

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ _____
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ Г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.0302 – Менеджмент
38.03.02.12 - Финансовый менеджмент (в организации)

Совершенствование управления ассортиментом и повышение эффективности использования товарных запасов в розничной сети (на примере бизнес-единицы «DNS» Западный округ региона Восточная Сибирь розничной торговой сети «DNS»).

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент
должность, ученая степень

Т.Ю. Агеева
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Е.А. Воробьева
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме «Совершенствование управления ассортиментом и повышение эффективности использования товарных запасов в розничной сети (на примере бизнес_единицы «DNS» Западный округ региона Восточная Сибирь розничной торговой сети «DNS»»).

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические и методические основы взаимосвязи управления ассортиментом и товарными запасами в розничной торговой сети....	6
1.1 Развитие подходов к управлению товарными запасами розничной торговой сети.....	6
1.2 Характеристика категорийного менеджмента как современного подхода к управлению ассортиментом.....	10
1.3 Изменение системы управления товарными запасами при внедрении категорийного менеджмента.....	18
2 Экономическая характеристика и анализ управления ассортиментом в компании «DNS»	26
2.1 Экономическая характеристика Западного округа региона Восточная Сибирь компании «DNS».....	26
2.2 Анализ управления ассортиментом в компании «DNS»	41
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ассортиментом и повышению эффективности использования товарных запасов	53
3.1 Разработка рекомендаций.....	53
3.2 Оценка эффекта от предлагаемых мероприятий.....	63
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	73
Приложения А.П.....	75-106

ВВЕДЕНИЕ

Оборотные средства – это активы предприятия, возобновляемые с определенной регулярностью для обеспечения текущей деятельности, вложения в которые как минимум однократно оборачиваются в течение года или одного производственного цикла, если последний превышает 12 месяцев. Такое определение в своей книге «Финансовый менеджмент» дает Ковалев В. В. [9, стр. 34] Оборотные средства включают:

- а) производственные запасы;
- б) незавершенное производство;
- в) расходы будущих периодов.
- г) готовая продукция;
- б) дебиторская задолженность;
- в) денежные средства в кассе предприятия и на счетах в банках.

Специфика большинства торговых компаний состоит в значительном объеме товарных запасов в составе их оборотных активов (до 50%). В связи с этим, в настоящее время одну из основных задач розничных торговых сетей в свете повышения их конкурентоспособности можно определить как повышение эффективности использования оборотных средств, а именно товарных запасов. Под товарными запасами мы будем понимать следующее [7, стр. 56]: «Товарные запасы – это часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства к потребителю».

Размер товарных запасов в розничных торговых сетях определяется объемом и структурой товарооборота. Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов – одна из важных задач торговых предприятий. В противном случае из-за недостатка запасов возникают сложности с товарным обеспечением товарооборота, а излишние запасы вызывают дополнительные потери, увеличение расходов по хранению запасов. Также одной из причин низкой оборачиваемости товарных запасов на предприятии розничной торговли является большой объем неликвидных запасов, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние торговых предприятий.]

В розничных торговых сетях все товары относятся к категории товарного запаса до момента продажи. И они являются постоянно существующей величиной, поскольку товарные запасы продаются не сразу, а постепенно, то есть регулярно возобновляются. Оборачиваемость товарных запасов можно ускорить за счет усовершенствования всей торгово-коммерческой и экономической работы предприятия розничной торговли. В связи с этим проблема увеличения оборачиваемости товарных запасов взаимосвязана с проблемой оптимального формирования ассортимента.

На современном этапе все большее распространение стал набирать категорийный менеджмент, так как в нем нашли своё отражение много подходов. Категорийный менеджмент – это современный подход к управлению ассортиментом, набор технологий и инструментов,

позволяющих повысить эффективность управления товарной номенклатурой розничного предприятия.

Эффективное управление товарными запасами позволяет снизить продолжительность всего операционного цикла, уменьшить уровень текущих затрат на их хранение, снизить уровень транзакционных издержек по закупке, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, рефинансируя их в другие активы. Вышеуказанное обуславливает актуальность исследования влияния в современной розничной торговой сети инструментария категорийного менеджмента на управление оборотными средствами, а именно, товарными запасами.

Объектом исследования является бизнес-единица «DNS» Западный округ региона Восточная Сибирь розничной торговой сети «DNS».

Предметом исследования является изменение управления ассортиментом в результате внедрения категорийного менеджмента.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления ассортиментом с учетом внедрения категорийного менеджмента.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы взаимосвязи управления ассортиментом и товарными запасами в розничной торговой сети;
- изучить подходы, применяемые в управлении товарными запасами и ассортиментом;
- дать экономическую характеристику изучаемой розничной торговой сети;
- проанализировать современное состояние управления ассортиментом в исследуемой компании;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления ассортиментом и повышению эффективности использования товарных запасов в рассматриваемой розничной торговой сети.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические и методические основы взаимосвязи управления ассортиментом и товарными запасами в розничной торговой сети

1.1 Развитие подходов к управлению товарными запасами розничных торговых компаний

Товарные запасы образуются на всех стадиях товародвижения: на складах оптовых и розничных торговых предприятий, в пути, в точках продаж. Необходимость образования товарных запасов в торговых розничных сетях обусловлена следующими факторами:

- время, необходимое для транспортировки товаров от места производства до места продажи, включая время на погрузку-разгрузку;
- сезонные колебания в потреблении товаров;
- несоответствие между производственным и торговым ассортиментом товаров, что вызывает необходимость подсортировки, упаковки и подработки;
- особенности в территориальном размещении производства;
- условия транспортировки товаров, расстояние между поставщиком и торговым предприятием;
- звенность товародвижения;
- возможности хранения товара.

Управление товарными запасами в розничных торговых сетях включает:

- нормирование товарных запасов (установление их необходимых размеров);
- оперативный учет и контроль состояния товарных запасов;
- регулирование товарных запасов (поддержание их на необходимом уровне).

Как было отмечено, эффективное использование товарных запасов на предприятиях розничной торговли во многом зависит от правильного определения потребности в них. Подходы к управлению товарными запасами развивались на протяжении долгого времени.

Начальной точкой в теории управления запасами можно считать начало XX века. В период 1910-1940 гг. стали появляться статьи В.Парето, Е. Тафта, К. Адлера и других, посвященные моделям расчета оптимальной партии заказа и различным ее модификациям, т.е. нормирование. В. В. Ковалев [14, стр. 54] дает такое определение норме товарных запасов: «Норма товарных запасов – это относительная величина, соответствующая экономически обоснованному минимуму запасов, который необходим для бесперебойной работы предприятия». Наиболее известной является «модель экономически обоснованного размера заказа» (Economic ordering quantity - EOQ-model), автором которой принято считать Р.Уилсона (1916 г.). Расчетный механизм данной модели представлен в приложении А.

Следующий этап развития в управлении запасами приходится на 1940-1970 – е годы. Это период считают основным в процессе становления теории

запасов. В этот период теория запасов оформилась как самостоятельное научное направление. В работах К. Эрроу, Т. Уайтина, Г. Вагнера и других ученых были рассмотрены динамические и вероятностные модели управления запасами, началось систематическое изучение, и были сформированы первые стратегии управления запасами. При нормировании товарных запасов широко стали использоваться статистические методы:

- экономико-статистический методы. Базируются на изучении уровня товарных запасов, сложившийся за прошлые периоды, с учетом влияния отдельных факторов на скорость обращения товаров (среднегодовые изменения, коэффициент эластичности, метод пропорционального отклонения, индексный метод);

- экономико-математические методы. Наиболее простой экономико-математический метод определения размеров запаса – это метод экстраполяции, позволяющий перенести темпы, которые сложились в прошлом на будущее.

С 1970-х годов стали развиваться логистические подходы в управлении товарными запасами. Активно стали использовать средства вычислительной техники. В эти годы развитие получили такие модели управления запасами: модель с фиксированным объемом заказа (Q-модель), модель с фиксированной периодичностью заказа (r-модель), а так же их модификации (модель максимум-минимум и модель с заданной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня). Свой вклад внесли Р. Баллоу, Р. Коул, Дж. Клосс, Дж. Сток, Д. Ламберт, Л. Миротин, О. Проценко, С. Резер, Д. Новиков и др.. Сравнительная характеристика моделей представлена в приложении Б.

Кроме перечисленных моделей управления запасами в практической деятельности отечественных розничных торговых предприятий часто используется так называемая система оперативного управления. При использовании этой системы через определенные промежутки времени принимается оперативное решение «заказывать» или «не заказывать», и если заказывать, то какое количество единиц товара.

В 1980-х годах большинство розничных торговых предприятий стало понимать, что главную роль в успехе своей деятельности играют потребители. В это время розничные торговые сети подходят к формированию своей ассортиментной политики основываясь на потребительских предпочтениях. Тут широкое распространение получили методы ABC и XYZ-анализа. Целью ABC-анализа является снижение затрат на содержание запасов. Идея метода ABC состоит в том, чтобы из всего множества однотипных объектов выделить наиболее значимые с точки зрения поставленной цели.

Порядок проведения анализа ABC представлен на рисунке 1:

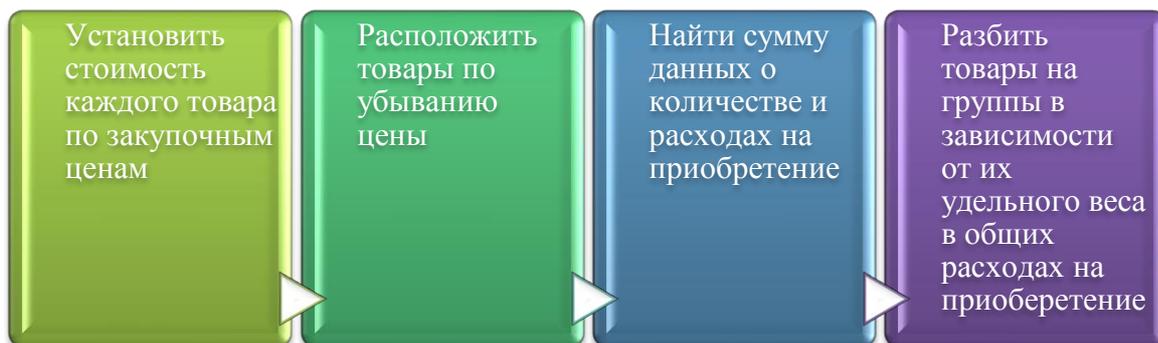


Рисунок 1 – Порядок проведения анализа ABC

В зависимости от расходов товарные запасы делятся на три группы – А, В, С по их удельному весу в общих расходах на приобретение. Наиболее распространенной является следующая классификация представленная на рисунке 2:



Рисунок 2 – Классификация товаров при анализе ABC

Принцип дифференциации ассортимента в процессе анализа XYZ состоит в том, что весь ассортимент товаров делят на три группы в зависимости от степени равномерности спроса. На рисунке 3 представлены эти группы:



Рисунок 3 - Классификация товаров при анализе XYZ

В приложении В представлен результат совместного проведения анализов ABC и XYZ - матрица, которая состоит из девяти различных классов.

Рассматривая управление товарными запасами и ассортиментом в розничных торговых сетях, стоит отметить, что сети имеют ряд отличительных признаков, а именно:

- единый управляющий центр;
- единое управление ресурсами;
- единое управление закупками, поставками и сбытом.

Наличие таких общих черт предопределяет и существование похожего ассортимента по всей сети, и возможность присутствия единой товарной номенклатуры, и проведение единой ценовой политики. В связи с этим на современном этапе все большее распространение стал набирать категорийный менеджмент, так как в нем нашли своё отражение много подходов. В. В. Снигирева [29, стр. 13] дает такое определение категорийного менеджмента: «Категорийный менеджмент - это современный подход к управлению ассортиментом, набор технологий и инструментов, позволяющих повысить эффективность управления товарной номенклатурой розничного торгового предприятия». Стал активно использоваться в начале 1990-х годов, основателем считается Б.Ф. Харрис. Одной из причин популярности данного метода является простота анализа товарной категории по сравнению с анализом каждой товарной позиции. Категорийный менеджмент предполагает специализацию работ по управлению ассортиментом не по отдельным функциям (маркетинг, закупка, логистика, сбыт), а по управляемым товарным категориям. Каждая товарная категория является самостоятельной бизнес-единицей внутри организации, со своей

структурой и бизнес-процессами. В таблице 1 представлены этапы развития теории управления запасами.

Таблица 1 – Этапы развития теории управления запасами

Этап	Характеристика этапа	Ученые, внесшие вклад в развитие этапа
1910-1940 гг.	Отдельные разработки (ЕОQ-модель, правило Парето и др.)	Е. Тафт, К. Адлер, Р. Уилсон, В. Парето и др.
1940-1970 гг.	Формирование теории управления запасами (динамические и вероятностные модели управления запасами, стратегии управления запасами)	К. Эрроу, Т. Уайтин, Г. Вагнер и др.
1970-1980 гг. (используются в настоящее время)	Логистический подход (аналитические модели и использование IT-технологий, ABC и XYZ-анализ)	Р. Баллоу, Р. Коул, Дж. Клосс, Дж. Сток, Д. Ламберт, Л. Миротин, О. Проценко, С. Резер, Д. Новиков и др.
1990-е г. – настоящее время	Категорийный менеджмент	Б.Ф. Харрис

Далее более подробно рассмотрим современный подход – категорийный менеджмент.

1.2 Характеристика категорийного менеджмента как современного подхода к управлению ассортиментом

В категорийном менеджменте процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале. При этом вся цепочка – от выбора ассортимента до продвижения и продажи товаров – соединена и контролируется одним сотрудником (категорийным менеджером) в рамках каждой категории. Процесс управления категорией товара подразумевает работу в многофункциональных группах: отделы маркетинга, служб IT и аналитики, отделов логистики. Внедрение управления категориями предполагает создание матричной организационной структуры управления и системы общих для поставщика и ритейлера ключевых показателей деятельности (KeyPerformanceIndicatorsScorecard, KPIs). Для категорийного менеджера они могут быть следующими:

- выполнение плана по обороту категории (%); □
- выполнение плана по маржинальной прибыли категории (%); □

- соблюдение нормативов товарного запаса категории (%); □
- доля неликвидного и низкооборотчиваемого товара (%); □
- соблюдение нормативов оборачиваемости товарных запасов (%); □
- поддержание уровня торговой наценки (% выполнения норматива или % наценки); □□
- соблюдение бюджета закупок (сумма превышения); □
- выполнение плана по экономии затрат на закупку и хранение товара (сумма превышения / экономии) и т.п..

Если нужно использовать качественную оценку, то необходимо подобрать такие КРІ, которые поддаются оценке, например:

- оптимизация ассортимента (соотношение между ходовыми и неходовыми товарами);
- организация бесперебойных поставок товаров (отсутствие перебоев – да/нет) и т.д..

Процесс управления товарным ассортиментом в рамках категорийного менеджмента предполагает последовательную реализацию стадий в соответствии с рисунком 1:

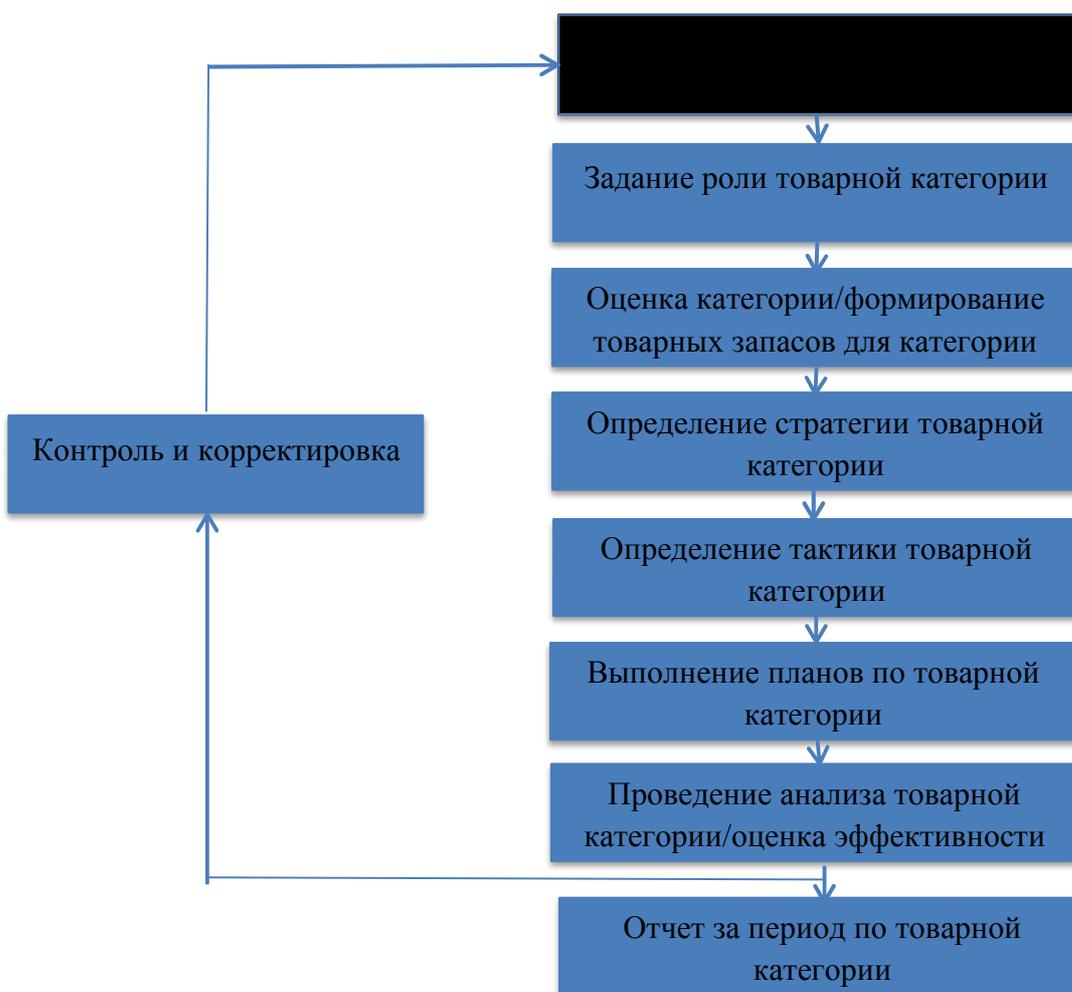


Рисунок 1 - Стадии управления товарным ассортиментом в рамках категорийного менеджмента

Первым шагом категорийного управления на предприятии розничной торговой сети является структурирование ассортимента, построение товарного классификатора и ассортиментной матрицы. Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является основой системы категорийного управления. Для эффективной работы с ассортиментом в категорийном менеджменте выделяют три основных уровня деления товарного классификатора:

- первый уровень - класс товаров. Характерно только для крупных магазинов. Например, «Одежда» и «Обувь».
- второй уровень - товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных общими признаками - видом товара, способом производства и т. д. Например: «Цифровая техника», «Бытовая техника». В крупных торговых сетях может выделяться еще подгруппа товаров (группа «Бытовая техника» может делиться на «товары для красоты и здоровья», «товары для дома», «товары для кухни» и т.д.)
- третий уровень - товарная категория. Совокупность товаров одного или нескольких классов (групп, видов), которые воспринимаются потребителем как взаимодополняющие и/или взаимозаменяемые для удовлетворения своих потребностей (конкретно, зачем идет покупатель). Например, за смартфоном, за зеркальной фотокамерой.

После определения товарного классификатора приступают к построению ассортиментной матрицы. Ассортиментный минимум (ядро ассортимента) — перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине в любой период вне зависимости от сезона. В розничных торговых сетях ассортиментные минимумы во всех магазинах должны быть одинаковы, хотя ассортиментная матрица в разных городах сети может отличаться. Это позволяет розничным сетям снизить затраты на закупку товарных запасов, а так же создает у потребителей единый образ компании. Ассортиментные матрицы для каждого магазина сети будут выстраиваться в зависимости от формата магазина, площади, конкурентов и покупателей. Схематично ассортимент розничной торговой сети, имеющей магазины в разных городах страны можно изобразить как на рисунке 2:



Рисунок 2 – Ассортимент сетевого торгового предприятия, имеющего магазины в разных городах

Задание ролей для категорий – следующий шаг. Это позволяет обозначить важность категории, оптимизировать распределение ресурсов среди всех групп товаров. Например, в целевой категории должен быть самый широкий и глубокий ассортимент, широкая выкладка, дополнительные места продаж к основной выкладке, низкие цены и высокая промоактивность. Роли категорий определяют на основании: позиционирования компании, конкуренции, предпочтениях целевого потребителя. На рисунке 3 представлены роли и их характеристика [13, с. 81]:

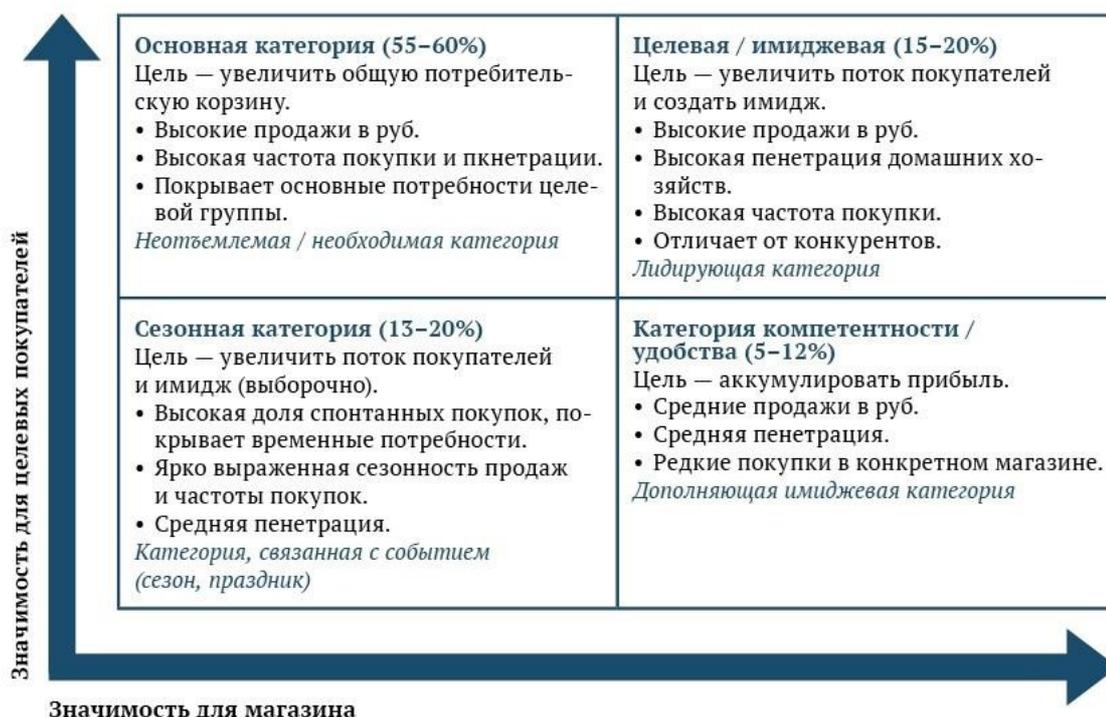


Рисунок 3 - Основные роли категорий товаров

Роли можно выделить в зависимости от показателей прибыли, оборота, частоты покупок, затрат. Самым распространенным методом определения какую роль играет категория во всем ассортименте является кросс-категорийный анализ. Он проводится в несколько этапов.

Этап 1. Составляется список всех категорий, и отражаются статистические данные по обороту и по прибыли. Их сортируют по мере убывания.

Этап 2. Определяются границы данных. Выбираются максимальные и минимальные значения по прибыли и по обороту, определяется среднее арифметическое по этим показателям. Полученные значения переносят на ось координат, пересечение осей – это среднее значение прибыли и оборота.

Этап 3. Определение ролей категорий.

Целевые/имиджевые категории по прибыли будут находиться в правом верхнем углу оси координат, они наиболее прибыльны.

Удобные категории будут располагаться в нижнем правом углу, их значение по прибыли и по обороту ниже средних.

Основные категории будут находиться близко к среднему значению.

Сезонные категории могут находиться в любой в любом месте графика, так как показатели зависят от сезона. На рисунке 4 приведен пример кросс-категорийного анализа [5, с. 102]:

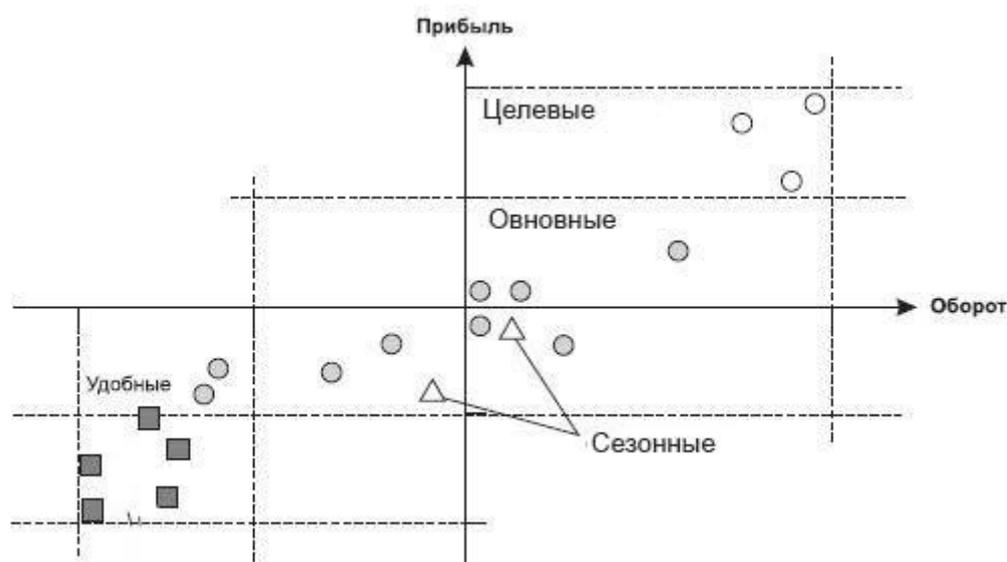


Рисунок 4 – Пример результата кросс-категорийного анализа

Но при определении ролей необходимо учитывать ситуацию в целом на рынке, как категория будет развиваться в будущем, равномерность спроса на нее, широту ассортимента у конкурентов, т.е. необходима экспертная оценка.

Далее категория оценивается различными методами и анализируются товарные запасы. Этап предполагает анализ всех уровней товарной категории от подкатегории до единицы учета товарного запаса. Это помогает определить, какой вклад вносит каждый из уровней в общий объем продаж и позволяет определить возможные улучшения эффективности использования товарных запасов. Самыми распространенными методами анализа являются рассмотренный нами анализ внутренней статистики продаж ABC и XYZ, также используются оборачиваемость, прогнозирование спроса, выручка, прибыль, анализ данных о рынке (емкость, темпы роста, доля), анализ данных о потребителе (целевой клиент, количество покупок, популярность брендов). Внутри каждой категории ставятся конкретные, измеримые цели по всем показателям эффективности работы категории (оборот, прибыль, маржа, доля в продажах, количество покупок). Формирование нормативов предполагает определение нормативных значений заданных показателей для каждого уровня товарной категории. Это очень сложный аналитический процесс, в основе которого должна лежать статистика за длительный период.

По итогам проведенного анализа предстоит выбрать стратегию развития категории. Необходимо это для понимания как именно следует

развивать данную категорию. Выделяют такие стратегии как увеличение покупательского потока, увеличение средней покупки, увеличение прибыли, сохранение доли рынка, привлечение внимания и усиление имиджа.

На основании выбранной стратегии строится тактика по развитию категории. Как было отмечено в пункте 1.1 эффективное управление товарными категориями и запасами предполагает глубокое знание рынка и потребителей. Понимание и исследование потребностей покупателя в конкретной категории товаров является важнейшим условием достижения высоких показателей категории. Для этого категорийный менеджер должен тесно сотрудничать с отделом маркетинга.

Из маркетинговых данных категорийный менеджер получает:

- информацию о целевом покупателе (кто он, что покупает, когда, где, с какой целью). Инструменты получения информации: наблюдения, интервью, опрос, эксперименты, панель;
- информацию о рынке (экономическая информация, тренды на рынке, товары каких лидеров продаж можно найти в каждой торговой точке);
- информацию о конкурентах. Инструменты получения информации - интернет, сайты конкурентов, конкурентная разведка, мнение экспертов);
- информацию по своей торговой деятельности (товарооборот, прибыль, оборачиваемость товарного запаса).

Обладая такими сведениями, категорийный менеджер быстрее узнает о потребностях рынка, может оперативно вводить новые товары в ассортиментную матрицу или, наоборот, выводить их.

Тактику развития категорий определяют на основании комплекса маркетинга, который эффективно помогает управлять товарными запасами (маркетинг-микс «5P»). На рисунке 5 представлены составляющие данного комплекса:



Рисунок 5 - Схема комплекса маркетинга 5P

Первой составляющей комплекса является товар (Product). Категорийный менеджмент предусматривает включение в торговый

ассортимент розничного предприятия тесно связанных друг с другом групп товаров, отвечающих следующим условиям:

- товары должны удовлетворять однотипные прямые и сопряженные потребности, выполнять одни и те же функции;
- товары должны быть ориентированы на группу целевых потребителей, соответствующую типу розничного торгового предприятия;
- товары должны иметь ценовую ориентацию, соответствующую покупательной способности целевого сегмента.

Благодаря грамотной ассортиментной политике у торгового предприятия не возникнет затоваренности или дефицита товарных запасов.

Вторая составляющая – цена (price) — разработка уровня и поведения цен, механизмов ценового воздействия на покупателей и конкурентов, ценовых методов стимулирования сбыта.

Основными вопросами для решения на уровне «цена» по товарным группам являются:

- ценовая стратегия на рынке;
- ценообразование для различных товарных категорий;
- наличие сезонных скидок или акций;
- политика относительно промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-мероприятий и т.д).

Третьей составляющей является продвижение (promotion) — совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить. Продвижение товара осуществляется путем использования в определенной пропорции рекламы, методов стимулирования сбыта и методов связи с общественностью.

По мнению Т.С. Бронниковой [4], реклама – это форма неличного представления сообщений через средства информации, осуществляемого за определённую плату, а стимулирование сбыта – краткосрочные поощрительные меры, способствующие продаже или сбыту продукции и услуг. Формами стимулирования сбыта являются:

- скидки на определенный период времени;
- различные купоны на льготное приобретение товара;
- распродажа товаров по сниженным ценам;
- различные игры и конкурсы;
- предоставление премий и подарков;
- бесплатное получение образцов товара на пробу.

Связи с общественностью (Publicrelations) – деятельность по распространению информации о компании и ее товарах, которая преподносится в виде новостей, без предоставления оплаты. Это могут быть:

- краткие новости (пресс-релизов) о компании и ее деятельности для сообщения в прессу;
- статьи, представляющие более подробную информацию о компании;
- спонсорская поддержка различных мероприятий и акций.

Четвертая составляющая – продажи – включает в себя:

- рынки, на которых планируется продавать товар;
- методику продажи (мерчендайзинг);
- управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т.д).

Управление этой составляющей в концепции «5P» позволяет розничным торговым сетям осуществлять наиболее эффективный охват целевой аудитории путем грамотного расположения своих филиалов и обеспечения их всем необходимым для более качественного оказания услуг.

К последней составляющей относятся люди (people), способные оказать влияние на восприятие товара на целевом рынке: работники, представляющие компанию и товар, торговый персонал, важные потребительские группы – VIP-клиенты, дающие компании большой объем продаж, программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала, а также методы сбора обратной связи.

Принятие решений по каждой из описанных составляющих выливается в тактику для товарной категории.

Сравнивая фактические показатели по категориям товаров, категорийный менеджер принимает решение о ее корректировке. Текущие товарные запасы являются основными и предназначены для обеспечения повседневной бесперебойной торговли. Они должны постоянно пополняться. Завышенные запасы товаров ведут к замедлению товарооборачиваемости, росту товарных потерь и других издержек обращения, связанных с хранением и реализацией товаров, а главное – к ухудшению качества товаров, выходу их из моды. Сверхнормативный излишек запасов приводит к дефициту временно свободных денежных ресурсов. Заниженные товарные запасы могут привести к перебоям в торговле и, как результат, к снижению розничного товарооборота. Данные для такого анализа получают в течение длительного времени с помощью инструментов маркетинговых исследований.

Но корректировка может быть не только за счет ввода или вывода товаров из ассортиментной матрицы, а также расчета их оптимального количества. В розничных торговых сетях большое значение имеют планы торговых залов, которые должны разрабатываться категорийным менеджером. Основная роль плана – увеличение товарооборота и повышение реализации товаров, которые до этого не пользовались спросом из-за неправильного месторасположения. Необходимо распределение приоритетных мест в оборудовании, предоставление большей площади быстрореализуемым или рекламируемым товарам, учет движения покупателей по магазину. Также при разработке плана важно расположить товары с точки зрения наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя (товарное соседство). Торговому предприятию сложно увеличить объем товарооборота за счет товаров основного ассортимента, и оно старается повлиять на покупателя с целью заставить его сделать импульсивную покупку. В.В. Никишкин в своей книге «Торговый

маркетинг» отмечал [21, с. 84]: «...максимальный полезный эффект для торговой организации есть ни что иное, как максимум прибыли от данного ассортимента при минимуме затрат на организацию его продаж...».

Но рассмотренный подход требует от организации серьезных перемен в управлении.

1.3 Изменение управления товарными запасами при внедрении категорийного менеджмента в розничной торговой сети

Внедрение категорийного менеджмента требует комплексного подхода. Переход на новый вид управления товарными запасами должен начинаться с осознанного решения руководства и выработки новой стратегии развития предприятия.

Для характеристики управления товарными запасами при внедрении категорийного менеджмента в розничной торговой сети мы будем руководствоваться системным подходом. Под системой мы будем понимать устойчивую совокупность взаимосвязанных компонентов (элементов), образующих целое.

В управлении товарными запасами такими элементами являются:

- субъект;
- объект;
- цели;
- функции;
- методы;
- структура;
- кадры и техническое обеспечение управления.

В России на протяжении многих десятилетий развивалась и использовалась (используется и сейчас) традиционная система закупок. При такой системе цепочка управления товарными запасами была разорвана: отдел закупок выбирал товар, за ценообразование и выкладку отвечал отдел маркетинга/товароведы, продажи ложились на торговый персонал. Т.е. ответственность каждого звена кончалась там, где товар передавался другому подразделению. Возникла несогласованность действий, в результате чего мог образоваться дефицит или затоваренность на складе/магазине. По своей сути отдел закупок выполнял логистические функции, не отвечая за продажи. В таблице 2 представлен сравнительный анализ традиционной системы закупок и категорийного менеджмента.

Таблица 2 – Сравнительный анализ традиционной системы закупок и категорийного менеджмента

Критерий	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Сущность системы	Управление товарными запасами исходя из	Управление товарными запасами исходя из

Окончание таблицы 2

Критерий	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
	предложений поставщиков и спроса в торговых точках	выбранной стратегии и поведения целевых групп
Объект системы	Закупки, товарная номенклатура, отношения с поставщиками	Товарная категория, управление от определения ассортимента до анализа продаж и эффективности категории
Субъект системы	Менеджер по закупкам	Категорийный менеджер
Цели и задачи	Закупка товара по определённым ценам в установленные сроки	Рентабельность категории, достижение плановых показателей эффективности категории
Функции	Отдел закупок отвечает только за закупки	Ответственность за категорию целиком: от планирования закупок до контроля продаж
Структура	Линейно-функциональная структура	Матричная структура
Дополнительные критерии сравнения:		
Ценообразование	Наценки устанавливаются исходя из опыта, традиций, учет затрат суммовой, а не отдельных товарных групп	Дифференцировано, основано на затратах, покупательском спросе. Анализируется и прогнозируется прибыльность отдельных категорий
Роль поставщика	Тот, кто продает товар. Главная задача - добиться больших скидок	Партнер в управлении категорией

Таким образом, цепочку ценностей в этих системах можно представить как показано на рисунке 6:

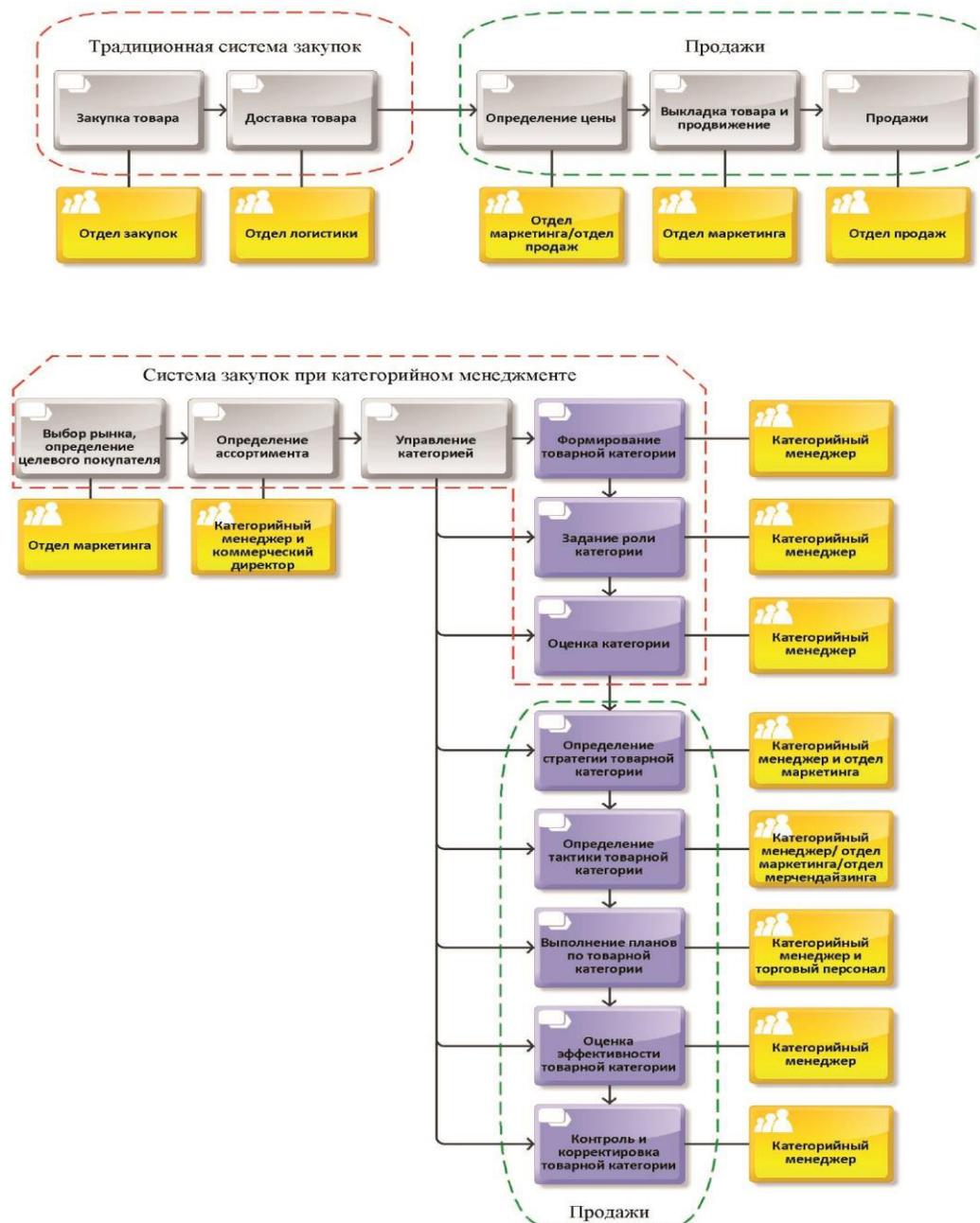
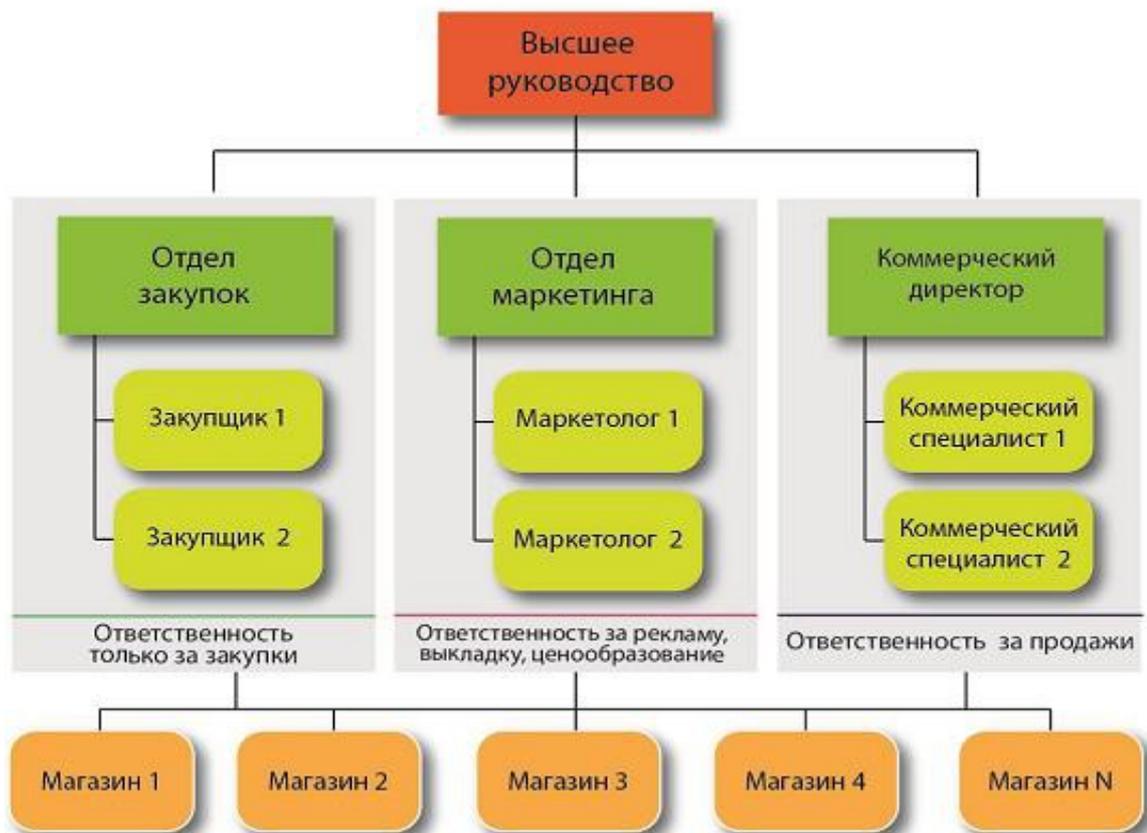


Рисунок 6 – Цепочка ценностей розничных сетей

При внедрении категорийного менеджмента в розничных торговых сетях необходимы изменения в 2 составляющих компании – организационной структуре и бизнес-процессах, а также непосредственно в управлении ассортиментом. В российской практике эти 2 составляющие нередко существуют независимо друг от друга. Это происходит из-за того, что категорийный менеджмент внедрен частично, т.е. полностью перестроена оргструктура, но управление ассортиментом не работает и, наоборот, ассортиментом управляют по принципам категорийного менеджмента, не меняя структуру управления. Эффект от такой работы будет недолговечен, поэтому перестройка системы должна вестись параллельно в обоих

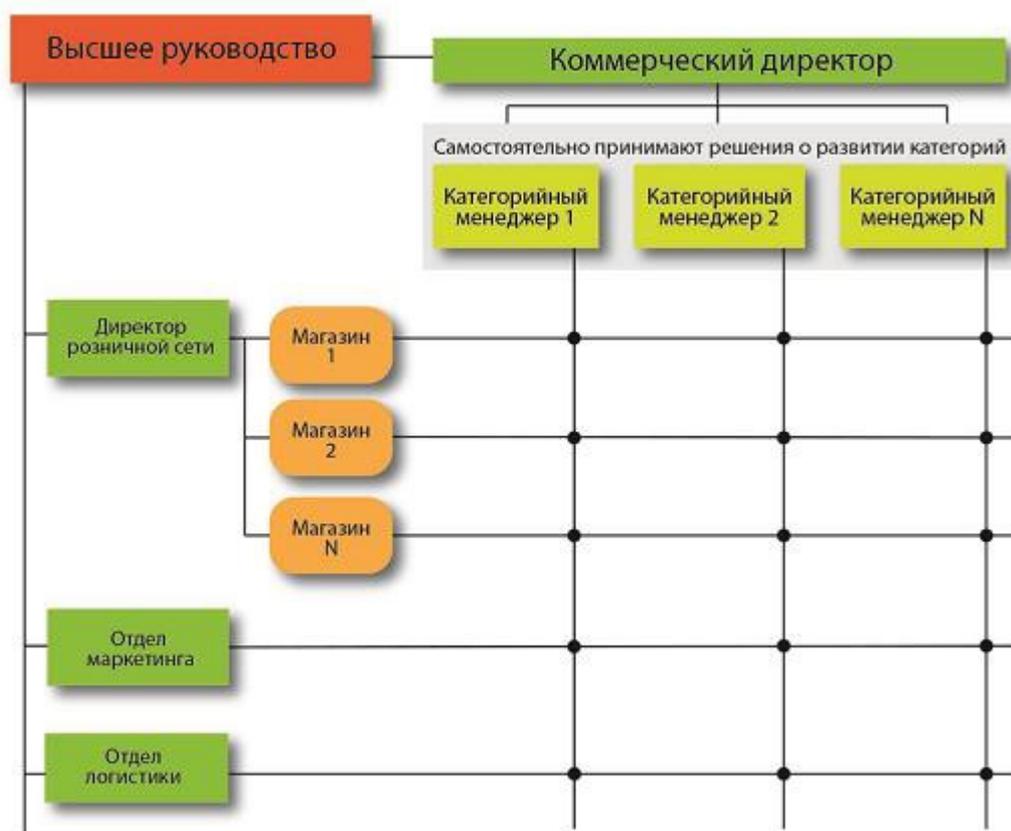
направлениях. Не менее года потребуется для того, чтобы закрепить за отделами новый функционал, наладить взаимодействие между сотрудниками, прописать основные бизнес-процессы. Понадобится изменить систему мотивации, проработать критерии подбора и оценки персонала, обучить людей принципам работы с ассортиментом, привести в порядок цены, выкладку.

Для сравнения на рисунке 7 изображены организационные структуры при традиционной системе закупок и при категорийном менеджменте:



Линейно-функциональная организационная структура при традиционной системе

Рисунок 7 – Организационные структуры при традиционной системе и при использовании категорийного менеджмента, лист 1



Матричная организационная структура при использовании категориального менеджмента

Рисунок 7, лист 2

Как видно, структуры значительно отличаются. Категорийный менеджер самостоятельно принимает решения, как он будет развивать подотчетные категории, когда и сколько товара заказывать и несет ответственность за свои решения. Все службы предприятия помогают ему в принятии таких решений, предоставляя необходимую информацию. При традиционной системе закупок коммерческому специалисту приходится продавать тот товар, который закупил отдел закупок. При таком подходе может не учитываться спрос на конкретный товар и его может оказаться в избытке или недостатке.

Но на практике ничто так высоко не ценится и не является острым дефицитом как ценные кадры, поэтому к категорийным менеджерам должны выдвигаться высокие требования. Такими требованиями могут являться: высшее образование, знание процессов закупки, особенностей конкретного рынка, опыт продвижения продукции, создание маркетинговых концепций, принципов продажи и логистики, умение работать с базами данных и т.д. Также они должны владеть информацией о ценовой и ассортиментной политике на торговом предприятии, правилами мерчендайзинга.

Но наличие кадров, обладающих необходимыми знаниями и навыками, перестройка оргструктуры не принесет успеха, если не изменить зоны

ответственности и фокус управления товарной категорией. Так, целями категорийного менеджера на предприятии розничной торговли могут быть:

- прирост категории в целом;
- увеличение продаж категории в натуральном выражении;
- сокращение товарных запасов в магазине;
- увеличение прибыльности категории;
- оптимизация полочного пространства и создание структурированной выкладки;
- создание нового имиджа категории посредством визуальных коммуникаций.

Задачами системы управления товарными запасами в категорийном менеджменте в розничной торговой сети являются:

- организация бесперебойного процесса поставок и реализации товаров в выделенных категориях;
- достижение плановых показателей по продажам товарных категорий (оборот, прибыль).

От точности определения объемов продаж, прогнозов изменения спроса на товар или реакции рынка на принятые решения в итоге зависит финансовый результат фирмы.

Основные функции категорийного менеджера в системы управления товарными запасами следующие:

- участие в разработке общей стратегии ассортиментной политики торговой сети;
- управление доверенными категориями;
- формирование планов по продажам совместно с вышестоящим руководством и директорами магазинов;
- участие в разработке ценовой политики и ценообразование;
- разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности применительно к каждой товарной группе;
- организация и контроль за проведением маркетинговых мероприятий;
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга (в части выкладки товаров на полках и расположения в промоместах);
- закупочная политика, размещение заказов и поддержание товарного запаса на заданном уровне, доставка товара и его хранение;
- анализ сбытовых, экономических показателей сети и поддержание их на запланированном уровне;
- анализ удовлетворенности покупателей.

Для осуществления данных функций категорийные менеджеры в своей деятельности используют такие методы как:

- маркетинговые исследования (анкетирование, наблюдение и пр.);
- кросс-категорийный анализ;
- ABC, XYZ, совмещенный анализ;
- динамика товарооборота, прибыли, продаж, анализ товарных запасов, сравнение фактических показателей с плановыми, индексы сезонности;

- аудит розничных точек (анализ ассортимента, цен, дистрибуции и мерчендайзинговых материалов в розничных точках).

Подводя итог, хочется еще раз отметить, что в торговых розничных сетях существенная часть оборотных средств находится в виде товарных запасов, поэтому задача эффективного управления ими и ассортиментом в целом, становится жизненно важной. Существует множество методов, помогающих управлять товарными запасами на предприятиях розничной торговли.

Нами были рассмотрены методы нормативов, модель экономически обоснованного размера заказа, ABC и X YZ-анализ, логистические модели закупки товарно-материальных запасов - Q- и P-модели, категорийный менеджмент. Все они помогают избежать излишка или дефицита запасов на предприятии.

Самым современным подходом, набирающим все большую популярность управления товарными запасами является категорийный менеджмент. Плюсами данного подхода для розничных торговых сетей являются:

- формируется четкая стратегия управления товарными запасами и ассортиментом, понятная всем сотрудникам;
- оптимизируется организационная структура управления компании и улучшается взаимодействие между отделами;
- четкое описание бизнес-процессов и создание документов, регламентирующих деятельность и взаимодействие в области управления ассортиментом помогают новым сотрудникам быстро овладеть механизмом работы;
- повышается ответственность всех сотрудников за результаты своей работы, повышается квалификация, так как новые обязанности требуют дополнительных навыков;
- повышается удовлетворенность покупателей за счет создания более сбалансированного и гармоничного ассортимента в его сознании;
- оптимизируются товарные запасы, повышается прибыль от продаж и увеличивается оборачиваемость по каждой категории;
- поставщики рассматриваются как партнеры.

Для успешного функционирования системы управления категориями розничным торговым сетям необходимо провести ряд преобразований в оргструктуре и в самом управлении ассортиментом. В России десятками лет использовалась и продолжает использоваться традиционная система управления закупками, что предопределяет некоторые сложности для перехода к новой прогрессивной системе управления ассортиментом. Прежде всего, это такие барьеры как:

- нежелание высшего руководства признавать необходимость изменений;
- нечеткое разделение зон ответственности между работниками, неподходящая оргструктура, отсутствие четкой стратегии развития сети;
- сопротивления изменениям среди работников предприятия;

- отсутствие подготовленных специалистов в области управления ассортиментом;

- привычка не учитывать потребности покупателей и т.д..

Работая по принципам категорийного менеджмента в сети не будут наблюдаться завышенные товарные запасы, замедляющие товарооборот и увеличивающие расходы по хранению и реализации или недостаточное их количество, также негативно влияющее на оборачиваемость. Компания всегда будет иметь актуальный ассортимент, в котором нет места товарам, вышедшим из моды, морально устаревшим.

Таким образом, применяя на практике категорийный менеджмент, розничное торговое предприятие сможет работать со стабильной прибылью и получит возможность мобильно корректировать свою деятельность в соответствии с постоянно меняющимися рыночными условиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях рыночных отношений грамотное формирование ассортимента, его совершенствование, управление им, а также разработка и четкое осуществление ассортиментной политики на предприятии являются важнейшими условиями его эффективной работы. Ассортимент магазина способен активно влиять на уровень продаж товара. Широкий ассортимент товара, может удовлетворить самые неожиданные запросы покупателей, однако неоправданное расширение ассортимента может привести к оседанию товара в магазине, снижению оборачиваемости средств, а то и вовсе к «замораживанию» денег.

Целью нашей выпускной квалификационной работы была разработка рекомендаций по совершенствованию управления ассортиментом с учетом взаимосвязей и повышения эффективности использования товарных запасов. В соответствии с целью ставились задачи:

- изучить теоретические и методические основы управления ассортиментом и товарными запасами в розничной торговой сети;
- изучить подходы, применяемые в управлении товарными запасами и ассортиментом;
- дать экономическую характеристику изучаемой розничной торговой сети;
- проанализировать современное состояние управления ассортиментом в исследуемой компании;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления ассортиментом и повышению эффективности использования товарных запасов в рассматриваемой розничной торговой сети.

Первая и вторая задачи были решены в первой главе. Существует множество методов, помогающих управлять товарными запасами на предприятиях розничной торговли. Нами были рассмотрены методы нормативов, модель экономически обоснованного размера заказа, ABC и XYZ-анализ, логистические модели закупки товарно-материальных запасов - Q- и P-модели, категорийный менеджмент. Все они помогают избежать излишка или дефицита запасов на предприятии.

Самым современным подходом, набирающим все большую популярность управления товарными запасами является категорийный менеджмент. Плюсами данного подхода для розничных торговых сетей являются:

- формируется четкая стратегия управления товарными запасами и ассортиментом, понятная всем сотрудникам;
- оптимизируется организационная структура управления компании и улучшается взаимодействие между отделами;
- четкое описание бизнес-процессов и создание документов, регламентирующих деятельность и взаимодействие в области управления ассортиментом помогают новым сотрудникам быстро овладеть механизмом работы;

- повышается ответственность всех сотрудников за результаты своей работы, повышается квалификация, так как новые обязанности требуют дополнительных навыков;

- повышается удовлетворенность покупателей за счет создания более сбалансированного и гармоничного ассортимента в его сознании;

- оптимизируются товарные запасы, повышается прибыль от продаж и увеличивается оборачиваемость по каждой категории;

- поставщики рассматриваются как партнеры.

Для успешного функционирования системы управления категориями розничным торговым сетям необходимо провести ряд преобразований в оргструктуре и в самом управлении ассортиментом. В России десятками лет использовалась и продолжает использоваться традиционная система управления закупками, что предопределяет некоторые сложности для перехода к новой прогрессивной системе управления ассортиментом. Прежде всего, это такие барьеры как:

- нежелание высшего руководства признавать необходимость изменений;

- нечеткое разделение зон ответственности между работниками, неподходящая оргструктура, отсутствие четкой стратегии развития сети;

- сопротивление изменениям среди работников предприятия;

- отсутствие подготовленных специалистов в области управления ассортиментом;

- привычка не учитывать потребности покупателей и т.д..

Работая по принципам категорийного менеджмента в сети не будут наблюдаться завышенные товарные запасы, замедляющие товарооборот и увеличивающие расходы по хранению и реализации или недостаточное их количество, также негативно влияющее на оборачиваемость. Компания всегда будет иметь актуальный ассортимент, в котором нет места товарам, вышедшим из моды, морально устаревшим.

Третья задача была решена в пункте 2.1 главы 2 . В целом в 2015 году компания сработала лучше, чем в 2014 году. Чистая прибыль в 2015 году составила 143013 тыс.руб., что на 85371 тыс.руб. больше, чем в предыдущем. Но рассматривая показатели товарооборота мы увидели следующее. Объем товарооборота по большинству позиций увеличился. Связано это как с физическим увеличением объемов продаж, так и с увеличением цен по всем позициям. Наибольший удельный вес в структуре товарооборота в компании «DNS» в 2015 году занимают продажи смартфонов и сотовых телефонов. В 2015 году предприятие их реализовало на 20,95 % больше, чем в 2014 году.

Выручка от продажи телевизоров выросла на 13,2%, особенно это связано с повышением курса доллара и как следствие рост цен на технику. В ноябре-декабре 2015 года наблюдался ажиотаж на телевизоры, игровые приставки (выручка выросла на 27,3%), оргтехнику (прирост составил более 59%). Но сократились продажи видеотехники на 15,1%, персональные компьютеры, периферия и комплектующие на 1,1%, 4,6% и 3,5% соответственно. Сравнивая фактические продажи с плановыми мы увидели,

что Западный округ региона Восточная Сибирь не просто выполнил план продаж, но и перевыполнил его на 6,5%. Но если рассматривать его в разрезе каждой товарной группы, то следует, что перевыполнение плана связано с высоким спросом на такие группы товаров как смартфоны, планшеты, ноутбуки. Факт по фототехнике и видеотехнике, ПК не достигают плана более чем на 20%, по остальным группам отставание от плановых показателей меньше. Выполнение плана в целом в большей степени произошло за счет цены, а не за счет объема продаж. Так же в 2015 году регион стал работать с вендерами именно в пользующихся спросом товарных категориях. Вендоры предоставляли выставочное оборудование в магазины и своих мерчендайзеров, которые занимались выкладкой. Аудиотехника, фото и видеотехника в магазинах представлена мало, и особой выкладки она не имеет. Связано это с тем, что витринные емкости предпочитают отдавать под более востребованные мобильные устройства. Полный ассортимент товара представлен лишь на интернет сайте компании. Аудиотехники в зале тоже мало (в среднем в магазине не более 3х метров островной витрины). Она не подключена, то есть покупатель не сможет услышать, как она звучит в действительности. Для сравнения, у таких федеральных игроков как «МВидео» и «Эльдорадо» аудиотехнику можно проверить прямо на месте. Потеря по данным группам в денежном выражении оценивается в 20 255 тысяч рублей. Все это говорит о том, что необходимо пересмотреть ассортимент в каждой категории, выявить, какие товары не пользуются достаточным спросом, вывести их из ассортиментной матрицы и заменить на более популярные, а также разработать стандарты выкладки ко всем товарам.

Четвертая задача решена в пункте 2.2 главы 2. В политике компании указано, что она функционирует по принципам категорийного менеджмента. Проанализировав управление ассортиментом на рассматриваемом объекте мы выделили такие проблемы:

- процесс управления ассортиментом разорван, что подтверждается структурой управления и картой процессов верхнего уровня.
- коммерческий специалист отвечает не за конкретные категории, а за весь ассортимент на вверенной территории, должностная инструкция не соответствует выполняемым функциям;
- обратная связь от отделов долго поступает к коммерческим специалистам, отчего снижается эффективность их работы.
- квалификация коммерческого специалиста недостаточна для должности категорийного менеджера.
- система начисления заработной платы (фиксированный оклад) не стимулирует персонал для эффективности работы.
- функции анализа рынка, конкурентов, потребителей не закреплены ни за одним структурным подразделением.
- халатное отношение сотрудников розницы к анкетированию покупателей;
- чрезмерный контроль сотрудников коммерческого отдела со стороны руководства;

- противоречивые распоряжения к коммерческим специалистам от вышестоящих должностных лиц.

Таким образом, заявленные принципы категорийного менеджмента в компании не работают на территории Западного округа региона Восточная Сибирь, нет подходящей организационной структуры региона, нет такого бизнес-процесса как «Управление категорией», а существующий процесс управления ассортиментом является разорванным, т.е. каждый отдел выполняет свою часть функций, не принимая во внимание цели других структурных подразделений. Коммерческие специалисты не наделены полномочиями по управлению товарными категориями, на них не лежит ответственность за показатели продаж. Более того, на практике они не выполняют даже тех функций, которые прописаны в их должностной инструкции. В компании на данной территории существуют проблемы в управлении, от чего предприятие несет дополнительные расходы.

Последняя задача решена в третьей главе. Исходя из проведенного анализа нами были предложены такие решения существующих проблем:

- в карте ПВУ процесс «Управление ассортиментом и ценообразованием» заменен на процессы «Определение целевого рынка и потребителя», «Определение ассортимента» и «Управление категорией».

- подробно описали процесс «Управление категорией», назначили хозяинов за каждое действие;

- создали матрицу распределения ответственности между структурными подразделениями ;

- перестроили организационную структуру управления по матричному типу;

- ввели должность категорийного менеджера и назначили ответственного работника по каждой категории;

- предложили проекты положения о коммерческом отделе и должностной инструкции категорийного менеджера с четко прописанными обязанностями и критериями оценки деятельности;

- предложили курс обучения для повышения квалификации категорийным менеджерам;

- закрепили функции анализа рынка, потребителей, конкурентов за отделом маркетинга, предложили программу повышения квалификации;

- разработали новую систему мотивации для сотрудников коммерческого отдела.

Несмотря на увеличение фонда заработной платы и прочих затрат в сумме составляющих 698 050 рублей, мы ожидаем, что это положительно отразится на достижении плановых показателей: оборачиваемость товарных запасов повысится в 1,5 раза, а также компания заработает недополученную прибыль в размере 20 255 000 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абросимов, А. М. Стратегическое управление социально-экономическими системами : учебное пособие / А. М. Абросимов. — Москва: Эксмо, 2011. — 351 с.
2. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / А. И. Алексеева. — Москва: Финансы и статистика, 2013. — 529 с.
3. Бродецкий, Г. Л. Управление запасами : учебник / Г. Л. Бродецкий. — Москва : Эксмо, 2015. — 342 с.
4. Бронникова, Т. С. Маркетинг: учебное пособие / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. — Таганрог : Таганрогский государственный радиотехнический ун-т, 2011. — 126 с.
5. Бузукова, Н. А. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице : учебник / Н. Т. Бузукова, С. С. Сысоева. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 400 с.
6. Буянова, Е. В. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России : учебное пособие / Е. В. Буянова, Н. Н. Давыдов. — Москва : ЕСР, 2012. — 57 с.
7. Великанов, Л. В. Современные технологии в розничной торговле и их применение : учебное пособие / Л. В. Великанов. — Москва : Просвещение, 2014. — 94 с.
8. Гуляев, К. М. Управление ассортиментом в розничной торговле : учебник / К. М. Гуляев. — Санкт-Петербург : Питер, 2013 — 127 с.
9. Грищенко, О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / О. В. Грищенко. — Таганрог : Таганрогский государственный радиотехнический ун-т, 2014. — 94 с.
10. Дородников, В. Н. Управление запасами на предприятии: учебное пособие / В. Н. Дородников. — Новосибирск : Новосибирский гос. ун-т экономики и управления, 2016. — 344 с.
11. Зотов, В. А. Ассортиментная политика фирмы : учебник / В. А. Зотов. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 315 с.
12. Киселев, В. М. Управление ассортиментом товаров : учебное пособие / В. М. Киселев, Е. А. Мазанько. — Кемерово : Издательское объединение «Российские университеты», 2015. — 218 с.
13. Киселев, Н. Л. Категорийный менеджмент : учебное пособие / Н. Л. Киселев, Е. А. Николаева. — Москва : Норма-Инфо, 2015. — 286 с.
14. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В. В. Ковалев. — Москва : Проспект, 2012. — 1024 с.
15. Коляда, А. А. Маркетинг, который работает : учебник / А. А. Коляда. — Москва : Издательство Гревцова, 2011. — 226 с.
16. Коновалова, Т. Ю. Ассортимент и качество : учебник / Т. Ю. Коновалова. — Москва : Просвещение, 2014. — 125 с.

17. Куликова, Н. Р. Управление ассортиментом товаров : учебное пособие / Н. Р. Куликова, Т. А. Трыкова, Н. С. Борзунова. — Москва : Инфра-М, 2016. — 240 с.
18. Мезенцева, Н. И. Формирование ассортимента и управления товарными запасами : учебное пособие / Н. И. Мезенцева. — Киров : Вятский гос. техникум профессиональных технологий, управления и сервиса, 2013. — 156 с.
19. Моисеев, А. Е. Ассортимент товаров : специализированный бизнес-тренинг / А. Е. Моисеев. — Москва : Проспект, 2011. — 405 с.
20. Наумов, В. Н. Маркетинг сбыта : учебник / В. Н. Наумов. — Санкт-Петербург : Комильфо, 2012. — 243 с.
21. Никишкин, В. В. Торговый маркетинг : учебник / В. В. Никишкин. — Москва : Издательство Рос.экон. акад., 2012. — 289 с.
22. Носов, А. Л. Логистика : учебник / А. Л. Носов. — Москва : Проспект, 2016. — 175 с.
23. Орлова, Н. Д. Организация и технология розничной торговли : учебник / Н. Д. Орлова. — Москва : Проспект, 2014. — 308 с.
24. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия : учебник / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. — Москва : Дашков и К, 2013. — 280 с.
25. Потапкин, В. О. Управление логистическими цепями : учебник / В. О. Потапкин. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 259 с.
26. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Е. Лозовский — Москва : Инфра-М, 2014. — 367 с.
27. Саталкина, Н. И. Экономика продаж : учебное пособие / Н. И. Саталкина. — Москва : Форум, 2011. — 232 с.
28. Симонова, А. П. Ассортиментная политика фирмы : учебник / А. П. Симонова. — Минск : Высшая школа, 2014. — 423 с.
29. Снигирева, В. В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям : учебник / В. В. Снигирева. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 416 с.
30. Спектор, Р. Убийцы категорий. Революция в розничной торговле и ее влияние на культуру потребления : учебник / Р. Спектор. — Москва : Добрая книга, 2012. — 272 с.
31. Терещенко, К. Н. Категорийный менеджмент: от понимания к практике : учебник / К. Н. Терещенко. — Москва : Мое Дело, 2015. — 239 с.
32. Тимощук, А.Л. Управление торговым пространством : учебник / А. Л. Тимощук. — Санкт-Петербург : БХВ.петербург, 2011. — 102 с.
33. Третьяк, Р.Е. Маркетинг: новые ориентиры и модели управления : учебное пособие / Р. Е. Третьяк. — Москва : Эксмо, 2014. — 205 с.
34. Хисрик, Р. Торговля и менеджмент продаж : учебник / Р. Хисрик. — Москва : Филинь, 2015. — 320 с.
35. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа : учебник / А. Д. Шеремет. — Москва : Инфра-М, 2011. — 456 с.