

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10406

**Ильенкова К. М.**, аспирант, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (ИЭ УрО РАН), г. Екатеринбург, Руководитель департамента закупок, категорийного менеджмента и маркетинга, ООО «Зоолэнд», г. Екатеринбург, reiz@inbox.ru, УДК 339.138, 339.3, JEL коды: M00, M31, L81

## Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики

В статье дается характеристика и проводится сравнительный анализ двух основных методик внедрения категорийного менеджмента, которые были предложены зарубежными учеными и легли в основу реализации данного подхода. Анализируется и дается оценка доработанной методики, предложенной отечественными учеными. Исследуются предложения Комитета по управлению спросом и выявляется, что в рамках развития категорийного менеджмента было разработано новое направление сотрудничества торговой сети и производителя, получившее название «капитанство категории». На основании анализа предлагается доработанная методика двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента, которая предполагает изменение последовательности и детализацию нескольких этапов, а также добавление четырех новых этапов реализации данного подхода.

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, категорийный менеджер, оптово-розничная торговля, торговые сети, ритейлер, потребности покупателей, розничная сеть

### Введение

В связи с падением покупательского потока и прибыли американских торговых сетей в начале 1990-х годов был разработан принципиально новый подход – категорийный менеджмент, призванный увеличить эффективность товародвижения [15]. В основу концепции легло деление товаров по категориям, основанное на их восприятии покупателями. Данный подход развивается в рамках основной стратегии Комитета по управлению спросом (ECR), которая заключается в сотрудничестве торговых сетей и производителей и нацелена на быстрое и эффективное реагирование на их запросы [12]. Управление прибылью происходит на уровне категории, а не отдельной товарной единицы [11].

Активное распространение категорийного менеджмента и его внедрение в крупнейших зарубежных торговых сетях мира свидетельствует о его эффективности [12]. В последнее десятилетие данный подход по-

лучил широкое распространение и в российских торговых компаниях. Он активно внедряется и реализуется наиболее крупными игроками рынка. Однако среди мелких и средних торговых сетей внедрение подхода еще не распространено, что свидетельствует о его перспективности и широких возможностях в ближайшем будущем. Кроме того, в российской научной литературе данный подход мало изучен и представляет особый интерес для дальнейшего развития. Поэтому в данной статье автор принял попытку разобраться в сути данного подхода, проанализировать существующие модели реализации категорийного менеджмента и предложить собственную модель, которая бы детализировала и систематизировала имеющиеся материалы и позволяла более качественно внедрять данный подход в торговых сетях.

AC Nielsen сформулировал одно из первых определений категорийного менеджмента следующим образом: «Категорий-

ный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя» [16]. Кроме того, в научной литературе существует немало определений данного понятия, сформулированные зарубежными и российскими учеными. Проанализировав их, определим категориальный менеджмент как стратегический подход в управлении товарными категориями, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя, а также увеличения продаж и прибыли компании путем совместного сотрудничества торговой сети и поставщиков в рамках определенной категориальным менеджером торговой сети политики развития категории. Таким образом, категориальный менеджер торговой сети 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. Поставщики в рамках обозначенных условий предлагают варианты совместного увеличения продаж и сокращения издержек за счет повышения потребительской ценности товара [4].

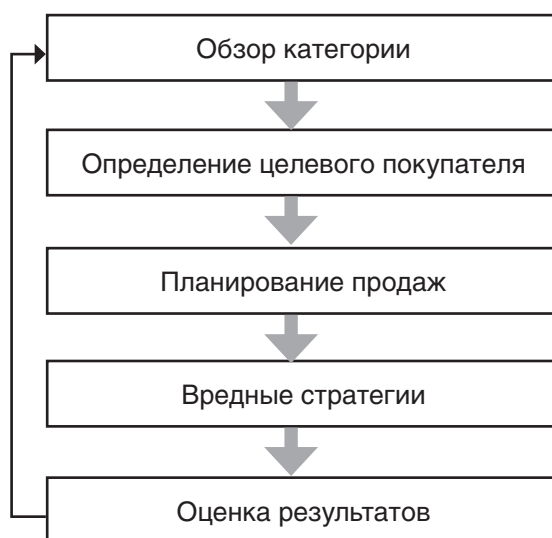
### Существующие модели

В зарубежной литературе существуют две основные модели, описывающие и детализирующие подход категориальный менеджмент, разработанные консалтинговыми компаниями: AC Nielsen и The Partnering Group Inc. Все модели, разрабатываемые впоследствии, опирались на результаты данных моделей. Рассмотрим более детально каждую из них:

**1) Модель AC Nielsen** [16], содержит пять этапов и выглядит следующим образом (рис. 1):

1. Обзор категории. Данный этап предполагает количественную (анализ внутренней

статистики продаж) и качественную (оценка информации, предоставляемой поставщиками, данные аналитических центров, опросы покупателей) оценку категории. Для получения наиболее полной и разносторонней информации о рынке эффективным и результативным является объединение усилий производителей и торговой сети по обмену и анализу данными [16]. Детальный анализ каждой категории является дорогостоящим, поэтому процесс взаимодействия поставщиков и торговой сети существенно упрощает и удешевляет процесс оценки данных.



**Рис. 1.** Модель пяти этапов реализации категориального менеджмента (AC Nielsen) [16]

**Fig. 1.** Five stages of implementation of category management (AC Nielsen model)

2. Определение целевого покупателя. Для этого необходим сбор и анализ следующей информации: образ жизни потребителей, покупательские предпочтения, доходы, уровень образования, занятость, размер семьи и др. [16].

3. Планирование продаж — определение роли, формирование стратегии и расчет плановых показателей по выручке и прибыли каждой отдельной товарной категории, которые необходимо достичь в плановом периоде. На данном этапе необходимо

использовать современные компьютерные системы, позволяющие прогнозировать и рассчитать потенциальный результат от планируемых мероприятий [16].

4. Внедрение стратегии. Первые три этапа категорийного менеджмента реализуются на уровне сотрудников головного офиса компании. Четвертый этап предполагает участие, как сотрудников офиса, так и персонала каждого отдельного магазина. На данном этапе происходит реализация тактических мероприятий по ассортименту, ценообразованию, выкладке и маркетинговым активностям. Категорийный менеджер должен определить систему информирования магазинов об особенностях, сроках и деталях тактических мероприятий в рамках товарной категории для каждого отдельного магазина [16].

5. Оценка результатов. Категорийный менеджер оценивает полученные результаты работы, сравнивает их с целевыми показателями за отчетный период. На основании полученной информации, выявленных ошибок при реализации ролей и стратегий, а также понимания тенденций рынка оперативно вносятся корректировки в тактический план действий. Важно понимать, что категорийный менеджмент является ключевым звеном во всем процессе. Данный этап позволяет поставщику и торговой сети своевременно реагировать на изменения рынка и быстро адаптироваться к ним [16]. Очень важно регулярно и системно проводить оценку результатов реализуемых мероприятий.

По мнению AC Nielsen, главная идея категорийного менеджмента — сделать торговые сети более клиентоориентированными. Взаимодействие торговой сети и производителей, прежде всего, позволяет консолидировать всю имеющуюся информацию и аналитику о рынке с той целью, чтобы наилучшим образом понять тенденции рынка, оценить предпочтения покупателей, а затем наилучшим образом удовлетворить их [16]. Подчеркивается, что центральным и связующим звеном во

всем процессе выступает категорийный менеджер торговой сети, который занимается процессом управления категориями и одновременно несет ответственность за получаемые результаты.

**2) Модель The Partnering Group Inc.** [13], разработанная по запросу Комитета по управлению спросом (ECR) [12], содержит восемь этапов реализации категорийного менеджмента (рис. 2):



**Рис. 2.** Модель восьми этапов реализации категорийного менеджмента (The Partnering Group Inc.) [13]

**Fig. 2.** Eight stages of implementation of category management (The Partnering Group Inc. model)

1. Определение категорий — это систематизация товарных позиций с определенными особенностями, основанная на видении покупателей.

2. Роль категории — определение цели и функции, которую будет играть категория во всей торговой сети в целом, что позволит увеличить поток покупателей и максимизировать отдачу от вложенных ресурсов.

3. Оценка категории — анализ информации в разрезе подкатегории, сегмента, бренда и товарной позиции. Весь про-

цесс оценки — это процесс сотрудничества между торговой сетью и производителями. Оценка категории включает в себя три этапа: сбор информации, ее анализ, выводы / заключения.

4. Целевые показатели категории — определение плановых показателей по категории на основании анализа текущего положения.

5. Стратегия категории — определение вектора развития категории, ориентированного на максимальное удовлетворение потребностей покупателей и увеличение прибыли компании: Увеличение покупательского потока; Увеличение средней покупки; Увеличение прибыли; Укрепление имиджа; Сохранение доли магазина; Укрепление имиджа; Привлечение внимания.

6. Тактики категории — определение конкретных мероприятий, нацеленных на достижение стратегий. Данный этап предполагает работу с ассортиментом, ценообразование, продвижение, выкладку и закуп товара.

7. Реализация проекта — процесс утверждения, планирования этапов внедре-

ния тактических мероприятий, определение ответственных сотрудников и его реализация.

8. Обзор категории — оценка и анализ полученных результатов, выявление изменений в категории, актуализация рыночной ситуации, корректировка планов.

Модель, предложенная AC Nielsen, не получила широкого распространения. В то время как модель, разработанная The Partnering Group Inc., активно дорабатывается и внедряется. Комитет по управлению спросом (ECR) дорабатывает данную методику и в рамках нее формирует 3 этапа категорийного менеджмента, а также детализирует ряд шагов (рис. 3) [2, с. 47]:

Этап I: Подготовка — определение, насколько партнеры готовы к сотрудничеству.

Этап II: Анализ — этап, включающий в себя 1–5 шаги категорийного менеджмента.

Этап III: План действий — это реализация проекта и оценка результатов (6–8 шаги).

Из данного анализа четко видно, что за основу второго и третьего этапов берется методика, разработанная The Partnering



**Рис. 3.** Модель трех этапов, восьми шагов реализации категорийного менеджмента (ECR) [2]

**Fig. 3.** Three phases, eight steps for implementing category management (ECR model)

Group Inc. Этап 1 — это новаторство Комитета по управлению спросом, которое предполагает выбор партнера-капитана категории и проведение совместной работы по развитию данной категории. Принципиально меняется суть подхода, трансформируя его в новое направление сотрудничества партнеров, капитанство категории.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что AC Nielsen описало суть и заложило основы методики внедрения и реализации категорийного менеджмента, которая содержала в себе основные принципы подхода, но требовала систематизации и доработки. The Partnering Group Inc. на основе предложенной AC Nielsen модели разработал собственную систему элементов категорийного менеджмента и детализировал методику его внедрения. В результате суть подхода

не изменилась, а количество этапов возросло за счет более детального описания. Позднее Комитет по управлению спросом на основе категорийного менеджмента развивает идею капитанства категории.

Российские ученые, А. В. Овчинникова, В. В. Матвеев, А. А. Норина, предложили свое видение подхода «категорийный менеджмент», детализировав первый этап тремя элементами (рис. 4) [7].

Согласно описанию, «в «Определении категории» можно выделить два подэтапа. Во-первых, определение товарных категорий верхнего уровня — агрегирование товарных групп, по признаку «Какую потребность удовлетворяет данный товар?» (Например: соки, молоко, канцтовары и т.д.). Во-вторых, структурирование товарной категории по ключевым этапам принятия ре-



**Рис. 4.** Модель восьми этапов реализации категорийного менеджмента, предложенная А. В. Овчинниковой, В. В. Матвеевым, А. А. Нориной [7]

**Fig. 4.** Eight stages of implementation of category management (Russian model)

шения о приобретении товара покупателем. При разработке классификатора «Верхнего уровня» можно выделить традиционный подход, когда категории товаров во многом дублируют структуру групп, принятых в товароведении: йогурты, колбасные изделия, шампуни. Второй подход является потреби-телеориентированным и максимально отражает целевую потребность покупателей: товары для школы, подарки, закуска, продукты быстрого приготовления. Вторым подэтапом «Определения товарной категории» является разработка структуры категории «Верхнего уровня» [8].

Авторы предлагают выделять категории (категории «Верхнего уровня») и подкатегории. Они в рамках категории уже систематизируются и формируют структуру категории, которая актуализируется путем применения математической оптимизации структуры категории. Автор данной статьи имеет несколько иную точку зрения, считая, что процесс работы со структурой категории предполагается, прежде всего, на этапе реализации плана, когда определены роли, стратегии, тактики и цели, собрана информация о рынке, целевых покупателях и их потребностях. Кроме того, определение категорий происходит один раз, при внедрении категорийного менеджмента. Работа с ассортиментом — регулярный и постоянный процесс, происходящий на этапе реализации плана.

### Предлагаемая модель

На основании изучения существующих методик зарубежных и отечественных авторов создана доработанная методика двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента. В основу разработки данной модели легли методики, предложенные The Partnering Group Inc. и AC Nielsen, а также опыт внедрения категорийного менеджмента автором данной статьи на практике в региональной торговой сети [5]. Схематично суть предлагаемой модели выглядит следующим образом (рис. 5):

1. Изменение структуры компании — обязательный этап внедрения категорийного менеджмента, предполагающий создание нового структурного подразделения, отдел категорийного менеджмента. Главной целью всех его сотрудников является улучшение экономической эффективности компании, увеличение прибыли, снижение издержек путем управления товарными категориями и максимального удовлетворения потребностей покупателей. Происходит перераспределение функционала и зоны ответственности сотрудников. На данном этапе необходимо четко разделить функционал между всеми отделами, которые плотно взаимодействуют между собой. Это позволяет избежать возникновения конфликтных ситуаций, недопонимания, перекладывания обязанностей ответственными лицами на сотрудников смежных отделов. Важным является своевременное информирование всех сотрудников компании, как в головном офисе, так и в магазинах о реструктуризации компании с детальным разъяснением функционала и зоны ответственности нового подразделения, а также уровня взаимодействия категорийных менеджеров с сотрудниками каждого отдела.

2. Определение миссии, целей, стратегии развития компании. Данный этап важен для того, чтобы все сотрудники компании были нацелены на достижение единых целей. Кроме того, на основании именно данной информации формируются роли, стратегии и тактики категорий на последующих этапах.

3. Определение категорий — это систематизация и классификация товаров, представленных в ассортименте компании, определенным образом, согласно видения, потребностей и ожиданий покупателей (традиционная система классификации — систематизация товаров по брендам и производителям) [16].

4. Оценка категорий — объемный этап, требующий много временных и трудовых затрат для формирования понимания рынка,

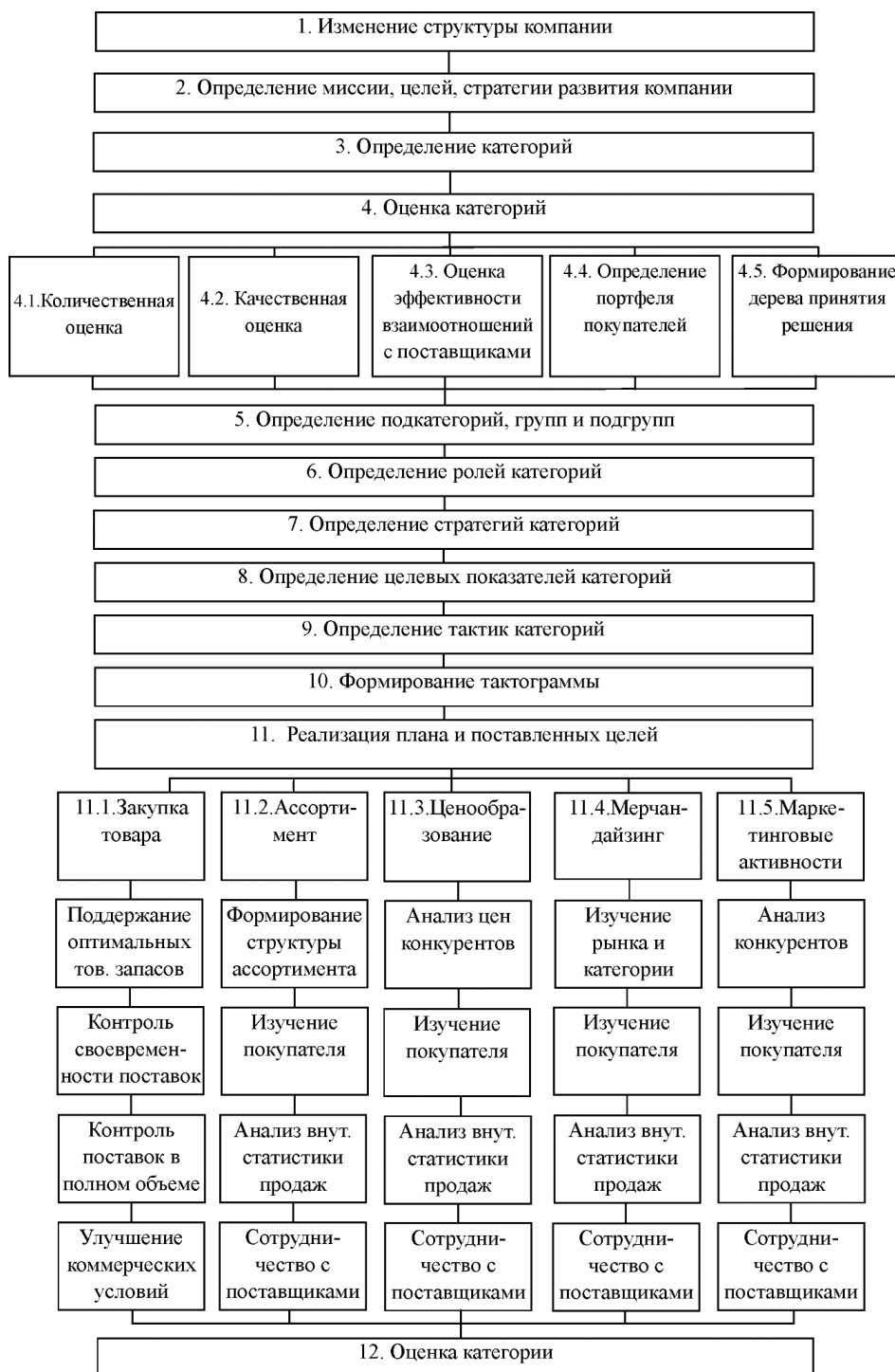


Рис. 5. Модель двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента (Ильенкова К. М.)

Fig. 5. Twelve stages of implementation of category management (Our model)

категории и целевого покупателя. Включает в себя пять подэтапов:

4.1. Количественная оценка предполагает собой анализ категорийным менеджером торговой сети ее внутренней статистики продаж по различным показателям: продажи (шт.), выручка (руб.), прибыль (руб.), товарные остатки (руб.), оборачиваемость товарных остатков (дней), структура категории, ABC анализ, доли ценовых сегментов в каждой отдельной категории, динамика продаж относительно предыдущего года, помесечная динамика продаж, доля каждой отдельной категории в продажах и прибыли торговой сети, сезонность, средний чек и др. На данном этапе проводится глубокий анализ всех статистических данных. Для анализа используются основные формулы (Формулы 1, 2):

$$T_p = ((П_{ип} / П_{бп}) - 1) \times 100\% \quad (1),$$

где  $T_p$  — темп прироста;

$П_{ип}$  — показатель исследуемого периода;

$П_{бп}$  — показатель базисного периода.

$$D = ПЧ / ПЦ \times 100\% \quad (2),$$

где  $D$  — доля части в целом;

$ПЧ$  — показатель часть;

$ПЦ$  — показатель целое.

4.2. Качественная оценка включает в себя анализ информации, которую категорийный менеджер получает в результате опроса покупателей, в виде информации от поставщиков о состоянии и тенденциях рынка, отчетов от аналитических центров и др. Данная информация позволяет категорийным менеджерам понять, каким образом развивается рынок, что меняется, какие новые тенденции появляются, какую долю категория торговой сети занимает на рынке региона и др. Зачастую данная информация позволяет найти ответы на многие вопросы, которые возникают на этапе количественного анализа информации.

4.3. Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками [6]. Данный этап

предполагает анализ, проводимый в шесть этапов (рис. 6):

1) Оценка всех существующих (действующих) поставщиков по основным экономическим показателям: ABC-анализ, объем продаж, доля поставщика в общем объеме продаж компании (в рамках торговой компании, категории, при необходимости — подгрупп), прибыль, наценка (%), оборачиваемость, уровень сервиса (процент выполнения заказов). На основании этого формируется рейтинг экономической важности поставщиков;

2) Оценка потенциала каждого поставщика на основании динамики продаж за последние три года (в процентах) и изменении его доли в общем объеме продаж компании (в рамках торговой компании, категории, при необходимости — подгрупп). На основании этого формируется второй рейтинг перспективности поставщика;

3) Формирование карты сбалансированных показателей с учетом специфики торговой компании на основании выделенных критериев оценки эффективности взаимоотношений;

4) Опрос всех специалистов, задействованных в процессе построения взаимоотношений с поставщиками и оценка выделенных параметров по пятибалльной шкале (5 — лучший, 1 — худший). Ранжирование выбранных критериев по степени важности (коэффициенты): 3 — очень важный, 2 — важный, 1 — менее важный, получение финального рейтинга уровня взаимоотношений с поставщиками;

5) Выведение итогового рейтинга на основании полученных ранее результатов;

6) Формирование портфеля поставщиков.

4.4. Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании (активные, пассивные, потенциальные покупатели). Данный этап предполагает анализ информации о покупателях торговой компании (возраст, образование, доход, образование, пол, покупательские предпочтения, размер



домохозяйства, частота покупок и др.), определение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании и формирование их профиля. В качестве категорий покупателей, определяющих портфель потребителей выделяют следующие категории покупателей [3]:

- активные (постоянные клиенты, имеющие высокую степень лояльности к компании и поддерживающие постоянные долгосрочные отношения);
- пассивные (покупатели, совершающие редкие и эпизодические покупки, имеющие большой потенциал для дальнейшего развития отношений);
- потенциальные (новые клиенты, не совершающие покупки на данный момент, но представляющие интерес для привлечения и дальнейшего развития отношений).

На запросы данных покупателей в дальнейшем будет ориентирована работа категорийного менеджера на всех этапах реализации категорийного менеджмента.

4.5. Формирование дерева принятия решения покупателя. На данном этапе формируется рабочий инструмент категорийного менеджера, с помощью которого определяется структура каждой отдельной категории. Дерево принятия решения представляет собой последовательность принятия решения покупателем при совершении покупки. Оно позволяет определить, все ли потребности и во всех ли ценовых сегментах закрыты с учетом особенностей категорий и предпочтений целевых покупателей.

5. Определение подкатегорий, групп и подгрупп. Подкатегории, группы и под-

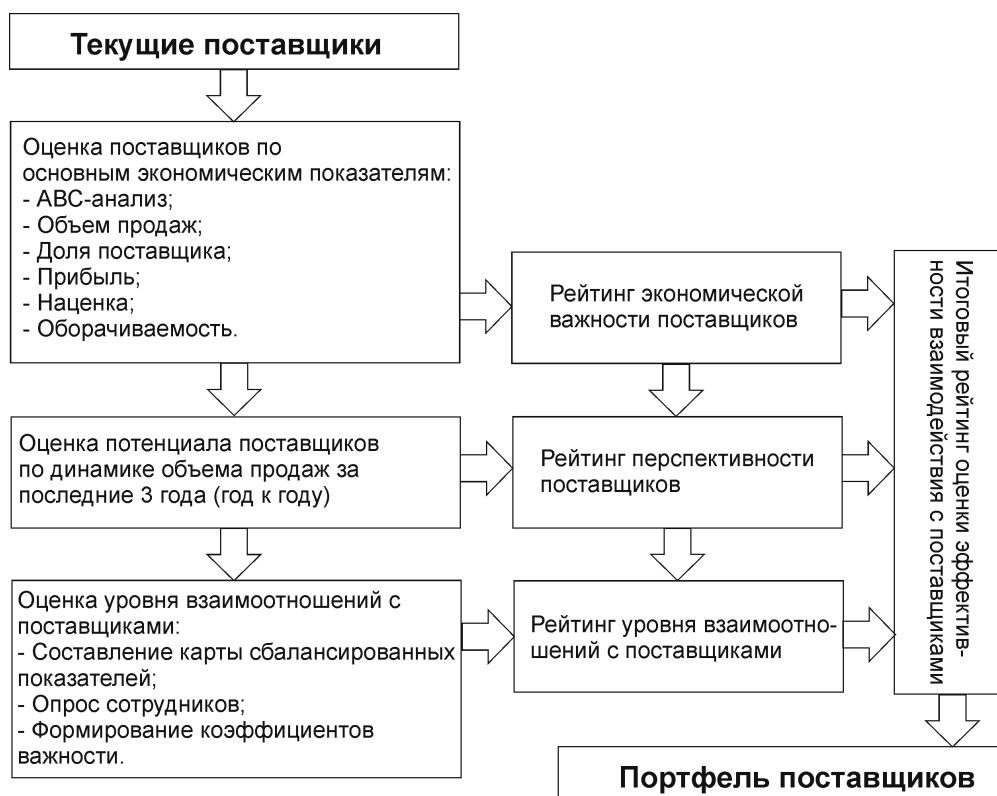


Рис. 6. Модель оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками [6]

Fig. 6. Model for evaluating the effectiveness of the company's interaction with suppliers [6]

группы определяются на основании изучения поведения и потребностей покупателя. Упор делается на дерево принятия решения, в рамках которого формируется классификатор категорий.

6. Определение ролей категорий. Категорийный менеджер определяет роли товарных категорий, анализируя статистику продаж, выручку категорий, оборачиваемость, долю каждой отдельной категории от общего показателя. Комплексное определение ролей всех товарных категорий формирует имидж торговой сети в целом, т.е. восприятие магазинов покупателями [16]. Рассмотрим классический вариант определения ролей категории [2; 5; 14]:

- Базовая/целевая роль — товарные категории, являющиеся основой ассортимента компании и формирующие основной объем товарооборота и покупательского потока;

- Роль «текущих/рутинных покупок» — товарные категории, имеющие высокие показатели по прибыли и выручке, востребованные среди покупателей на постоянной основе; товары первой необходимости;

- Удобство — товарные категории, обеспечивающие компании дополнительные продажи, мотивируя покупателей совершать незапланированные покупки в силу наличия товаров в торговой сети, что создает дополнительное удобство для покупателя;

- Компетентность — товарные категории, ориентированные не на всех покупателей, а на ограниченный круг покупателей (например, диабетическое питание);

- Сезонная роль — товарные категории, имеющие в течение года периодический спрос, ограниченный временем и имеющий зависимость от какого-то события либо времени года; носят ярко выраженный сезонный характер. Категории могут иметь как исключительную сезонность и продаваться только в течение сезона (например, новогодние товары; Пасха), так и вялотекущие продажи в течение всего года (например, уход за обувью; защита от солнца).

7. Определение стратегий категорий. При определении стратегий сопоставляются два показателя за анализируемый период: выручка и наценка по каждой отдельной товарной категории.

Выручка — это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг [9, с. 512].

Наценка — это добавка к предшествующей цене продукции, товара, производимая по мере выполнения последующих работ, требующих дополнительных затрат, отражаемых в цене [9, с. 512]. При расчете наценки используется отношение прибыли к себестоимости:

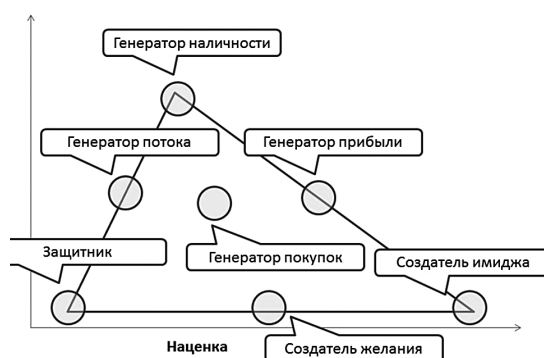
$$N = P / S \times 100 \%,$$

где N — наценка;

P — прибыль;

S — себестоимость продукции.

На основании данных, полученных в результате проведения исследования, строится математическая фигура, которая должна напоминать «Треугольник». В зависимости от месторасположения каждой товарной категории присваивается стратегия (рис. 7).



**Рис. 7.** Определение ролей в системе координат «объем продаж — наценка» [10]

Fig. 7. Defining roles in the coordinate system “sales volume — margin”

Основные стратегии товарных категорий [5; 1]:

- генератор потока — товары, имеющие стабильный спрос на рынке, известные и популярные среди покупателей и представляющие существенную долю целевого рынка;

- генератор наличности — товары, которые известны большей части покупателей и представлены на полках большинства участников рынка, часто являющиеся аналогами генераторов потока, создающие трафик компании; товары, имеющие среднюю или ниже среднего наценку;

- генератор прибыли — товары, имеющие высокую наценку и обеспечивающие компании прибыль, а также создающие лояльность потребителей;

- защитник — товары, имеющие наценку на уровне себестоимости, привлекающие и удерживающие чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам;

- генератор покупок — товары, привлекающие покупателей широтой ассортимента, увеличивающие средний чек компании и общую выручку магазина в натуральном выражении;

- создатель имиджа — товары, являющиеся дорогими и престижными, создающими имидж компании, выделяя ее на фоне конкурентов и привлекая внимание;

- создатель желания — товары, входящие в сезонные, недавно созданные либо выводимые категории; чаще всего к ним относятся быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность и дополнительные продажи товары, которые впоследствии должны перейти в категорию «генератор покупок», либо распродаваемые неликвидные категории.

8. Определение целевых показателей. На основании имеющихся статистических данных, анализа рынка, покупателей и мероприятий, запланированных на предстоящий год, категорийные менеджеры формируют и утверждают на уровне руководства цели и плановые показатели, которые необходимо достичь в будущем периоде (месячные и годовые).

9. Определение тактик категорий. Тактики товарных категорий формируются в рамках определенных ранее ролей и стратегий категорий, которые предполагают более конкретные и детальные мероприятия по их реализации. Тактики основаны на концепции «4P» и включают в себя управление ассортиментом, ценообразование, маркетинговые мероприятия, мерчендайзинг.

10. Формирование тактограммы, на основании которой впоследствии строится ежедневная работа категорийных менеджеров (табл. 1).

Тактограмма — графическое изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий. Она является легкоуправляемым инструментом, поскольку совмещает в себе согласованные роли, стратегии и тактики категорий и позволяет категорийным менеджерам принимать оперативные решения на ежедневной основе в рамках согласованных условий. Это в свою очередь дает возможность расширять зону ответственности категорийных менеджеров и не требует постоянного контроля принимаемых решений.

11. Реализация плана и поставленных целей включает в себя закупку товара и работу с товарными категориями в рамках концепции «4P» (Product — товар; Price — цена; Promotion — продвижение; Place — выкладка):

11.1. Закупка товара. На данном этапе необходимо постоянное поддержание оптимального товарного запаса, а также улучшение коммерческих условий торговой сети путем либо получения более выгодных условий от действующих поставщиков, либо смены поставщика на нового контрагента с аналогичным ассортиментом, но более выгодными коммерческими условиями. Кроме того, важен постоянный контроль своевременности поставок и уровня выполнения заказов не менее 95–98%.

11.2. Ассортимент — формирование структуры ассортимента с учетом специфи-

Таблица 1. Пример составления тактограммы

Table 1. Example of compilation of tactogram

Роль	Тактика	Генератор потока
Базовая/ целевая	Ассортимент	Покрывание рынка — 80%. Закрывание всех потребностей покупателей. Количество позиций в категории — не более 500 шт. Соотношение ассортимента по ценовым сегментам: НЦС — 60%, СЦС — 30%, ВЦС — 10%
	Цена	Регулярное обновление списка цен товаров, определяющих трафик. Цены — 90–100% от средней стоимости по рынку
	Промо	Высокий уровень маркетинговых активностей. Высокая частота, многократность маркетинговых мероприятий. Ежемесячно пять очень агрессивных промомероприятий
	Выкладка	Выкладка на лучших местах согласно принципам мерчендайзинга и согласованных планограмм. Выкладка акционного товара на акционном стеллаже, ежемесячное согласование выкладки на данном стеллаже

Источник: Таблица составлена автором статьи.

ки торговой сети и каждого отдельного магазина: АВС–анализ товаров, ценовые сегменты, форматы магазинов, региональные особенности и др. Необходимым условием постоянного соответствия требованиям рынка является регулярный анализ ассортимента на основании внутренней статистики продаж, его оптимизация, выявление слабых мест и устранение их. Изучение рынка важно для оперативного получения актуальной информации о рынке и самом покупателе. При формировании ассортимента необходимым условием является построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками, что позволяет торговой сети получать актуальную информацию по тенденциям и состоянию рынка, учитывая их опыт, знания, статистические и аналитические данные.

11.3. Ценообразование — формирование конкурентоспособных и наиболее привлекательных для покупателя цен на полке. Это возможно в условиях понимания текущей ситуации на рынке, в том числе владения актуальной информацией о ценах конкурентов, постоянного мониторинга тенденций

рынка и покупательских ожиданий, анализа внутренней статистики продаж. Активное содействие по актуализации данных о рынке, покупателе и конкурентах должны оказывать производители.

11.4. Мерчендайзинг — распределение полочного пространства магазинов, организация выкладки товаров в рамках каждой отдельной товарной категории, составление планограмм по форматам магазинов, на основании дерева принятия решения потребителей, имеющегося полочного пространства, внутренней статистики продаж торговой сети, так и информации, предоставляемой производителями. Кроме того, важным условием качественной и эффективной выкладки товара является соответствие занимаемого им полочного пространства продажам.

11.5. Маркетинговые активности — определение наиболее эффективных маркетинговых мероприятий, способных увеличить трафик торговой сети путем удержания постоянных и привлечения новых покупателей. Решения принимаются на основании анализа статистических данных по

предыдущим акциям, текущих продаж сети, данных поставщиков и планируемых ими мероприятий по продвижению товаров, активностей конкурентов, а также изучения рынка, ожиданий покупателей от акций и мероприятий по продвижению товаров.

12. Оценка категории — анализ результатов реализации запланированных ранее мероприятий. На данном этапе проводится оценка каждой отдельной товарной категории, выявляется, насколько она соответствует определенным ранее ролям и стратегиям, и в полном ли объеме реализуются запланированные тактики. В случае наличия отклонений от намеченного плана действия необходимо выявление причин, их глубокий анализ и корректировка на будущий период. В случае выявления ошибок и несоответствий, допущенных в процессе внедрения согласованного плана действий, необходимо внести изменения при планировании будущего периода, что позволит учесть их в дальнейшей работе при постановке целей и задач, определении ролей, стратегий и тактик по каждой отдельной товарной категории.

### **Сравнительный анализ моделей**

Проведем сравнительный анализ моделей реализации категорийного менеджмента, представленных в данной работе (табл. 2). Сопоставим методику двенадцати этапов внедрения категорийного менеджмента с моделями AC Nielsen и the Partnering Group Inc. на основании сравнительного анализа моделей реализации категорийного менеджмента.

Первый этап, изменение структуры компании, описывается как в модели AC Nielsen, так и the Partnering Group Inc. (элемент «Организационные способности»), однако отдельно в дополнительный этап он не выделен, хотя играет очень важную роль в реализации данного подхода. При отсутствии четко выстроенной структуры компании и определения функционала

реализация любого проекта невозможна. Сотрудники всех отделов, задействованные в данном процессе, должны понимать свой функционал, свою роль и ответственность в компании. Поскольку внедрение категорийного менеджмента — это полное изменение всех бизнес-процессов компании и смена ее структуры, необходимо реструктуризацию компании выделить в отдельный этап, требующий тщательной проработки и качественного внедрения. Также полностью согласимся с мнением the Partnering Group Inc., что весь процесс внедрения и реализации категорийного менеджмента должен проходить под контролем и при содействии топ-менеджмента компании.

Определение миссии, целей, стратегий развития торговой сети также важно выделить в отдельный этап. В описанных ранее методиках нет четкого описания данного этапа, однако, при определении роли, стратегии и тактик категорий за основу берутся именно данные параметры. Кроме того, это важнейшие ориентиры для деятельности сотрудников всех отделов компании, в том числе для категорийных менеджеров.

Четвертый этап, оценка категорий, соответствует видению The Partnering Group Inc. (3 этап: «Оценка категории»). После того, как компания провела реструктуризацию, определила миссию, цели, стратегию развития торговой сети, а также выделила категории, логичным является проведение всестороннего анализа данных категорий и выявление сильных и слабых сторон торговой сети, подведение итогов о существующих тенденциях, имеющихся предпочтениях покупателей и текущей ситуации в торговой сети. Данный этап автором данной статьи дополнительно детализируется с целью повышения качества проводимого анализа, учета всех необходимых элементов и ожидаемых вследствие него результатов.

Пятый этап, определение подкатегорий, групп и подгрупп, выделяется как

**Таблица 2.** Сравнительный анализ моделей реализации категорийного менеджмента  
**Table 2.** Comparative analysis of implementation models for category management

<b>Этапы реализации категорийного менеджмента</b>				
<b>Методика AC Nielsen</b>	<b>Методика The Partnering Group Inc.</b>	<b>Методика Комитета по управлению спросом (ECR)</b>	<b>Методика Овчинникова А. В., Норина А. А.</b>	<b>Методика 12 этапов внедрения категорийного менеджмента</b>
1. Обзор категории	1. Определение категорий	1. Определение категорий	1. Определение категорий: 1.1. Определение категорий «Верхнего уровня», 1.2. Структурирование категории, 1.3. Математическая оптимизация структуры категории	1. Изменение структуры компании
2. Определение целевого покупателя	2. Роль категории	2. Роль категории	2. Роль категории.	2. Определение миссии, целей, стратегии развития компании.
3. Планирование продаж	3. Оценка категории	3. Оценка категории	3. Оценка категории	3. Определение категорий
4. Внедрение стратегии	4. Целевые показатели категории	4. Целевые показатели категории	4. Целевые показатели категории	4. Оценка категорий: 4.1. Количественная оценка, 4.2. Качественная оценка, 4.3. Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками, 4.4. Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей данной компании (активные, пассивные, потенциальные покупатели), 4.5. Формирование дерева принятия решения
5. Оценка результатов	5. Стратегия категории	5. Стратегия категории	5. Стратегия категории	5. Определение подкатегорий, групп и подгрупп
	6. Тактики категории	6. Тактики категории	6. Тактики категории	6. Определение ролей категорий
	7. Реализация проекта	7. Реализация проекта	7. Реализация проекта	7. Определение стратегий категорий
	8. Обзор категории	8. Обзор категории	8. Обзор категории	8. Определение целевых показателей
				9. Определение тактик категорий
				10. Формирование тактограммы
				11. Реализация плана и поставленных целей: 11.1. Закуп товара, 11.2. Ассортимент, 11.3. Ценообразование, 11.4. Мерчендайзинг, 11.5. Маркетинговые активности
				12. Оценка категории

Источник: таблица составлена автором.

дополнительный, новый этап. В работах The Partnering Group Inc. и AC Nielsen предполагается, что определение подкатегорий, групп и подгрупп осуществляется в период определения категорий. Однако, следует отметить, что качественная проработка и детализация категорий возможна только после проведения глубокого анализа и формирования дерева принятия решения покупателя, основанная на понимании особенностей рынка и характеристик целевого покупателя торговой сети.

Десятый этап, формирование тактограммы, выделяется как дополнительный, новый этап. The Partnering Group Inc. и AC Nielsen о данном инструменте реализации категорийного менеджмента в своих работах не упоминают, однако, он является крайне удобным и важным инструментом, позволяющим упростить работу категорийного менеджера и систематизировать все плановые роли, стратегии и тактики в рамках одной таблицы.

Одиннадцатый этап соответствует видению The Partnering Group Inc. (7 этап: «Реализация проекта») и AC Nielsen (4 этап: «Внедрение стратегии»), то есть реализации запланированных на всех предыдущих этапах мероприятий. Считаем целесообразным детализировать данный этап для качественного внедрения запланированных мероприятий. Если на данном этапе тактические мероприятия будут реализованы не верно, не в полном объеме, либо не будут реализованы вообще, работа, проделанная на всех предыдущих этапах и вложенные средства в процесс внедрения категорийного менеджмента будет безрезультатной. Поэтому на всех подэтапах категорийный менеджер должен разработать систему информирования сотрудников и контроля выполнения ими запланированных мероприятий.

Третий, шестой, седьмой, восьмой, девятый и двенадцатый этапы соответствуют видению the Partnering Group Inc. и AC Nielsen.

## Заключение

Предложенная методика двенадцати этапов внедрения категорийного менеджмента детализирует существующие модели реализации категорийного менеджмента, добавляет новый инструмент, формирование тактограммы, а также меняет последовательность этапов, что позволяет более качественно реализовать категорийный менеджмент в торговой сети. Кроме того, важно понимать, что первый, третий, четвертый и пятый этапы реализуются один раз при внедрении категорийного менеджмента в торговой сети. Второй, шестой, седьмой, восьмой, девятый, десятый и двенадцатый этапы реализуются ежегодно при планировании деятельности торговой сети на следующий календарный год. По факту четвертый и двенадцатый этапы при последующей реализации категорийного менеджмента объединяются. Одиннадцатый этап, реализация проекта, — это ежедневная работа категорийного менеджера и сотрудников всей торговой сети. Кроме того, категорийный менеджер должен регулярно проводить анализ и оценку категорий. В случае отклонения от плановых показателей по объективным причинам восьмой, девятый и десятый этапы могут повторяться и в течение года.

Широкое распространение и постоянно растущая популярность категорийного менеджмента является тенденцией современной розницы [2]. В основе данного подхода лежит классификация товаров на категории, состав и структура которых определяется восприятием покупателей и деревом принятия решений. Управляя категориями, проще анализировать, какие потребности и целевые сегменты требуют доработки. Совместное сотрудничество торговой сети и производителей позволяет использовать имеющиеся ресурсы и совместно объединить усилия в поиске новых путей развития, повышения покупательской ценности товаров и увеличения прибыли как торговой сети в рамках категории, так и производителей.

Поэтому систематизация работы и поэтапная качественная реализация данного подхода позволяет торговой сети развиваться, прежде всего, за счет эффективного использования ресурсов как самой торговой сети, так и производителей, а также привлекать покупателей за счет создания дополнительной покупательской ценности товаров.

### Список литературы

1. *Бойко В. Н.* Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека. 2013. № 1. С. 41–47.
2. *Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л. и др.* Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. М.: Комитет по управлению спросом, Копирайт ECR-Rus, 2007–2008.
3. *Иванов А. Г., Юлдашева О. У.* Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: Монография. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФб 2004. — 139с.
4. *Ильenkova К. М.* Суть и основные элементы категорийного менеджмента // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2 (74). с. 62–80.
5. *Ильenkova К. М.* Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 3. с. 124–145.
6. *Ильenkova К. М.* Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2019. № 4.
7. *Овчинникова А. В., Матвеев В. В., Норина А. А.* Математическая модель расчета оптимального количества ассортиментных единиц товарной категории // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2017. Т. 11. № 3. с. 135–143.
8. *Овчинникова А. В., Норина А. А.* Структурирование товарной категории // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2016. Т. 26. № 5. с. 44–49.
9. *Райзенберг Б. А., Лазовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2011.
10. Сергиенко О. Категорийный менеджмент: практические уроки. URL: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. *Arkader. R and 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.
12. ECR Europe Europe ECR Category Management Best Practices Report. Brussels, Belgium, ECR Europe, 1997. 143 p.
13. *Harris B.* Best Practices Operating Comitee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR The United States of America, 1995.
14. *Jaervinen J.* Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. 110 p.
15. *Lange F. & Wahlung R.* Category Management — Naer konsumenten aer manager. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.
16. *Nielsen AC.* Category management: Positioning your Organization to Win. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.

### References

1. *Bojko V. N.* *Uvelichenie pribyl'nosti assortimenta: rabota s terapevticheskimi kategoriyami* [Increasing the profitability of the range: working with therapeutic categories]. Novaya apteka, 2013, no. 1, pp. 41–47.
2. *Buyanova E., Davydov N., Kel'bah L. and other.* *Kategorijnyj menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii* [Category management. Theory and practice in Russia]. Moskva, Komitet po upravleniyu sprosom, Kopirajt ECR-Rus, 2007–2008.
3. *Ivanov A. G., Yuldasheva O. U.* *Marketing vzaimootnoshenij i upravlenie potencialom pokupatelya na rynkah B2B* [Relationship marketing and customer potential management in B2B markets]: Monografiya. — SPb.: Izd-vo SPbGUEFb 2004. — P. 139.
4. *Il'enkova K. M.* *Sut' i osnovnye elementy kategorijnogo menedzhmenta* [The essence and main elements of category management]. Sovremennaya konkurenciya, 2019, vol. 13, no 2 (74), pp. 62–80.
5. *Il'enkova K. M.* *Vnedrenie kategorijnogo menedzhmenta v tradicionnoj roznice* [Introduction of category management in traditional retail]. Vestnik Moskovskogo Universiteta, Seriya 6. Ekonomika, 2018, no 3, pp. 124–145.
6. *Il'enkova K. M.* *Metodika ocenki effektivnosti vzaimodejstviya kompanii s postavshchikami na osnove marketinga vzaimootnoshenij* [Methodology for assessing the effectiveness of the company's interaction with suppliers on the basis of relationship marketing] // Vestnik Permskogo universiteta. Ser. «Ekonomika». 2019. № 4.
7. *Ovchinnikova A. V., Matveev V. V., Norina A. A.* *Matematicheskaya model' rascheta optimal'nogo kolichestva assortimentnyh edinic tovarnoj kategorii* [Mathematical model for calculating the optimal number of assortment units of the product category], Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment», 2017, vol. 11, no. 3, pp. 135–143.
8. *Ovchinnikova A. V., Norina A. A.* *Strukturirovanie tovarnoj kategorii* [Product category structuring]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo», 2016, vol. 26, no 5, pp. 44–49.
9. *Rajzenberg B. A., Lazovskij L. Sh., Starodubceva E. B.* *Sovremennyj ekonomicheskij slovar'* [Modern economic dictionary], Moscow, Infra-M, 2011.
10. *Sergienko O.* *Kategorijnyj menedzhment: prakticheskie uroki* [Category management: practical lessons]. Available at: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. *Arkader R. and 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.



12. ECR Europe. Europe ECR Category Management Best Practices Report. Brussels, Belgium, ECR Europe, 1997. 143 p.
13. Harris B. Best Practices Operating Committee, Category management Report — Enhancing consumer value in the grocery industry. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR The United States of America, 1995.
14. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. 110 p.
15. Lange F. & Wahlung R. Category Management — Naer konsumenten aer manager. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.
16. Nielsen AC. Category management: Positioning your Organization to Win. Chicago. IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.

---

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10406

*Ilyenkova K., Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Russia, Ekaterinburg, Category management and Marketing Department, Ltd Zooland, Ekaterinburg, Russia, reiz@inbox.ru, JEL Classification: M00, M31, L81.*

## Category management: new view on its implementation in Russian realities

Category management is a breakthrough in retail practice. There are two main category management methods underlying all the existing category management methods. They are described and there is considered the method of the Russian scientists developed according to the main methods. Also by ECR from category management is developed new approach of the retail and manufacturer relationships — Category Captainship. The describing, analysis, characterizing of the category management methods and also experience of the category management implementation in the Russian regional retail helps to develop new category management method with changing some of the stages sequence, specification and addition of four new stages. All the stages of the new method are described and compared with the main methods.

**Keywords:** Category Management, Category manager, wholesale and retail trade, trading network, Retailer, customer needs, the retail chain--

**About authors:** K. Ilyenkova, *Postgraduate*

**For citation:** Ilyenkova K. Category management: new view on its implementation in Russian realities. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 76–92 (in Russian, abstr. in English).