

УДК 339.3

*Родик М. А.,
Ст. преподаватель кафедры технологии
торговли и общественного питания
Краснодарского филиала РЭУ им. Плеханова*

*Денисова Н. И.,
Профессор кафедры технологии
торговли и общественного питания
Краснодарского филиала РЭУ им. Плеханова*

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИННОВАЦИИ ИЛИ ХОРОШО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

CATEGORY MANAGEMENT: INNOVATION OR GOOD FORGOTTEN OLD

Аннотация: в статье рассматривается категорийная система управления ассортиментом товаров.

Annotation: in article the category management system of the range of goods is considered.

Ключевые слова: управление товарным ассортиментом, товарная категория, анализ данных о рынке.

Keywords: management of the commodity range, commodity category, analysis of data on the market.

Фундаментальным фактором эффективной работы торгового подразделения является налаженная система управления товарным ассортиментом, построенная на базе передовых разработок в области торговли. Одной из таких оригинальных идей, призванных повысить эффективность управления ассортиментом, является категорийный менеджмент.

Данное направление ведет свои истоки с середины 80-х годов прошлого века, когда компания Schnucks, насчитывавшая в 60 магазинов (Сент-Луис, США), при содействии профессора Брайена Харриса внедрила компьютерную программу «Аполлон». Программа позволяла рассчитать оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определённой категории. Это было новацией — обычно менеджеры супермаркетов распределяли приоритетные места на полках, руководствуясь своими личными предпочтениями или под влиянием поставщиков.

Действуя согласно указаниям «Аполлона», сеть Schnucks отвела больше места хотселлерам в секциях детского питания. В результате продажи в этих секциях подскочили на 20%. Вскоре Schnucks начала использовать программу «Аполлон» для всех своих категорий, и к 1987 году ее основной конкурент покинул Сент-Луис. Все это привело к развитию поистине революционной идеи: магазин может наращивать продажи, подходя к ассортименту не как к собранным воедино отдельным товарам, а как к совокупности определенных категорий, или товарных групп.

Сама идея была доработана компанией P&G в рамках концепции Efficient Consumer Response (эффективной реакции на запросы потребителей), разработанной для оптимизации сотрудничества с одной из крупнейших розничных сетей.

В литературе отсутствует единое мнение по определению понятия категорийный менеджмент. С учетом накопленных представлений и опыта о процессах, связанных с управлением товарным ассортиментом, предлагается следующее определение понятия категорийного менеджмента: это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица. Главная цель категорийного менеджмента заключается в повышении эффективности взаимодействия между производителем (начальным звеном товарной цепочки) и последующими звеньями (ритейлерами), для полного удовлетворения запросов потребителей.

При традиционном подходе к торговле функции закупок и продаж были разделены между разными подразделениями компании, стратегии которых различались: если отделы закупок ориентировались на приобретение пользующихся спросом товаров по оптимальной цене и получение максимальных скидок от поставщиков, то отделы продажи стремились к реализации максимальных объемов товаров. А так как каждое подразделение имело собственные цели и критерии оценки эффективности работы, далеко не всегда совпадавшие с интересами всей компании, то при такой структуре торговой компании неизбежно возникали просчеты. В результате на складах и в витринах магазинов могли оседать партии товаров с низкой оборачиваемостью или появляться продукция, выпадающая из общей торговой концепции.

В случае перехода к технологии категорийного менеджмента все этапы — от закупки, логистики и до продажи товара — сосредотачиваются в едином центре ответственности, при этом так называемый менеджер по категориям (категорийный

менеджер) отвечает за весь цикл движения товаров, относящихся к четко определенной товарной категории.

Ключевая идея категорийного менеджмента — выделение каждой товарной категории внутри ассортиментной группы (или же товарных направлений), например «пылесосы» в группе «бытовая техника». Такой подход позволяет на ряде предприятий достичь лучших результатов, поскольку он учитывает максимальное число факторов, влияющих на реализацию конкретного товара.

Категорийный менеджмент демонстрирует успешный вариант децентрализации. В рамках каждой товарной категории формируются самостоятельные отделы, призванные повысить эффективность управления товарным ассортиментом внутри нее. Возникает столько автономных центров, сколько присутствует товарных категорий. Центром ответственности в каждой категории является руководитель категории (категорийный менеджер). У команды, ведущей категорию (ассистенты категорийного менеджера по вопросам логистики, закупа, маркетинга, мерчандайзинга, сбыта), появляется заинтересованность приобретать товар на более выгодных условиях (отсрочка платежей, минимальные цены), доставлять и хранить его с минимальными издержками, эффективно размещать его на отведенном торговом пространстве, детально продумывать ценовую политику и мероприятия по продвижению и стимулированию сбыта.

Поэтому в современном представлении категорийный менеджер — скорее предприниматель, чем функциональный управленец. Переход к категорийному менеджменту означает:

- организацию торгового ассортимента и потребности рынка, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;

- выделение торговых категорий в структуре ассортимента, сформировавшихся по признаку потребительских предпочтений;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несёт ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;

- постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;

- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его

управлению в зависимости от конъюнктуры рынка;

- выявление конечного результата деятельности компании на рынке в процессе обмена;

- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчётов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджер - это управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкурентным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией. Смысл и содержание труда категорийного менеджера составляет деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий труд в категорийном менеджменте имеет ряд особенностей. При традиционной схеме управления, содержание и характер труда менеджера зависят от того уровня иерархии, к которому относятся его должность, т.е. от уровня управленческой иерархии. Руководитель высшего уровня (коммерческий директор, директор розничной сети и заместитель генерального директора) вынужден тратить значительную часть своего времени и усилий на разработку торговой концепции, стратегии и политики, а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты. При предлагаемой нами структуре отдел логистики переходит от заместителя генерального директора в подчинение категорийных менеджеров, а точнее вливается в отдел маркетинга по категориям.

Специфика управленческого труда в категорийной компании будет состоять в том, что каждый менеджер категории будет единолично осуществлять постановку целей и решение задач на всех уровнях управления. Он будет самостоятельно осуществлять постановку целей и решение задач на всех уровнях управления, координировать потоки финансовых и материальных ресурсов, проводить инструктаж сотрудников.

Круг обязанностей категорийного менеджера включает в себя:

- сегментацию рынка по целевым группам потребителей;
- изучение спроса и потребителей целевого сегмента рынка;
- разработка ценовой и ассортиментной стратегии категории;
- формирование структуры товарной категории;

- анализ продаж и прибыльности товаров и категории в целом;
- анализ степени удовлетворённости покупателей;
- установление связей с поставщиками;
- совместное с производителем планирование выпуска новых товаров;
- закупка товаров, организация его доставки и хранения;
- поиск путей оптимизации расходов на снабжение (совместно со службой заместителя генерального директора);
- организация системы мерчандайзинга в компании;
- планирование мероприятий по продвижению товара, организация промоушн-мероприятий и т.д.

Характерные для категорийного менеджмента черты включают стратегический, экономический, социально-психологический и организационно-технический аспекты.

Содержание стратегического аспекта составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учётом потенциальных возможностей компании и обеспеченности её ресурсами:

- ориентация всей деятельности компании на потребителя и организацию ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности населения;
- формирование и реализация ассортиментной политики и стратегии компании;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочных стратегии усовершенствования ассортимента;
- постоянная корректировка целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

Экономический аспект категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счёт координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской цельности всего ассортимента:

- постоянное совершенствование эффективности бизнеса, т.е. получение оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- более полное вовлечение поставщиков в торгово-технологический процесс.

Социально-психологический аспект характеризует деятельность участников и генерального директора по организации и руководству персоналом компании для

достижения поставленных целей. Его содержание составляет:

- роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления, в том числе автономность;
- обеспечение коллективного участия – каждый работник должен быть вовлечён в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории;
- создание групп по совершенствованию торгово-технического процесса (групп регулирования процессов);
- обеспечение свободы принятия решений тем, кто несёт ответственность за итоги реализации по каждой категории.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочивание требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимые для достижения поставленных целей. Сюда относят:

- управление по целям;
- принятие решений, основанных на фактах;
- обеспечение качества работы.

Таким образом, категорийный менеджмент с равным успехом может внедряться как на предприятиях розничной торговли, так и на предприятиях занимающихся выпуском продукции. Управление категорией должно рассматриваться как усилия по оптимизации товарных потоков между производителем и конечным потребителем. В этом случае категорийный менеджер выступает в роли и закупщика, и логиста, и специалиста по продвижению, и продавца.

Известно, что категорийный менеджмент наиболее распространен на предприятиях розничной торговли. Очень многие компании используют эту систему в управлении ассортиментом в рознице и организации всей компании в целом. Его преимущества в рознице очевидны. Эффективность категорийного менеджмента в рознице обеспечивается, прежде всего, концентрацией ряда функций в одном центре ответственности – в руках менеджера. Применение современных методов управления ассортиментом и ценами, продвижением категории, мерчандайзингом приносит наибольший эффект, когда управление осуществляется в одном направлении. Тем не менее, самым сложным является переход на систему категорийного менеджмента.

Прежде всего необходимо выполнить следующие шаги:

1. Четко распределить обязанности и сформировать функционал категорийного менеджера

2. Прописать и настроить взаимосвязи с другими подразделениями

3. Наладить бизнес-процесс формирования ассортиментной матрицы

4. Структурировать ассортимент и разработать правильный классификатор.

Процесс управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента предполагает последовательную реализацию следующих девяти стадий:

- формирование товарной категории;
- задание роли товарной категории;
- оценка категории/формирование нормативов для товарной категории;
- определение стратегии товарной категории;
- определение тактики товарной категории;
- выполнение планов по товарной категории;
- проведение анализа товарной категории/оценка эффективности товарной категории;
- отчет за период по товарной категории.

Каждая стадия выполняет свои специфические функции, что и будет рассмотрено ниже.

Товарная категория – совокупность товаров одного или нескольких классов (групп, видов), которые воспринимаются потребителем как взаимодополняющие и/или взаимозаменяемые для удовлетворения своих потребностей.

Не существует единого стандарта ни по составу, ни по структуре, ни для одной категории. Состав и структура каждой категории зависит от многих факторов, в первую очередь от формата торгового подразделения.

Однако, обязательно должны присутствовать следующие этапы формирования товарной категории:

• Название категории, определяющее выгоды/решения, которые категория предлагает покупателю.

• Формирование структуры товарной категории в соответствии с логикой принятия решений покупателем при покупке товаров категории.

• Формирование системы информационных матриц.

• Обеспечение и поддержание структуры товарной категории.

Роль – определенное состояние товара относительно других позиций ассортимента, характеризующееся уровнем и характером спроса на него, ценою, известностью, функциями, возложенными на него продавцом. Роль, отводимая товару/категории, отражает различия в приоритетах и задает логику распределения ресурсов при управлении ассортиментом.

Присвоение товарам различных ролей есть ни что иное, как создание инструмента для формирования (на оперативном уровне) политики продвижения ассортимента и ценообразования в соответствии с ожиданиями клиентов. В теории категорийного менеджмента выделяются пять видов ролей отводимых товарным категориям (таблица 1).

Если в торговых подразделениях присутствуют все пять основных видов ролей, то возникает эффект синергии, что сказывается на росте продаж.

Стоит отметить, что в литературе встречаются и другие классификации ролей. Наиболее известные — это набор ролей Харриса и набор ролей Нилсона.

Таблица 1.

Роли товарных категорий

Роль категории	Описание
Генератор прибыли	Этой роли соответствуют сезонные товары и товары, имеющие высокую степень новизны. Товары имеют высокие темпы роста продаж и обеспечивают высокую прибыль.
Создатель потока	Товары со стабильным спросом, представляющие большую долю целевого рынка. Особенности этих товаров в том, что они обеспечивают массовый поток покупателей (которые попутно приобретают товары и других категорий). Это товар или группа товаров, за которой клиент способен перемещаться на большие расстояния — 30-45мин. Представленный ассортимент этих товаров фактически определяет стратегию формата.
Генератор наличности	Товары с этой ролью известны большинству потребителей и продаются у большинства игроков рынка с небольшой наценкой. Товары импульсного спроса также играют роль генераторов наличности. Обеспечивают большой объем продаж в натуральном выражении. Его роль — не допустить кассовых разрывов и потерь прибыли вследствие спада закупок.
Защитник	В эту категорию попадают товары по ценовому признаку. Цель – завлечь и удержать чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам. Товар, через который клиент составляет ценовое позиционирование магазина.
Создатель имиджа	Роль, отводится дорогим, престижным товарам. Задача товаров не столько в том, чтобы увеличивать продажи, сколько в привлечении внимания и «облагораживании» атмосферы покупок.
Тестовый товар (не основная)	Товары с низкой долей в совокупных продажах. Наличие в этих товаров должно быть продиктовано необходимостью. Необходимость это: 1-экспериментальная позиция; 2-для создания впечатления полноты ассортимента; 3- для спецклиента с целью «сарафанного» радио.

Данный этап предполагает анализ всех уровней товарной категории от подкатегории до единицы учета товарного запаса. Целями анализа являются

определение вклада, который вносит каждый из уровней в общий объем продаж, определение возможных путей для улучшения показателей каждого из уровней.

Методы и инструменты, используемые для проведения такого анализа, широко описаны во всевозможных публикациях, посвященных управлению товарной политикой и маркетингу. Сюда входят анализ данных о рынке (емкость, темпы роста, доля), анализ данных о потребителе (целевой клиент, количество покупок, популярность брендов), информация о конкурентах, анализ внутренней статистики продаж (ABC/XYZ анализ, оборачиваемость, маржа и т.д.) Подбор методов для практического применения определяется спецификой предприятия.

Формирование нормативов предполагает определение нормативных значений заданных показателей для каждого уровня товарной категории. Это трудоемкий аналитический процесс, в основе которого должна лежать статистика за длительный период времени.

Как правило, планы/нормативы выставляются по следующим показателям: товарооборот, валовая прибыль, товарооборот, приходящийся на одного сотрудника, оборачиваемость товарного запаса, чистая прибыль, чистая прибыль с квадратного метра площади (торговой, общей), доля рынка по товарной категории, рентабельность продаж, темпы роста и прироста товарооборота.

Основной целью стратегии товарной категории является увеличение доли удовлетворенного спроса за счет оптимизации структуры ассортимента. Стратегия развития товарной категории отражается в планах сбытовой политики предприятия. С ее помощью обеспечивается стабильный приток денежных средств, позволяющий реализовывать стратегии более высокого уровня.

Задача формирования стратегии товарной категории включает следующие основные этапы.

1. Формирование целей и задач по оптимизации товарного ассортимента категории;
2. SWOT — анализ категории;
3. Оценка существующих и перспективных направлений развития категории;
4. Определение степени влияния внешних и внутренних факторов на результаты развития категории. Прогнозирование последствий.

5. Разработка комплекса мероприятий, позволяющих избежать отклонений ассортимента от структуры спроса;
6. Определение способов финансирования категории на заданный период;
7. Формирование бюджета категории на заданный период. Разработка и исполнение тактики категории есть ни что иное, как повседневная оперативная работа категорийного аппарата.
8. В процессе формирования тактики происходит:
 - определение конкретного ассортимента категории;
 - формирование ценовой политики;
 - установление приемлемых методов продвижения;
 - выбор используемых методов в отношении выкладки товаров;
 - выставление плана поставок и движения товара в зависимости от расположения магазина и его формата.

Важно отметить, что именно установленные роли для каждой товарной категории должны задавать логику в отношении распределения ресурсов и применяемых методов при формировании тактики.

Данный шаг предполагает практическое осуществление выставленных планов, намеченных стратегии и тактик.

Анализ категории подразумевает постоянный мониторинг основных показателей категории относительно установленных нормативов.

Предложенная последовательность стадий в рамках категорийного менеджмента является готовым алгоритмом для управления товарным ассортиментом на предприятии. Однако, конечный алгоритм (последовательность и количество стадий), зависит от широты и глубины ассортимента компании, от располагаемых технологий, кадров и, главное, от того, какое место в цепочке производитель — конечный потребитель компания занимает.

Список литературы:

1.Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент: Учебно-практическое пособие / Е.А.Бузукова С.Н.Сысоева - СПб. : Питер, 2015.

2.Как создать и поддерживать оптимальный ассортиментный ряд продукции

http://www.plam.ru/bislit/roznichnye_seti_sekret_yeffektivnosti_i_tipichnye_oshibki_pri_rabote_s_nimi/p7.php

3. Категорийный менеджмент: новая технология управления

<http://www.klubok.net/reviews125.html>

4. Категорийный менеджмент http://zakonrus.ru/vlad_st/cat_man.htm

5. Эффективное управление ассортиментом организации

http://www.profiz.ru/peo/6_2011/effek_uprav_assortimentom/