA..*_fplc*NVVFd1RJc3VMYXMlMkZOWHNLOUlaUVZBekoxSm9BRUFQYXZPTEdDZm5WVW1RV0xMVXJtWHJSMVY0eUdDSUhYVWw3bkNnRUdXdjIxQyUyQjh4UElFMzZ3endjZFElMkZpT25ZY29oWnNhOFJYdnBSVXJXOUplVjNrZ1NuWmdJN1JLWVZnJTNEJTNE (дата звернення: 03.05.2023).

2. Мерчандайзинг. URL: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/psihprodt6.pdf (дата звернення: 09.05.2023).

3. Візуальний мерчандайзинг досі важливий для кожного магазину. *Planohero*. URL: https://planohero.com/uk/blog/visual-merchandising-still-matters/ (дата звернення: 09.05.2023).

4. Поради мерчандайзера для вашого магазину | ІнтелТех. *ІнтелТех | Ваш бізнес під Вашим контролем*. URL: https://inteltech.com.ua/uk/blogs/porady-merchendayzera (дата звернення: 11.05.2023).

5. ABM Shelf. Визуальний мерчандайзинг: Ефективний інструмент підвищення продажів. *ABM Shelf*. URL: https://www.abmshelf.com/blog/vizualnij-merchandajzing (дата звернення: 11.05.2023).

6. Принципи планування торговельних приміщень | USTOR. *Головна*. URL: https://www.ustor.com.ua/news/printsipyi-zonirovaniya-i-planirovki/ (дата звернення: 12.05.2023).

7. Базуленко О.Я. Організація торгівлі : навч. посіб. Чернівці, 2021. 241 с. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/bozulenko_2021.pdf (дата звернення: 13.05.2023).

8. Тягунова Н.М., Лісіца В.В., Іванов Ю.В. Мерчандайзинг кредитно-модульний курс. Київ : Центр учб. літ., 2014. 336 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8705/1/1377892_A65D7_tyagunova_n_m_lisica_v_v_ivanov_yu_v_merchandaizing_kreditno.pdf (дата звернення: 13.05.2023).

9. Конспект лекцій. *StudFiles*. URL: https://studfile.net/preview/9741815/ (дата звернення: 13.05.2023).

10. Мерчандайзинг. Як виграшно організувати простір у магазині?. *torgsoft.ua*. URL: https://torgsoft.ua/articles/stati/merchendajzing-kak-vyiigryishno-organizovat-prostranstvo-v-magazine/ (дата звернення: 15.05.2023).

11. Стеценко В.А, Рябко О.І, Ткачук С.В. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *economyandsociety.in.ua*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/73.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

12. Презентація "Викладка товарів різними способами та оформлення цінників". *Освітній проект «На Урок» для вчителів*. URL: https://naurok.com.ua/prezentaciya-vikladka-tovariv-riznimi-sposobami-ta-oformlennya-cinnikiv-262105.html (дата звернення: 16.05.2023).

13. ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "АДІДАС-УКРАЇНА" - #24251899 - Основна інформація - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24251899 (дата звернення: 16.05.2023).

14. Довгань Л.Є., Малик І.П., Шкробот М.В. «Менеджмент організацій і адміністрування» : Навч. посіб. Київ, 2016. 371 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15973/5/НП_КУР.pdf (дата звернення: 16.05.2023).

15. Дочірнє підприємство: бухоблік та фінзвітність. *Головбух*. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7792-dochrn-pdprimstvo (дата звернення: 17.05.2023).

16. Finance reporting Adidas. *Media.adidas.ua*. URL: https://media.adidas.ua/Finance_reporting_2021.pdf?_gl=1*4lwxz0*_ga*MTk2NDAxMDYwNi4xNjg1NDc2NDY1*_ga_GKL7XWXYVM*MTY4NzExNjk5MC4xMy4xLjE2ODcxMTcwMTAuNDAuMC4w (date of access: 17.05.2023).

17. Красношапка В.В., Моргун О.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИЛАДОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ. *http://irbis-nbuv.gov.ua/*. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2013_5_15.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

18. Груб‘як С.В. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *http://global-national.in.ua/*. URL: http://global-national.in.ua/archive/3-2015/56.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

19. Ритейл – що це таке, як працює та хто такий Ритейлер. *Termin.in.ua*. URL: https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler/ (дата звернення: 17.05.2023).

20. Acharya R. 20 Adidas Sponsored Athletes Of All Time. *Sports Lulu - NFL, NBA, MLB, NHL, NCAA, Football and Sports News*. URL: https://sportslulu.com/adidas-sponsored-athletes (date of access: 19.05.2023).

21. Амін Заркун. 9 маркетингових стратегій Adidas, які зробили його світовим брендом. *Squeeze Growth*. URL: https://squeezegrowth.com/uk/adidas-marketing-strategies/ (дата звернення: 19.05.2023).

22. Mark Lankmilier. Using In-depth Interviews to Build a Customer Journey Map for Your Product: the Complete Guide - Fulcrum. *Fulcrum*. URL: https://fulcrum.rocks/blog/using-in-depth-interviews-to-build-a-customer-journey-map (date of access: 20.05.2023).

23. I. Budiman, J. Phys. ShieldSquare Captcha. *IOPscience*. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1007/1/012023/pdf (date of access: 20.05.2023).

24. Огляд українського ринку спортивних товарів. URL: http://kotly_opalennya.tilda.ws/page4606795.html (дата звернення 21.05.2023).

25. Дослідження ринку спортивних товарів в Україні. *Studwood*. URL: https://studwood.net/872700/marketing/oglyad_literaturnih_dzherel (дата звернення: 21.05.2023).

26. Курдюкова О.С., Лабурцева О.І. https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-3/19.pdf. *Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, КНУТД*. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-3/19.pdf (дата звернення: 22.05.2023).

27. Що змінилося на ринку спортивних товарів за рік і чого очікувати у майбутньому. *Sostav.ua - аналітичний медіапортал про ринок реклами, маркетингу, PR в Україні*. URL: https://sostav.ua/publication/shcho-zm-nilosya-na-rinku-sportivnikh-tovar-v-za-r-k-chogo-och-kuvati-u-majbutnomu-94674.html (дата звернення: 23.05.2023).

28. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. ; ред. Бутко М.П. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ Київ : Центр учб. літ., 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 24.05.2023).

29. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. *https://www2.deloitte.com*.
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-

business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf (дата звернення: 24.05.2023).

30. Що таке PEST-аналіз. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz (дата звернення: 25.05.2023).

31. Васільєва Альона. PUMA шукає продавця-консультанта. *https://stud-point.com*. URL: https://stud-point.com/blog/vakansiyi/puma-shukaie-prodavtsia-konsultanta-2/(дата звернення: 25.05.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Чек лист перевірки магазину

Відділ	Підпункт	Оцінка
Група манекенів оформлена відповідно до інструкції	Продукт на манекени обраний відповідно до інструкції, або є в гарних залишках магазину	
	Продукт з манекену знаходиться на острівному обладнанні біля нього (окрім вхідних манекенів)	
	Застосований принцип стайлінгу (багатошаровість, використання аксесуарів, пропрацьована колірна історія)	
	Дотримані рітейл стандарти (продукт відпарений, бірки сховані, обраний коректний розмір)	
	Використовуються правильні цінові шаблони під кожним манекеном	
Дотримується гендерне та категорійне зонування	Торговий зал має чіткий поділ на гендер	
	Категорії в текстилі та взутті розташовані відповідно до інструкції візуального мерчандайзингу і базовим принципам презентації товару (пропрацьована колірна історія, багатошаровість на фронтах, комерційні артикули, крос-мерч)	
Рітейл стандарти дотримані в текстилі	Весь продукт відпарений	
	Товар представлений акуратно (поправлені рукави, капюшони, фронти, складки)	
	Довіс виконаний згідно стандартів (повна розмірна сітка, дотримана місткість обладнання)	
	Текстиль розвішаний на коректні вішалки	
	На усіх вішалках розмірний кубик відповідає розміру текстилю	
	Текстильний товар одного артикулу розвішаний від меншого до більшого розміру	
	На кожному продукті встановлений сенсор	
	Актуальні цінники розміщені на кожному продукті	
	Розмірна комунікація розміщена коректно	
Рітейл стандарти дотримані у взутті	Товар представлений акуратно (шнурки заправлені, бирки не стирчать)	
	Актуальні цінники розміщені на кожному продукті	

Продовження таблиці А.1

	Взуття одного артикула розміщена від меншого до більшого розміру в ФО	
	На кожному продукті встановлений сенсор	
Рітейл стандарти дотримані в аксесуарах	Товар представлений акуратно (бирки не стирчать, лямки рюкзаків зав'язані, рюкзаки наповнені набивкою)	
	Довіс виконаний згідно стандартів (протокольні розміри, дотримана місткість обладнання	
	Текстиль розвішаний на коректні вішалки	
	Аксесуари одного артикула розвішані одного розміру на одному гачку	
	На кожному продукті встановлений сенсор	
	Актуальні цінники розміщені на кожному продукті	
Ціна чітко повідомляється та відображається на виробах і манекенах (якщо можна застосувати)	Використовуються правильні цінові шаблони і логотипи для продукції, що виставляється	
	Шаблони відповідають бренду і категорії (Originals, Performance і т.д.). Ціни не написані від руки	
	Цінники правильні та прикріплені до потрібного продукту в торговому залі. Цінники заховані всередині продукту	
В магазині коректно розміщена навігація	При вході в магазин розташовуються вказівники по гендеру, каса та примірочні (в залежності від архітектури магазину, до прикладу наявності колони на вході)	
	Всі категорії текстилю та взуття виділені відповідним хедером	
POSm використовуються в повному об'ємі і коректно	Графіка не пошкоджена	
Розмірна сітка правильно відображена	В торговому залі представлені всі доступні розміри одягу. Продукти сортуються по розміру від менших до більших розмірів. У разі потреби використовуються розмірні кубики для одягу на вішалці та наклейки з розміром для складеного одягу	
Дотримані принципи потоку покупців	В категоріях створені фокусні точки (манекени/POSm)	