

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10205

*Ильенкова К.М., аспирант, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Екатеринбург, reiz@inbox.ru*

## Суть и основные элементы категорийного менеджмента

Автор формулирует семнадцать элементов категорийного менеджмента, которые отражают суть и содержание данного подхода. Далее из них выделяется пять основополагающих элементов и проводится классификация существующих определений понятия «категорийный менеджмент», описываются их сильные и слабые стороны. На основании проведенного анализа уточняются существующие определения путем формулировки комплексной дефиниции «категорийный менеджмент».

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, оптовая торговля, торговая сеть, управление, ассортимент, товарная категория, покупатель, розничная сеть, ассортиментная политика, товарная политика

### Введение

Прошедшее столетие ознаменовалось большими потрясениями и изменениями всего мира. Это коснулось и экономики. В 1980-е гг. наблюдалась заметная стагнация экономического развития торговых компаний и четко прослеживались их попытки повлиять на ситуацию, найти принципиально новые подходы, позволяющие выявить точки роста и увеличить финансовые показатели фирм.

Не случайно именно в то время рождалось большое количество теорий о формировании стратегий компаний, которые создаются частными исследовательскими организациями по заказу крупных торговых организаций. На фоне этих изменений зародился подход, получивший название «категорийный менеджмент». Свое развитие данный подход получил в начале 1990-х гг. в США [16].

Результат появился достаточно быстро, и в течение 1990-х гг. европейские и американские торговые сети начали активно внедрять основы категорийного менеджмента для улучшения финансовых показателей [15, 17]. Как следствие, стал наблюдаться рост оборота и прибыли розничных сетей, в результате чего они «переросли» произ-

водителей и получили значительную рыночную власть.

Таким образом, автор делает вывод, что принципиально новый подход к началу 1990-х гг. назрел исторически.

Интерес к категорийному менеджменту в России появился лишь в начале 2000-х гг. Впервые применили его международные торговые сети Metro C&C, SPAR, Auchan. Однако широкомасштабное развитие данный подход в российской практике получил лишь в последние 10–15 лет [12].

Поскольку в США и Европе категорийный менеджмент развивался крайне динамично и вызывал постоянный интерес как среди торговых сетей и производителей, так и среди научных деятелей, в зарубежной литературе ученые последние тридцать лет активно занимаются исследованием данного подхода в поисках путей решения существующих проблем.

Можно согласиться с мнением исследователей, что категорийный менеджмент как подход к управлению ассортиментом и розничными продажами сформировался и представляет собой самостоятельную область научного исследования [18].

В российской управленческой науке очень мало проведено и опубликовано

исследований, посвященных теории и практике категорийного менеджмента. Они носят несистемный и нерегулярный характер. Это затрудняет решение вопросов ассортиментной политики как для исследователей, так и в практике отечественного предпринимательства.

Данная ситуация обуславливает необходимость изучения и развития теоретических положений, методологического инструментария, а также создания общей теоретической платформы исследований. Автор данной статьи ставит перед собой цель выделить элементы категорийного менеджмента, классифицировать и систематизировать существующие в научной литературе определения понятия категорийного менеджмента и сформулировать наиболее полное комплексное определение, отражающее суть и инновационность этого явления.

Задачи исследования:

1) формулировка элементов категорийного менеджмента, лежащих в основе названного подхода;

2) выделение пяти основополагающих элементов, которые наиболее четко отражают суть подхода при формировании определения;

3) классификация, систематизация и оценка существующих в научной литературе определений понятия «категорийный менеджмент»;

4) анализ основных определений;

5) уточнение автором определения категорийного менеджмента в рамках его пяти основных элементов.

### **Конкурентная среда и предпосылки развития категорийного менеджмента в России**

К концу XX в. кардинально изменились условия ведения бизнеса и общей рыночной среды: повышающаяся внешняя турбулентность, структурные изменения и появление новых форм коммерческой организации,

форматов розничной торговли, глобализация и разработка новых информационных технологий. На фоне происходящих изменений усиливается конкуренция, что ведет к все более активным действиям розничных операторов, стремящихся как минимум сохранить свою долю на рынке, а как максимум увеличить ее.

Среди торговых сетей доминируют ведущие участники рынка. В их число, как правило, входят наиболее крупные игроки, оказывающие давление на организационное поле масштабом своей деятельности.

Так, тенденцией последнего десятилетия является взаимное наблюдение за прямыми конкурентами и ведущими игроками в конкретном сегменте рынка, а также их имитация. Мониторинг может проводиться как в целях дистанцирования от конкурентов, так и (или) заимствования у нынешних и потенциальных конкурентов новшеств (новых организационных форм и технологий продаж).

Активно копируются технологии ведения бизнеса ведущими западными компаниями (например, Metro. Cash & Carry и Auchan), которые ввели совершенно новые и более жесткие правила построения взаимоотношений с поставщиками [11]. Помимо усиления «ценовых войн» копируются и все большее распространение получают технологии явного и неявного воздействия на потребителя, нацеленные на его привлечение (практика потребительского кредитования, круглосуточно работающие магазины, передовые методы мерчендайзинга, такие программы лояльности для покупателей, как дисконтные и бонусные карты, и др.).

Таким образом, наблюдается вынужденное подтягивание торговых сетей за конкурентами либо компаниями-лидерами, что связано с необходимостью не позволить сопернику выделиться на общем фоне, стать более заметным и привлекательным для потребителей по сравнению с остальными игроками рынка.

С другой стороны, для сохранения либо увеличения своей доли на рынке торговые сети вынуждены применять существующие формы расширения бизнеса: органический рост (открытие собственных торговых объектов), франчайзинг (новые предприятия становятся партнерами торговой сети, включаясь в нее, не теряя при этом своей юридической самостоятельности), слияния и поглощения (основной объект поглощения — мелкие сети).

Еще одной весьма популярной в последнее время тенденцией является создание разнообразных форм стратегических альянсов, когда предприятия разного профиля, которые напрямую не конкурируют между собой, объединяются для привлечения дополнительных групп потребителей. Основная цель альянса — достижение синергетического эффекта от перекрестного продвижения лидирующих в своих категориях брендов.

Эти компании могут иметь совместную рекламу, единую дисконтную карту, систему бонусных баллов, участвовать в долевым строительстве торговых центров и др. Набирают обороты и другие формы: альянсы розничных сетей и девелоперов, возводящих новые торговые центры, в которых торговые операторы становятся «якорными» арендаторами; смешанные альянсы между российскими и западными торговыми компаниями; деловые ассоциации (Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) и Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), Союз малых сетей России (СМСР) и др. [11].

Что касается отношений с поставщиками, то за последнее десятилетие существенно изменились позиции всех игроков на рынке. Он активно разделяется на цепи поставок, регулируемые производителями, и цепи поставок, регулируемые покупателями. Рост экономического веса и значимости розничных сетей ведет к тому, что они все больше контролируют деятель-

ность всех звеньев данной цепи, меняя правила обмена и вытесняя посредников (оптовый бизнес).

Давление торговых сетей осуществляется посредством частичного вытеснения посредников, создания собственных распределительных центров и перехода на прямые поставки товаров производителями, а также путем усиления своих договорных позиций и изменения в свою пользу условия сотрудничества с поставщиками. Это проявляется в требовании предоставления наиболее глубоких товарных скидок как на регулярный ассортимент, так и на акционные в период проведения маркетинговых мероприятий, максимальных отсрочек платежей, строгого соблюдения графика поставок и др.

Кроме того, в последнее время получило широкое распространение формирование специальных институциональных механизмов влияния и борьбы с контрагентами по рыночному обмену: образование стратегических альянсов между прямыми конкурентами для достижения конкретных коммерческих целей (например, Российский розничный альянс («Перекресток», «Дикси» и «Копейка»); практика установления «входных билетов» и других требований, предъявляемых поставщикам («плата за вход»; требование предоставлять торговым сетям фиксированные отпускные цены, позволяющие ретейлеру сохранять паритет среди конкурентов при запланированной наценке; «листинг» за расширение ассортимента, за аренду полок; обязанность регулярного проведения «промо-акций» путем снижения цен на акционный товар, увеличенная отсрочка платежей; компенсация брака и краж в магазинах и др.).

Таким образом, текущая рыночная ситуация требует от торговых сетей активно следовать всем тенденциям рынка, учиться у конкурентов, а также искать и развивать свои компетенции, которые не смогут скопировать конкуренты. Одним из таких подходов является категорийный менеджмент.

## Элементы категорийного менеджмента

На основании изучения зарубежной и отечественной литературы автором данной статьи выделены семнадцать элементов категорийного менеджмента, которые всесторонне отражают содержание данного подхода.

1. Основной фокус — потребности покупателей [15, 22, 31].

2. Систематизация и классификация товаров — категоризация товаров согласно потребностей покупателей, в разрезе товарных категорий [15, 22, 31].

3. Ответственный сотрудник — категорийный менеджер.

4. Тип организационной структуры — матричная, предполагающая самостоятельное принятие решений категорийным менеджером, ориентацию на результат (увеличение выручки и прибыли компании путем максимального удовлетворения потребностей покупателей).

5. Объект управления — товарные категории как бизнес-единицы [15, 22, 31].

6. Формирование ассортиментной матрицы на основании тенденций рынка и потребностей покупателей. В матрице учитываются:

1) наиболее продаваемые у поставщика и на рынке;

2) новинки с маркетинговым сопровождением;

3) товары, востребованные покупателями в рамках дерева принятия решения;

4) решение по количеству позиций, вводимых в торговую сеть, принимаемое категорийным менеджером;

5) ротация ассортимента в рамках стратегии, роли и тактик.

7. Основание для принятия решений [13] — регулярный и систематический анализ, который основан на статистических методах контроля, анализа. Пересмотр структуры и состава категорий в рамках стратегии, роли и тактики товарной категории [15, 22, 31].

8. Цель закупа — получение максимальной выручки, прибыли компании, увеличение трафика розничной сети за счет удовлетворения потребностей покупателей и обеспечения бесперебойных поставок наиболее востребованных товаров.

9. Логика закупа товара — закуп товара исключительно по потребности на основании статистики продаж розничной сети. Закуп основан на продажах.

10. Способ поставки и распределения товара по магазинам — создание собственных распределительных центров торговой сети:

1) товар регулярно поставляется в магазины по потребности каждой отдельной торговой точки, сокращается время между поставками;

2) уменьшается количество потери продаж из-за отсутствия товаров на полке;

3) сокращается количество неликвидных товаров и суммы замороженных в них денежных средств.

11. Ценообразование:

1) на каждую товарную категорию устанавливается плановая наценка;

2) дифференцированное ценообразование (мониторинг конкурентов по товарам-индикаторам);

3) установление наценки с учетом ожидаемых дохода и расходов компании, тенденций рынка, покупательского спроса, мониторинга конкурентов.

12. Мерчендайзинг (выкладка товара):

1) полочное пространство под каждую категорию определяется исходя из фактических продаж;

2) товар выкладывается по программам розничной сети, составляемым на базе мерчендайзинга, продаж и тенденций рынка;

3) выкладка на лучшие места в категории и на торцевых стеллажах акционного товара, заявленного предварительно в каталоге;

4) выкладка товаров силами сотрудников магазина и мерчендайзеров поставщиков,

однако исключительно на основании планов розничной сети.

13. Маркетинговые мероприятия:

1) ценовые (акции): позиции определяет категорийный менеджер на основании статистики продаж товаров, тенденций рынка, действий конкурентов, рекомендаций поставщиков;

2) неценовые маркетинговые мероприятия (дисконтные карты, бонусные программы, розыгрыши и др.).

14. Взаимодействие с поставщиками — формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений, сотрудничество на всех этапах: закуп товара, анализ продаж, обмен информацией, выкладка товаров и др.

15. Уровень принятия стратегических и тактических решений — они принимаются на уровне категорийного менеджера (стратегическое планирование; тактические мероприятия: управление ассортиментом, ценообразование, маркетинговые активности, мерчендайзинг; контроль реализации данных решений ответственными сотрудниками).

16. Информационные системы — использование современных систем анализа данных, планирования и прогнозирования.

17. Суть — стратегический подход [15, 22, 31].

Выделив и подробно описав семнадцать элементов категорийного менеджмента, автор стремился всесторонне оценить и проанализировать данный подход, что является важным при формировании понятийного аппарата. В то же время очевидно, что определение любого понятия не может содержать в себе все его элементы и детали.

Любое определение имеет своей целью наиболее сжато и лаконично описать суть и содержание понятия. Поэтому автор выделил пять основополагающих элементов категорийного менеджмента, которые лежат в основе данного подхода и существующих его определений, а также формируют его суть и содержание:

1. Категорийный менеджмент — это стратегический подход к управлению товарными

категориями, поэтому в основе его реализации лежит стратегия каждой отдельной категории, разрабатываемая в рамках стратегии компании.

2. Категорийный менеджмент — это управление товарными категориями, то есть систематизация всех товаров по категориям, в основе которых лежат потребности покупателей.

3. Цель категорийного менеджмента — увеличение продаж и прибыли компании путем максимального удовлетворения потребностей покупателей, то есть чем выше привлекательность торговой сети для покупателя, тем чаще и больше он будет покупать товары именно в ней, что обеспечит компании увеличение выручки и прибыли.

4. Категорийный менеджмент — это сотрудничество торговой сети и поставщиков (производителей); таким образом, за счет максимального использования ресурсов всех заинтересованных сторон ведется поиск возможных путей развития и увеличения продаж, повышения лояльности покупателей, закрытия всех нужд и ожиданий потребителя.

5. Категорийный менеджер торговой сети определяет структуру товарной категории, формирует роли и стратегии категорий. Это центральный и связующий элемент сети, который занимается управлением категориями и одновременно несет ответственность за получаемые результаты [15]. В рамках этого поставщики совместно с категорийным менеджером торговой сети разрабатывают тактические мероприятия, нацеленные на совместное увеличение продаж путем удовлетворения потребностей покупателей и развития товарной категории торговой сети [6]. Таким образом, методика категорийного менеджмента [6; 22] содержит в себе три основные функции категорийного менеджмента:

1) планирование (анализ категорий, определение стратегий, ролей, тактики, целевых показателей категорий);

2) организация деятельности (внедрение и реализация стратегии, роли и тактик);

3) регулирование и контроль (анализ результатов и внесение корректировок в ходе работы).

### Понятие категорийного менеджмента

В научной литературе четко прослеживается: понятие категорийного менеджмента формируется исторически, постепенно усложняясь и уточняясь. На основании изучения имеющихся иностранных и отечественных источников литературы систематизируем по группам существующие определения изучаемого понятия (табл. 1) и оценим, насколько полно они отражают суть категорийного менеджмента.

Таким образом, можно выделить четыре группы определений понятия «категорийный менеджмент», существующих в научной литературе.

1. Категорийный менеджмент — это управление категориями, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей (табл. 2).

Авторы AC Nielsen акцентируют внимание на важности управления товарными категориями (а не брендами, что лежало в основе управления ассортиментом товаров до момента внедрения категорийного менеджмента) [5]. Кроме того, основа успеха лежит в удовлетворении потребностей покупателей. Таким образом, в данном определении заложена основа подхода категорийного менеджмента: категорийность управления ассортиментом и стремление максимально понять и удовлетворить потребности покупателей.

В перспективе на основе данных двух элементов развивается подход «Категорийный менеджмент». Однако в определении еще отсутствует ссылка на важный аспект, который заключается в том, что целью такого менеджмента является увеличение оборота и прибыли компании. В определении

нет акцента на то, что подход носит стратегический характер, ответственность за реализацию которого несет категорийный менеджер. Сотрудничество торговой сети и поставщиков в определении также не описывается.

Авторы определения из Northwestern University подчеркивают, что в основе всей деятельности торговой компании лежит управление категориями таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворить потребности конечных покупателей. Для этого применяется концепция «4P»: ценообразование (price), ассортимент (product), выкладка (place), маркетинговые активности (promotion). При этом не указывается цель данного подхода — повышение экономической эффективности компании, а также важность совместного сотрудничества торговой сети и поставщиков под руководством ответственного за реализацию процесса лица — категорийного менеджера.

Интересную точку зрения в отношении категорийного менеджмента формулирует G. J. Verra, определяя его как стратегическую концепцию и сравнивая с зонтом, позволяющим объединить под собой всевозможные концепции развития розничного бизнеса. Одновременно данное определение является достаточно ограниченным и не уточняет целей данного подхода, а также инструментов их достижения (сотрудничество торговой сети с поставщиками с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей). Отсутствуют акцент на важность распределения товаров по категориям и управление ими категорийным менеджером, который несет ответственность за получаемые результаты.

Отечественные ученые В. В. Зотов, Е. В. Попов, С. В. Балакирев, В. М. Киселев, М. А. Николаева в своих определениях акцентирует внимание только на формировании категорий, не давая описания и уточнения всех остальных элементов категорийного менеджмента.



Исследователь В. Снегирева акцентирует внимание на управлении категориями силами категорийного менеджера, который выступает в роли предпринимателя, то есть несет полную ответственность за все результаты работы. Недостатком данного

определения является отсутствие главной цели данного подхода — увеличение прибыли торговой сети и производителей путем совместного поиска вариантов развития и максимального удовлетворения потребностей покупателей.

**Таблица 1.** Сравнительный анализ определений понятия «категорийный менеджмент»

Table 1. Comparative analysis of the category management definitions

Группировка	Авторы определений	Элемент					
		1. Стратегический подход	2. Управление товарными категориями	3. Цель — увеличение продаж и прибыли	4. Сотрудничество торговой сети и производителей	5. Ответственное лицо — категорийный менеджер	
1-я группа	AC Nielsen (1992)	-	+			-	
	Northwestern University						
	G. J. Verra (1997)	+	-				
	В.В. Зотов (2006)	-	+				
	В. Снегирева (2007)					+	
	Е. В. Попов, С. В. Балакирев (2010)					-	
	В. М. Киселев, М. А. Николаева (2013)						
Е. Л. Безрукова, Е. Г. Шохирева (2017)	+			-			
2-я группа	R. Arkader, C. F. Ferreira (2004)	-					
	E. Dudinska, R. Spavelko (2005)						
	M. Heskova (2006)		-				
	J. Jaervinen (2010)		+				+
	R. A. Gooner, N. A. Morgan, Jr W. D. Perreault (2011)		+				-
3-я группа	IDDA (1993)	-				+	
	L. Joseph (1996)						
	C. Dussart (1998)		-			+	-
	R. L. Steiner (2001)						
	K. Dupre, T. W. Gruen (2004)					+	-
	В. Mihalkova, М. Pruzinsky (2015)						
	С. Сысоева (2015)						
4-я группа	ECR (1997)	+				-	
	Д. К. Попенкова (2015)						-

Источник: составлено автором.

**Таблица 2.** Определения понятия «категорийный менеджмент», относящиеся к 1-й группе  
**Table 2.** Category management definitions related to the first group

Автор	Определение
AC Nielsen (1992)	Категорийный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя
Northwestern University	Категорийный менеджмент означает определение цен, ассортимента, выкладки товара и маркетинговых мероприятий по его продвижению торговыми сетями. В основе всех этих мероприятий лежат цели категории, конкурентная среда и покупательское поведение
G. J. Verra (1997)	Категорийный менеджмент — это зонтичная концепция, являющаяся крышей определенного количества концепций по развитию, которые применяются в розничном бизнесе
В. В. Зотов (2006)	Для ретейлеров суть категорийного менеджмента состоит в формировании категорий из родственных товаров, обладающих сходными признаками, хорошо закупаемых и продающихся вместе
В. Снегирева (2007)	В современном понимании категорийный менеджмент есть управление самостоятельным бизнесом внутри компании, построенное на оптимизации всех операций, относящихся к определенной товарной группе. Поэтому в современном представлении категорийный менеджер — скорее предприниматель, чем функциональный управленец
Е. В. Попов, С. В. Балакирев (2010)	Категорийный менеджмент — это система управления ассортиментом, в основе которой лежит выделение в структуре ассортимента товарных категорий с последующим управлением ими как самостоятельными бизнес-единицами
В. М. Киселев, М. А. Николаева (2013)	Категорийный менеджмент — деятельность по управлению ассортиментом товаров внутри организации, предназначенная для упорядочения и оптимизации всех операций, которые относятся к определенной товарной категории
Е. Л. Безрукова, Е. Г. Шохирева (2017)	Категорийный менеджмент — это совокупность бизнес-процессов, в которую входит управление категорией товара, взятой за единицу управления, направленное на осуществление нацеленной на потребителя стратегии и одновременно на оптимизацию данных процессов в технологической цепочке

Источник: составлено автором.

Свое внимание Е. Л. Безрукова и Е. Г. Шохирева акцентируют на управлении товарными категориями, нацеленном на реализацию стратегии и удовлетворение потребностей покупателя. При этом авторы не уточняют, что в основе категорийного менеджмента лежит построение долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества с партнерами в цепи создания ценности, что основная цель компании — увеличение прибыли. Также упускается тот факт, что ответственным за весь процесс реализации категорийного менеджмента в рамках

товарной категории является категорийный менеджер.

Таким образом, данная группа определений содержит первый, основополагающий элемент категорийного менеджмента — управление товарными категориями, на основании которого зарождается подход. В процессе дальнейшего развития категорийного менеджмента определения уточняются и детализируются.

2. Категорийный менеджмент — это управление категориями, нацеленное на увеличение продаж и прибыли торговой



компании путем удовлетворения потребностей покупателей (табл. 3).

Такие ученые, как R. Arkader и C. F. Ferreira, E. Dudinska и R. Spavelko, а также Richard, Morgan, Perreault, делают упор на прибыльность компании путем управления категориями с целью удовлетворения потребностей покупателей. По сути, в данном случае дублируется определение AC Nielsen с внесением уточнения, что в основе всех действий торговой компании лежит непосредственно ее финансовый результат. Такое определение наиболее четко и полно отражает суть данной точки зрения. Однако по-прежнему упускаются из внимания стратегический характер подхода, важность сотрудничества торговой сети и поставщиков, а также ответственность категорийного менеджера за реализацию всего процесса.

Нестандартное определение дает M. Heskova, описывая категорийный менеджмент как способ управления предприяти-

ем. Подчеркивается цель — увеличение продаж операторов, однако не уточняется, что прежде всего в основе категорийного менеджмента лежит деление товаров на категории и управление ими. Кроме того, из определения не ясно, кто является операторами — только торговые сети или также поставщики. Не упоминается ответственное за реализацию процесса лицо — категорийный менеджер торговой сети.

Так же, как и R. Arkader и C. F. Ferreira, J. Jaervinen фиксирует важность финансовых показателей в реализации данного подхода. В определении подчеркивается необходимость наличия отдельно выделенного менеджера в управлении категориями.

Однако автор данной статьи не совсем согласен с точкой зрения, что каждый отдельный товар влияет на категорию. Безусловно, если вес каждого отдельного товара в категории высок, его роль существенно влияет на итоговый финансовый результат категории. Но при наличии широкого

**Таблица 3.** Определения понятия категорийный менеджмент, относящиеся ко 2-й группе

Table 3. Category management definitions related to the second group

Автор	Определение
R. Arkader, C. F. Ferreira (2004)	Категорийный менеджмент нацелен на прибыль компании путем управления целой категорией вместо отдельных товаров. Товары классифицируются группами в категории на основании виденья потребителя
E. Dudinska, R. Spavelko (2005)	Категорийный менеджмент — это инструмент управления Категориями как отдельными бизнес единицами с целью удовлетворения потребностей покупателей и увеличения прибыли
M. Heskova (2006)	Категорийный менеджмент — система управления, которая может применяться как способ управления клиенто-ориентированными предприятиями. Целью категорийного менеджмента является оптимизация маркетинга и усиление продаж операторов в зависимости от специфики товаров
Joel Jaervinen, 2010	Категорийный менеджмент — гибкий организационный подход, позволяющий сфокусировать внимание продавцов на влиянии каждого отдельного продукта на категорию и его роли в формировании общей картины прибыли, а все функции управления категориями находятся под контролем отдельного менеджера
R. A. Gooner, N. A. Morgan, Jr W. D. Perreault (2011)	Категорийный менеджмент предполагает распределение ресурсов в рамках дополнительных и/или конкурирующих брендов с целью увеличения запланированных доходов и анализ данных на уровне категорий, постановку целевых показателей по категории, определение и выполнение планов для максимального увеличения результатов на уровне категорий

Источник: составлено автором.

ассортимента в категории вес каждой отдельной товарной единицы может быть крайне низким, и, как следствие, ее влияние будет минимальным. Поэтому в данном случае, по мнению автора данной статьи, акцент важно делать не на каждый отдельный товар, а исключительно на категорию в целом с учетом дерева принятия решения потребителей.

Таким образом, ученые, придерживающиеся точки зрения, что «категорийный менеджмент — это управление категориями, нацеленное на увеличение продаж и прибыли торговой компании путем удовлетворения потребностей покупателей», четко сформулировали два основных элемента категорийного менеджмента: управление ассортиментом товаров осуществляется в рамках категорий; повышение финансовых показателей торговой сети является возможным при постоянном поиске путей удовлетворения потребностей покупателей.

Данные элементы закрепились в литературе и на основании именно их продолжалось дальнейшее развитие и совершенствование подхода (как в научной литературе, так и при реализации подхода на практике), на основании чего и оформилась 3-я группа определений, в основе которой лежат те же элементы, но вносится принципиально важное дополнение — совместное сотрудничество торговой сети и производителей.

3. Категорийный менеджмент — это совместное сотрудничество торговых сетей с производителями. В основе сотрудничества и увеличения продаж компаний лежит управление товарными категориями и максимальное удовлетворение потребностей покупателей.

Сторонники другого подхода акцентируют особое внимание на совместном сотрудничестве торговой сети и поставщика (производителя), что позволяет существенно повысить выгоду для всех заинтересованных сторон (торговая компания, поставщик или производитель, покупатель) (табл. 4).

В определении организации IDDA авторы основной акцент делают на управление категориями для достижения прибыли компании. Интересно, что аспект удовлетворения потребностей покупателей в данном определении вообще не упоминается, что изначально лежало в основе данного подхода.

Фиксируется, что в управлении товарными категориями участвуют «продающие стороны (поставщики или дистрибьюторы и розничная сеть)». То есть прослеживается важный аспект сотрудничества производителей и торговой сети. Кроме того, подчеркивается влияние каждой отдельной товарной позиции на всю категорию в целом.

Однако автор данной статьи считает, что далеко не всегда роль каждого отдельного продукта на категорию является высокой. Существуют различные ситуации: в категории может быть как узкий ассортимент с малым количеством товаров, так и широкий, с большим количеством товарных позиций в одной категории.

Данное определение рассматривает лишь одну из существующих ситуаций, когда в товарной категории ассортимент товаров узкий и доля каждой отдельной позиции достаточно высока. В такой ситуации ее влияние на категорию, действительно, существенно. При наличии большого количества продуктов в категории, влияние отдельного продукта на категорию не является существенным. Поэтому при управлении товарной категорией важно учитывать структуру всей категории, которая формируется на основе дерева принятия решения потребителя.

По мнению автора данной статьи, основная задача категорийного менеджера, ответственного за управление категорией, заключается в том, чтобы максимально качественно выстроить структуру товарной категории, учитывая все потребности покупателей, и в рамках этого уже управлять прибылью категории.

Таблица 4. Определения понятия категорийный менеджмент, относящиеся к 3-й группе

Table 4. Category management definitions related to the third group

Автор	Определение
IDDA (1993)	Категорийный менеджмент — гибкий организационный подход, позволяющий сфокусировать внимание продающих сторон (поставщиков или дистрибьюторов и оптовых компаний или розничных сетей) на влиянии каждого отдельного продукта на категорию и его роли в формировании общей картины прибыли. Все функции управления категориями находятся под контролем отдельного менеджера
L. Joseph (1996)	Категорийный менеджмент — это метод, посредством которого продавец и торговая сеть объединяют свои усилия по управлению товарными категориями на основе принципа «магазин в магазине»
Dussart (1998)	Категорийный менеджмент — это прежде всего маркетинговые мероприятия розничной сети, основанные на ее сотрудничестве с производителем. Очень часто маркетинговые мероприятия определяются поставщиками и используются в товарных категориях. Это внутренняя движущая сила и потенциальные возможности для развития. Конечная цель — одновременно сгенерировать дополнительные продажи и сократить расходы. Важно, что речь идет не о сокращении расходов покупателя, а о снижении расходов розничной сети (то есть о повышении ее рентабельности)
R. L. Steiner (2001)	Категорийный менеджмент — новая форма вертикальных соглашений, что не является объединением, франшизой или ограничением, но представляет собой вертикальное партнерство, которое является результатом обмена конфиденциальной информацией между производителями и торговыми сетями с целью сокращения расходов и увеличения прибыли для обеих сторон
K. Dupre, T. W. Gruen (2004)	Категорийный менеджмент позволяет разработать маркетинговые мероприятия розничной сети в разрезе товарных категорий в сотрудничестве с производителем, чтобы сгенерировать дополнительные продажи и сократить расходы в канале товародвижения. В итоге взаимодействие между производителем и ретейлером в целях увеличения ценности продукта для потребителя становится фактором конкурентного преимущества розничной сети
B. Mihalkova, M. Pruzinsky (2015)	Категорийный менеджмент — способ бизнес-администрации акцентировать внимание на товарных группах, определенных как товарные категории. Объектом категорийного менеджмента является совершенствование операционных результатов продавца и его партнеров, включая производителей и дистрибьюторов. Цель категорийного менеджмента — увеличение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей.
С. Сысоева (2015)	Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) — новый подход к управлению ассортиментом, который предполагает: 1. Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологические аспекты совершения покупок (потребности и желания покупателей). 2. Ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории — от закупки до продажи. 3. Рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п. 4. Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий — так как воспринимает магазин покупатель (образ компании)

Источник: составлено автором.

Относительно сотрудничества поставщика и торговой сети в данном определении не уточняется, каким образом такое взаимодействие должно реализовываться.

L. Joseph в определении четко фиксирует важность сотрудничества торговой компании и производителя, которое заключается в «объединении усилий». Однако в определении отсутствует цель всех данных мероприятий — увеличение прибыли обеих сторон.

Нет также ссылки на необходимость удовлетворения потребностей покупателей, для чего совершаются описываемые мероприятия. Кроме того, в определении не уточняется, с какими именно поставщиками торговая сеть должна объединить усилия и каким образом это должно происходить.

Dussart в своем определении подчеркивает важность сотрудничества торговой сети и производителя в рамках управления товарными категориями для увеличения продажи и прибыли обеих сторон. Однако достаточно односторонне описано понятие категорийного менеджмента. Упор сделан лишь на маркетинговых активностях — одном из аспектов концепции «4P». Они, безусловно, играют важную роль в развитии товарных категорий, однако не являются единственным источником роста продаж и сокращения расходов. Кроме того, упущены такие аспекты, как управление ассортиментом, ценообразованием и полочным пространством; отсутствует упоминание о цели всех проводимых мероприятий — удовлетворении потребностей покупателей.

Главную цель категорийного подхода R. L. Steiner описывает, не упоминая, что важным элементом является выделение товара в категории, в рамках которых анализируются и удовлетворяются потребности покупателей. Интересным является то, что исследователь подчеркивает сохранение независимости партнеров и акцентирует внимание на обмене информацией,

что изначально лежало в основе данного подхода.

Определение K. Dupre, T. W. Gruen по смыслу крайне схоже с определением С. Dussart: фиксируются все основные аспекты. Однако упор также сделан на маркетинговых активностях, хотя существуют и другие, не менее эффективные инструменты управления категориями и удовлетворения потребностей покупателей.

Определение В. Mihalkova и М. Pruzinsky является достаточно полным. Ученые акцентируют внимание на улучшении результатов как торговой сети, так и всех ее партнеров (производителей и дистрибьюторов) в рамках развития товарных категорий силами прежде всего категорийного менеджера (бизнес-администрации). Недостатком данного определения является отсутствие указания на стратегический характер категорийного менеджмента.

Наиболее системно понятие категорийного менеджмента определили С. Сысоева и Е. Бузукова. Однако в дефиниции отсутствует цель управления товарными категориями — повышение экономической эффективности категории. Кроме того, по мнению автора данной статьи, к изложенному необходимо добавить пятый пункт: «Взаимовыгодное сотрудничество торговой сети и поставщиков в рамках, определенной категорийным менеджером торговой сети политики управления ассортиментом, ценообразованием, полочным пространством и маркетинговыми активностями».

Данной точки зрения придерживаются прежде всего представители торговых сетей, которые заинтересованы в максимальном удовлетворении потребностей потребителя и его повторном посещении сети.

Таким образом, в основе всей деятельности лежит продажа товара покупателю. Данная группа определений является наиболее популярной в научной литературе. На основе этого формируется следующая, 4-я группа определений, содержащая в себе новое

направление сотрудничества партнеров, «капитанство категории».

4. Категорийный менеджмент — это сотрудничество торговых партнеров с целью совместного определения оптимальной политики для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя (табл. 5).

Комитет по управлению спросом (ECR) акцентируют внимание на сотрудничестве торговых партнеров. При этом из данного определения не ясно, каким образом торговая сеть должна со своими торговыми партнерами совместно определять политику ценообразования, продвижения, управления ассортиментом и полочным пространством.

Каждый поставщик имеет особое видение развития своих брендов в торговых сетях. Поэтому при обсуждении совместного сотрудничества с торговой сетью его основной целью будет все же развитие брендов. В свою очередь, торговые сети формируют свои стратегии развития и стремятся придерживаться их.

Реализация видения по развитию категории поставщиков может противоречить интересам торговой сети. Поэтому,

по мнению автора данной статьи, в основе управления товарными категориями торговой сети должна лежать стратегия развития категории, разработанная непосредственно торговой сетью и согласованная с ней.

В рамках согласованных требований поставщики должны уже взаимодействовать с категорийным менеджером торговой сети и предлагать варианты развития всей категории, нацеленные на получение дополнительной выгоды для всех заинтересованных сторон: максимальное удовлетворение потребностей покупателей, увеличение продаж и прибыли торговой сети и производителя.

По мнению автора, Комитет по управлению спросом стремится в данном определении встроить в категорийный менеджмент «капитанство категории». Однако это два совершенно разных понятия, которые важно разделять [4].

Для максимального удовлетворения потребностей покупателей важность управления непосредственно категориями, а не товарными единицами подчеркивает Д.К. Попенкова. Она акцентирует внимание на совместной работе поставщика и торговой

**Таблица 5.** Определения понятия «категорийный менеджмент», относящиеся к 4-й группе

Table 4. Category management definitions related to the fourth group

Автор	Определение
ECR (1997)	Категорийный менеджмент — это сотрудничество торговых партнеров в целях определения оптимальной политики в сфере ценообразования, продвижения, управления торговым пространством и ассортиментом в категории для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя
Д. К. Попенкова (2015)	Категорийный менеджмент — процесс объединения и управления категориями товаров как стратегическими бизнес-единицами, а не как отдельно предлагаемыми покупателям товарами. Основной смысл категорийного менеджмента — создание дополнительной ценности товаров в глазах потребителей. В процессе управления категориями участвуют как производитель, так и ретейлер. Категорийный менеджмент перешел в новую фазу развития — очень тесного сотрудничества ретейлера и «капитана категории»

Источник: составлено автором.

сети, и активном участии в управлении категориями производителя как «капитана категории». Отсутствует в этой формулировке цель проводимых мероприятий — увеличение оборота и прибыли торговой компании и производителя.

Данная группа определений демонстрирует развитие экономики, поиск производителями новых способов усиления своих позиций и влияния на торговые сети и, как следствие, зарождение «капитанства категории».

Таким образом, определения из выделенных четырех групп имеют свои особенности, которые обусловлены динамичным развитием категорийного менеджмента, и отражают поэтапное формирование и развитие данного подхода. Изначальное определение, отражающее только важность формирования ассортимента по категориям, постепенно дорабатывается, совершенствуется и, как следствие, усложняется. Вместе с тем с усложнением определения развивается и сам подход, что отражается на его содержании и функциях.

Так, сторонники 1-й группы фиксируют главный элемент, определяющий суть категорийного менеджмента, — управление ассортиментом путем выделения товаров в отдельные категории, главной целью которых является поиск путей повышения удовлетворенности покупателей. Все остальные элементы категорийного менеджмента в данной группе определений отсутствуют, однако в процессе эволюции подхода именно данная группа определений ляжет в основу формирования последующих групп. Впервые предложенная AC Nielsen методика реализации категорийного менеджмента содержит пять этапов реализации категорийного менеджмента, ориентированных прежде всего на потребителя.

Сторонники 2-й группы акцентируют внимание на классификации товаров по категориям (исходя из видения покупателей) и управлении ими для максимального удовлет-

ворения потребностей покупателей, а также увеличения выручки и прибыли торговой сети. Соответственно, усиливается акцент на количественные целевые показатели. При этом учеными не вырабатываются новые методики реализации категорийного менеджмента.

В отличие от последующих двух подходов, в данных определениях четко прослеживается фокус на заинтересованности торговой сети в реализации данного подхода. Непосредственно в определениях отсутствует необходимость сотрудничества с поставщиками для достижения описываемых целей.

Сторонники 3-й группы придерживаются точки зрения, что категорийный менеджмент — управление товарными категориями, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей и тем самым увеличение выручки и прибыли продающих сторон. То есть уже фокус заинтересованности в реализации категорийного менеджмента смещается с торговой сети на производителей. Подчеркивается важность сотрудничества торговой сети и производителей, объединение их усилий для достижения общих целей.

Таким образом, в определении 3-й группы добавляется третий элемент категорийного менеджмента, четко фиксируется важность сотрудничества с поставщиками, что определяет успех на всех этапах реализации категорийного менеджмента. Соответственно, методика, предложенная консалтинговым агентством The Partnering Group, усложняется и содержит в себе уже восемь этапов реализации категорийного менеджмента.

Сторонники 4-й группы на основе категорийного менеджмента развивают идею «капитанства категории». Эти определения достаточно похожи на 3-ю группу, однако меняется основная суть — торговая сеть выбирает одного поставщика, «капитана категории», и предоставляет ему право участвовать в управлении категорией.



То есть в рамках категорийного менеджмента формируется новая форма сотрудничества партнеров.

Определение 4-й группы уходит от сути категорийного менеджмента. Уточняется предложенная ранее методика, акцентируется внимание на «капитана категории», смещается акцент с покупателя на единственного поставщика, которому передается в управление товарная категория (своего рода аутсорсинг).

Относительно данного подхода существуют различные точки зрения, однако все чаще он рассматривается как злоупотребление доминирующим положением «капитана категории» и попытки производителей усилить свое влияние на торговые сети [4, 21].

Таким образом, сегодня в научной литературе не существует понятия, которое содержало бы в себе все основополагающие элементы категорийного менеджмента. При этом в научной сфере необходимо сформировать общую платформу, которая учитывает взаимосвязь элементов категорийного менеджмента. Она позволит определить общие для всех компаний этапы его реализации, в рамках которых впоследствии можно учесть специфику фирмы и планировать ее дальнейшую работу.

На основании описанных групп определений и имеющихся в каждой из них преимуществ и недостатков, а также внедрения категорийного менеджмента в региональной торговой сети [4, 7] автор данной статьи предлагает уточнить изучаемую дефиницию следующим образом: «Категорийный менеджмент — это стратегический, системный подход к управлению товарными категориями, основанный на построении долгосрочных и взаимовыгодных отношений со всеми участниками цепочки создания ценности, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя, а также увеличение продаж и прибыли торговой сети и поставщиков путем их совместного сотрудниче-

ства в рамках определенной категорийным менеджером торговой сети политики развития категории». Схематично определение отражено на рис. 1.

Таким образом, поскольку категорийный менеджер торговой сети является центральным звеном в процессе реализации категорийного менеджмента и несет ответственность за получаемые результаты [15], он анализирует рынок, категорию и определяет структуру категории на основании дерева принятия решения потребителя и тенденций рынка, формирует политику ценообразования, управления полочным пространством, проведения маркетинговых мероприятий и определяет пути их реализации.

В рамках обозначенных условий все участники цепочки создания ценности ищут варианты совместного увеличения продаж и сокращения расходов за счет повышения потребительской ценности товара (использование всех возможных инструментов и ресурсов, позволяющих наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей) [7].

Таким образом, автором данной статьи внесено важное уточнение в определение категорийного менеджмента о том, что в его основе лежит долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество всех участников цепочки создания ценности, основанные на маркетинге взаимоотношений.

Сотрудничество между торговой сетью и поставщиками на операционном и рутинном уровне существовало и ранее. Но оно имело характер краткосрочных транзакций (традиционный маркетинг). Категорийный менеджмент выводит отношения партнеров в цепи создания ценности на принципиально новый уровень.

Кроме того, автор подчеркивает, что стратегию, роль и тактику категории определяет категорийный менеджер торговой сети, а все участники цепи создания ценности в рамках определенного вектора



**Рис. 1.** Понятие категорийного менеджмента, состоящее из пяти основополагающих элементов

**Fig. 1.** The notion of category management, consisting of five fundamental elements

совместно ищут пути повышения ценности товаров для покупателей.

Данное определение дает возможность сформировать общую платформу для описания категорийного менеджмента, а также включает в себя выделенные ранее пять основополагающих элементов. В сравнении с имеющимися в научной литературе определениями, оно является наиболее полным и комплексным, что, в свою очередь, позволяет всесторонне формировать и реализовывать ассортиментную политику компании.

## Выводы и Заключение

Проведенное исследование, систематизация и классификация существующих определений понятия «категорийный менеджмент»

показывают, что данный подход, сформированный эволюционно в течение одного десятилетия в США и Европе, набравший популярность за столь короткий срок, продолжает развиваться и дорабатываться.

Однако развитие он получает именно в зарубежных странах, где торговые компании внедряют все изменения наиболее оперативно, реакция на меняющуюся рыночную ситуацию является более быстрой, чем в российских компаниях.

В США и Европе очень развито сотрудничество торговых сетей с частными компаниями по разработке индивидуальных стратегий и подходов, нацеленных на повышение продаж отдельной торговой компании. Кроме того, достаточно охотно зарубежными торговыми компаниями отслеживаются и внедряются научные достижения,

что, к сожалению, крайне редко наблюдается в российской практике.

Выделенные автором элементы категорийного менеджмента позволяют подробно описать суть и содержание этого понятия. Уточненное определение дает возможность сформировать общую платформу для описания категорийного менеджмента, а также включает в себя выделенные ранее пять основополагающих элементов данного подхода.

В сравнении с имеющимися в научной литературе определениями оно является наиболее полным и комплексным, что, в свою очередь, позволяет всесторонне подойти к формированию ассортиментной политики компании.

Именно поэтому, по мнению автора, в российской научной литературе категорийный менеджмент исследуется не так давно и не так активно, как в зарубежной. Изучение данной темы имеет большой потенциал и перспективы развития. Формирование комплексного определения понятия «категорийный менеджмент» должно помочь выработать наиболее полное понимание сути подхода и качественно его внедрять в торговых компаниях.

Безусловно, важны также интерес торговых компаний к категорийному менеджменту и возможность внедрения результатов данных исследований на практике.

### Список литературы

1. Безрукова Е.Л., Шохирева Е. Г. Тенденции развития категорийного менеджмента в мировой экономике // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 2.
2. Буянова Е., Давыдов Н. и др. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. URL: [https://biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/ecr-rus-cm-bb-final.pdf](https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/ecr-rus-cm-bb-final.pdf).
3. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы. М.: Эксмо, 2006. 240 с.
4. Ильенкова К.М. «Капитанство категории» как инструмент влияния производителя на торговую сеть // Современные инновационные технологии в экономике, науке, образовании: м-лы науч.-практ. конф. Берлин: Вест-Ост Ферлаг, 2017. С. 161–170.
5. Ильенкова К.М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 3. С. 124–145.
6. Ильенкова К.М. Основные этапы реализации категорийного менеджмента в торговых компаниях // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6. С. 130–142.
7. Ильенкова К.М. Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // Вестник Института экономики РАН. 2019. № 2. С. 151–164. doi: 10.24411/2073-6487-2019-10024.
8. Киселев В.М., Николаева М.А. Категорийный менеджмент. М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. 208 с.
9. Попенкова Д.К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 11. С. 77–79.
10. Попов Е.В., Балакирев С.В. Маркетинговое управление продукцией на основе ассортиментной матрицы. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2010. 59 с.
11. Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 220 с.
12. Ручьева А.С. Категорийный менеджмент в розничном канале продаж: сущность концепции и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2015. Вып. 3. С. 84–115.
13. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб: Питер, 2007. 416 с.
14. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. СПб: Питер, 2015. 400 с.
15. AC Nielsen. Category management: Positioning Your Organization to Win. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992, 175 p.
16. Arkader R., Ferreira C. F. Category Management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry. Journal of Purchasing & Supply management, 2004, no. 10, pp. 41–51.
17. Desrochers D. M., Gundlach G. T., Foer A. A. Analysis of antitrust challenges to category captain arrangements. Journal of Public Policy & Marketing, 2003, no. 22, pp. 201–215.
18. Dewsnap B., Hart C. Category management: A New Approach For Fashion Marketing? European Journal of Marketing, 2004, no. 38(7), pp. 809–834.
19. Dudinska E., Spavelko R. Category management — new concept in retail marketing. Cranium, 2005, pp. 24–30.
20. Dupre K., Gruen T. W. The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. Journal of Business & Industrial Marketing, 2004, vol. 19, no. 7, pp. 444–459.
21. Dussart C. Category management: Strengths. Limits and developments. European Management Journal, 1998, no. 16 (1), pp. 50–62.
22. Europe ECR. Category Management Best Practices. Report, ECR Europe, 1997, 73 p.
23. Gooner R. A., Morgan N. A., Perreault Jr W. D. Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? Journal of Marketing, 2011, vol. 75, no. 5, pp. 18–33.
24. Heskova M. Category Management. Praha, Profess Consulting, 2006, 184 p.

25. IDDA. Dairy Case Category Management: A new Way To Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA.
26. Ilyenkova K. M. Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). R-Economy, 2019, vol. 5, iss. 1, pp. 38–48. doi: 10.15826/recon.2019.5.1.005.
27. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland — Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010, 110 p.
28. Joseph L. The category management guidebook. Lebar-Friedman, 1996.
29. Mihalkova B., Pruzinsky M. Category management — project Implementation in E-Shop. Procedia Economics and Finance, 2015, pp. 267–275.
30. Steiner R. L. Category management—a pervasive, new vertical/horizontal format. Antitrust, 2000, vol. 15, p. 77.
31. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR. Best Practices Operating Comitee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America, 1995.
32. Verra G. J. Category management: a matter of joint optimization. Nijenrode Research Paper Series, 1998, pp. 1998–2001.
33. *ekonomiki RAN* — Bulletin of the Institute of Economics RAS, 2019, no. 2, pp. 151–164. doi: 10.24411/2073-6487-2019-10024.
8. Kiselev V. M., Nikolaeva M. A. *Kategoriynyi menedzhment* [Category management]. Moscow, Norma, INFRA-M, 2013, 208 p.
9. Popenkova D. K. *Evoluciya kategoriynogo menedzhmenta* [Evolution of category management]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* — International research journal, 2015, no. 11, pp. 77–79.
10. Popov E. V., Balakirev S. V. *Marketingovoe upravlenie produkcii na osnove assortimntnoy matricy* [Marketing management of products on the basis of assortment matrix]. Yekaterinburg, IE Urb RAS, 2010, 59 p.
11. Radaev V. V. *Zahvat rossiyskih territoriy: novaya konkurentnaya situaciya v roznichnoy trgovle* [Seizure of Russian territories: a new competitive situation in retail trade]. Moscow, HSE, 2007, 220 p.
12. Ruch'eva A. S. 2015. *Kategoriynyi menedzhment v roznichnom kanale prodazh: sushchnost' koncepcii i aktual'nye napravleniya issledovaniy* [Category management in retail sales channel: the essence of the concept and current research directions]. *Vestnik S.Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment* — *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. Management*, 2015, iss. 3, pp. 84–115.
13. Snegireva V. *Roznichnyi magazin. Upravlenie assortimentom po tovarnym kategoriyam* [Assortment management by product categories]. St. Petersburg, Piter, 2007, 416 p.
14. Sysoeva S., Buzukova E. 2015. *Kategoriynyi menedzhment: upravlenie assortimentom v roznice* [Category management: assortment management in retail]. St. Petersburg, Piter, 400 p.
15. AC Nielsen. *Category management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992, 175 p.
16. Arkader R., Ferreira C. F. *Category Management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry*. *Journal of Purchasing & Supply management*, 2004, no. 10, pp. 41–51.
17. Desrochers D. M., Gundlach G. T., Foer A. A. *Analisis of antitrust challenges to category captain arrangements*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2003, no. 22, pp. 201–215.
18. Dewsnap B., Hart C. *Category management: A New Approach For Fashion Marketing?* *European Journal of Marketing*, 2004, no. 38(7), pp. 809–834.
19. Dudinska E., Spavelko R. *Category management — new concept in retail marketing*. *Cranium*, 2005, pp. 24–30
20. Dupre K., Gruen T. W. *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, vol. 19, no. 7, pp. 444–459.
21. Dussart C. *Category management: Strengths. Limits and developments*. *European Management Journal*, 1998, no. 16 (1), pp. 50–62.
22. *Europe ECR. Category Management Best Practices. Report*, ECR Europe, 1997, 73 p.
23. Gooner R. A., Morgan N. A., Perreault Jr W. D. *Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)?* *Journal of Marketing*, 2011, vol. 75, no. 5, pp. 18–33.

## References

1. Bezrukova E. L., Shohireva E. G. *Tendencii razvitiya kategoriynogo menedzhmenta v mirovoj ekonomike* [Trends in the development of category management in the global economy] *Sovremennaya konkurenciya* — *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 2.
2. Buyanova E., Davydov N. and others. *Kategoriynyi menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii* [Category management. Theory and practice in Russia]. URL: [https://biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/ecr-rus-cm-bb-final.pdf](https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/ecr-rus-cm-bb-final.pdf).
3. Zotov V. V. *Assortimentnaya politika firmy* [Firm assortment policy]. Moscow, Eksmo, 2006, 240 p.
4. Il'enkova K. M. *Vnedrenie kategoriynogo menedzhmenta v tradicionnoy roznice* [Introduction of category management in retail industry]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Seriya 6. Ekonomika*, no. 3, pp. 124–145.
5. Il'enkova K. M. *Osnovnye etapy realizacii kategoriynogo menedzhmenta v trgovnykh kompaniyah* [Main features and challenges of implementing the Category management in the trading companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plehanova* — *Bulletin of the Russian University of Economics n.a. G. V. Plekhanov*, 2018, no. 6, pp. 130–142.
6. Il'enkova K. M. *“Kapitanstvo kategorii” kak instrument vliyaniya proizvoditelya na trgovuyu set'* [„Category Captainship“ as an instrument of the manufacturer's influence on the retail]. *Sovremennye innovacionnye tekhnologii v ehnomike, nauke, obrazovanii* [Proc. sci. conf. Modern innovative technologies in Economics, science, education]. Berlin, Vest Ost Ferlag, 2017, pp. 161–170.
7. Il'enkova K. M. *Osobennosti i osnovnye problemy vnedreniya kategoriynogo menedzhmenta v Rossii* [Features and main problems of implementation of category management in Russia] *Vestnik Instituta*

24. Heskova M. Category Management. Praha, Profess Consulting, 2006, 184 p.
25. IDDA. Dairy Case Category Management: A new Way To Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA.
26. Ilyenkova K.M. Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). R-Economy, 2019, vol. 5, iss. 1, pp.38–48. doi: 10.15826/recon.2019.5.1.005.
27. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland — Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010, 110 p.
28. Joseph L. The category management guidebook. Lebharr-Friedman, 1996.
29. Mihalkova B., Pruzinsky M. Category management — project Implementation in E-Shop. *Procedia Economics and Finance*, 2015, pp.267–275.
30. Steiner R. L. Category management-a pervasive, new vertical/horizontal format. *Antitrust*, 2000, vol. 15, p. 77.
31. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR. Best Practices Operating Comitee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America, 1995.
32. Verra G. J. Category management: a matter of joint optimization. *Nijenrode Research Paper Series*, 1998, pp. 1998–2001.

---

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10205

Ilyenkova K., *Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Ekaterinburg, Russia, reiz@inbox.ru*

## The essence and basic Category management elements

The author in this article formulates seventeen elements of category management, which reflect the essence and content of this approach. Further, five basic elements are distinguished from them and the classification of existing definitions of the concept of category management is carried out, their strengths and weaknesses are described. Based on the analysis, the existing definitions are clarified by formulating a comprehensive category management definition.

**Keywords:** Category Management, wholesale, retail trade, trading network, management, assortment, product category, customer, needs, assortment policy, product policy

### About author:

K. Ilyenkova, *Postgraduate*

### For citation:

Ilyenkova K. The essence and basic Category management elements. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 2(74), pp.62–80 (in Russian, abstr. in English).