

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

К. М. Ильенкова<sup>1</sup>,

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

## ВНЕДРЕНИЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТРАДИЦИОННОЙ РОЗНИЦЕ

*В статье рассматриваются основные понятия и цели категорийного менеджмента, описываются восемь этапов методики по работе с товарными категориями. Разносторонний анализ ассортимента, определение ролей, стратегий и тактик категорий, постановка и реализация целей и задач позволили на практике внедрить категорийный менеджмент в торговой сети. На основании проведенного исследования оцениваются его результаты и экономическая эффективность. Подводится итог о том, что категорийный менеджмент в современных российских реалиях становится все более актуальным и востребованным.*

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

## INTRODUCTION OF CATEGORY MANAGEMENT IN RETAIL INDUSTRY

*This article contains review of the key definitions and purposes of the category management, describes 8 stages of the method of the work with product categories. Various analysis of the assortment, definition of the categories roles, strategies and tactics, setting of the purposes and goals, helped on practice to implement category management into retail. In the basis of the study the author evaluates its results and economic efficiency. Hereafter it sums up the category management in the modern Russian reality becomes more actual and in-demanded.*

**Key words:** Category Management, Category manager, wholesale and retail trade, trading network, Retailer, assortment management.

### Введение

Торговля — это живой организм, который постоянно претерпевает изменения под воздействием многих факторов. При сравнении уровня и эффективности торговли, которая велась 50–100 лет назад, и сегодняшнего

---

<sup>1</sup> Ильенкова Каролина Михайловна, аспирант; e-mail: reiz@inbox.ru

ритейла становится очевидно, что внедрение новейших методик управления товарной политикой и маркетингом полностью меняет общую культуру ведения торговли, внешний вид торговых точек, выкладку товара, покупательские ожидания потребителей и др. Данные изменения происходят во всех странах, но наиболее наглядными являются рыночные отношения на российском рынке. Смена политического строя существенно отразилась на всех сферах деятельности в стране, в том числе и на торговле. Ужесточается конкуренция среди действующих участников рынка, в частности среди предприятий оптово-розничной торговли. Поэтому наглядно прослеживается тенденция расслоения компаний на те, которые готовы следовать изменениям рынка, адаптироваться к меняющейся экономической ситуации, и те, которые предпочитают работать по стандартной «классической» схеме.

По итогам 2015 г. торговые сети, составляющие 20% в розничном обороте страны [Федеральная служба государственной статистики, 2015], при отрицательной динамике роста товарооборота всей розничной торговли в России показывают положительную динамику роста выручки. Это показатель того, что происходит сжатие рынка и перераспределение покупательских потоков между предприятиями оптово-розничной торговли в пользу наиболее эффективных компаний, способных оптимизировать свои бизнес-процессы. Действующие участники розничной торговли используют все возможные методы борьбы за покупателя. И если в предыдущие периоды торговые сети увеличивали свою доходность за счет количественного увеличения торговых точек, то на сегодняшний день уровень конкуренции на рынке требует от них принципиально новых подходов к торговле путем увеличения эффективности каждой отдельной торговой точки. И лишь компании, способные максимально эффективно использовать все возможные инструменты привлечения покупателей, в состоянии эффективно работать даже в условиях кризиса и искать в сложившейся экономической ситуации не ограничения, а новые возможности.

Следовательно, в условиях ужесточающейся конкуренции и ухудшающейся на фоне кризиса экономической ситуации торговые сети находятся в постоянном поиске новых путей повышения продаж с целью выживания на рынке.

Одним из наиболее эффективных инструментов управления товарной политикой является категорийный менеджмент, в основе которого лежит управление категориями как отдельными бизнес-единицами с целью сохранения устойчивого положения торговой компании на рынке, обеспечения конкурентоспособности и прибыльности за счет максимизации потребительской ценности и оптимизации расходов организации.

Актуальность метода категорийного менеджмента в современной российской экономике связана с тем, что большинство отечественных мелких и средних торговых компаний, особенно регионального уровня, стремя-

щихся внедрить данный метод, часто не обладают необходимыми знаниями и навыками. Данный метод позволяет повысить эффективность деятельности компании за счет максимального удовлетворения потребностей покупателей, которые выражаются в улучшенном и востребованном ассортименте, привлекательных ценах, сокращении случаев отсутствия необходимых товаров, упрощенном процессе покупки [Самошенкова, 2017] при одновременной оптимизации расходов. Поэтому научное исследование и внедрение данного метода имеют важное практическое значение для эффективного экономического развития как торговых компаний, так и страны в целом.

Цель данного исследования — оценка эффективности внедрения категорийного менеджмента в деятельность региональной торговой сети.

Задачи исследования:

1. Определить понятие «категорийный менеджмент»;
2. Сформулировать методологические аспекты применения категорийного менеджмента;
3. Проанализировать текущую ситуацию по основным экономическим показателям торговой сети;
4. Выделить категории и подкатегории по всему товарному направлению;
5. Определить роли, стратегии и тактики каждой отдельной категории;
6. Предложить рекомендации для совершенствования деятельности торговой сети;
7. Сделать вывод о результатах проведенного исследования и определить эффективность описываемой методики.

## **Понятие категорийного менеджмента**

Впервые товарные категории были выделены американской компанией Procter&Gamble в 1990 г. В 1992 г. маркетинговым агентством «Нильсен» было сформулировано понятие категорийного менеджмента, которое звучит следующим образом: категорийный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя [AC Nielsen, 1992, р. 175]. Из данного определения четко прослеживается тенденция перевода фокуса торговых компаний с бренда на товарные категории, являющиеся основой в принятии решений покупателем.

Ассоциация категорийного менеджмента (ECR) акцентирует внимание на том, что категорийный менеджмент — это сотрудничество торговых партнеров с целью определения оптимальной политики в сфере ценообразования, продвижения, управления торговым пространством и ассорти-

ментом в категории для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя [ECR Europe, 1997]. Данное определение в научной сфере вызывает много дискуссий, поскольку зачастую поставщики/производители при плотном взаимодействии с торговой сетью собственные интересы ставят превыше общего финансового результата и удовлетворения потребностей покупателей, что ведет к стремлению торговых сетей вести независимую от поставщиков политику управления категориями.

Наиболее полно и системно понятие категорийного менеджмента определили С. Сысоева и Е. Бузукова: категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) — новый подход к управлению ассортиментом, который предполагает следующее:

1. Разделение всего ассортимента на товарные категории необязательно 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) [Сысоева, Бузукова, 2015].

Вышеописанные определения категорийного менеджмента наглядно отражают, что новый подход в управлении продажами принципиально отличается от традиционного тем, что теперь все решения сосредоточены в руках одного категорийного менеджера, отвечающего за конкретную категорию, по следующим направлениям: ассортиментная матрица, объем и частота закупки, выкладка товара, распределение полочного пространства, проммероприятия, ценообразование. Категорийный менеджмент позволяет сформировать четкую стратегию торговой сети по каждой отдельной категории, увеличить прибыль компании, повысить уровень удовлетворения потребностей покупателей, обеспечить гибкость процессов управления ассортиментом, оптимизировать взаимодействие между торговой сетью и поставщиками [Сёмкин, 2017]. Таким образом, один человек отвечает за показатели, определенные в его системе мотивации, неся индивидуальную ответственность за увеличение доходов и рентабельности, сокращение расходов и запасов. Все действия категорийного менеджера имеют одну цель — удовлетворение потребностей покупателей [Stanton, 2013].

Однако при всех преимуществах, описанных выше, применяемый стратегический анализ является двухфакторным, что, в свою очередь, не позволяет учесть все факторы, влияющие на эффективность управления то-

варной политикой категории. Данный недостаток частично устраняется применением ролевого анализа.

Еще одним недостатком данного метода является то, что использование категорийного менеджмента является достаточно трудоемким, требует наличия опытных сотрудников с качественным образованием и практическими аналитическими и творческими навыками одновременно. Кроме того, применение категорийного менеджмента возможно только в условиях полной реструктуризации компании, что позволяет нацелить деятельность всех сотрудников не на выполнение задач каждого отдела, а на достижение конечного результата — повышение уровня удовлетворения потребностей покупателей при одновременном сокращении расходов компании, что, в свою очередь, ведет к усилению ее позиций на рынке и увеличению прибыльности.

## **Методика категорийного менеджмента**

Категорийный менеджмент актуален как для торговых сетей (ритейлеров), так и для оптовых компаний [Ziegler, 2014]. Данный метод позволяет выявить их роль, стратегию, тактику и на основании этого определить точки роста. Категорийный менеджмент позволяет оценить эффективность продаж неограниченного количества позиций, выявить причины низких продаж, запланировать и реализовать мероприятия по повышению результативности каждой отдельной категории. Это, в свою очередь, повысит эффективность продаж и рентабельность компании.

На основание изучения существующих материалов [ECR Europe, 1997] автором данной статьи создана доработанная схема по реализации категорийного менеджмента. Схематично суть категорийного менеджмента выглядит следующим образом (см. рис. 1).

Остановимся более подробно на каждом из вышеуказанных этапов [Ильенкова, 2017; Пуенкова, 2017].

1. Определение категорий и подкатегорий — это распределение всего ассортимента торговой сети по определенным категориям и группам. Категории определяются на основании изучения поведения и потребностей покупателя. При определении подкатегории упор делается на дерево принятия решений. Этот этап является очень важным в управлении продажами, к которому компания должна подойти максимально ответственно. Правильность определения и структурирования категорий важна для дальнейшего определения роли, стратегии и тактики каждой из них. На основании этого будут приниматься стратегические решения по развитию как категорий, так и компании в целом.

2. Анализ категорий и определение ролей. Роли определяются категорийным менеджером экспертно на основании анализа продаж, выручки категорий и долей каждой отдельной категории от общего показателя.

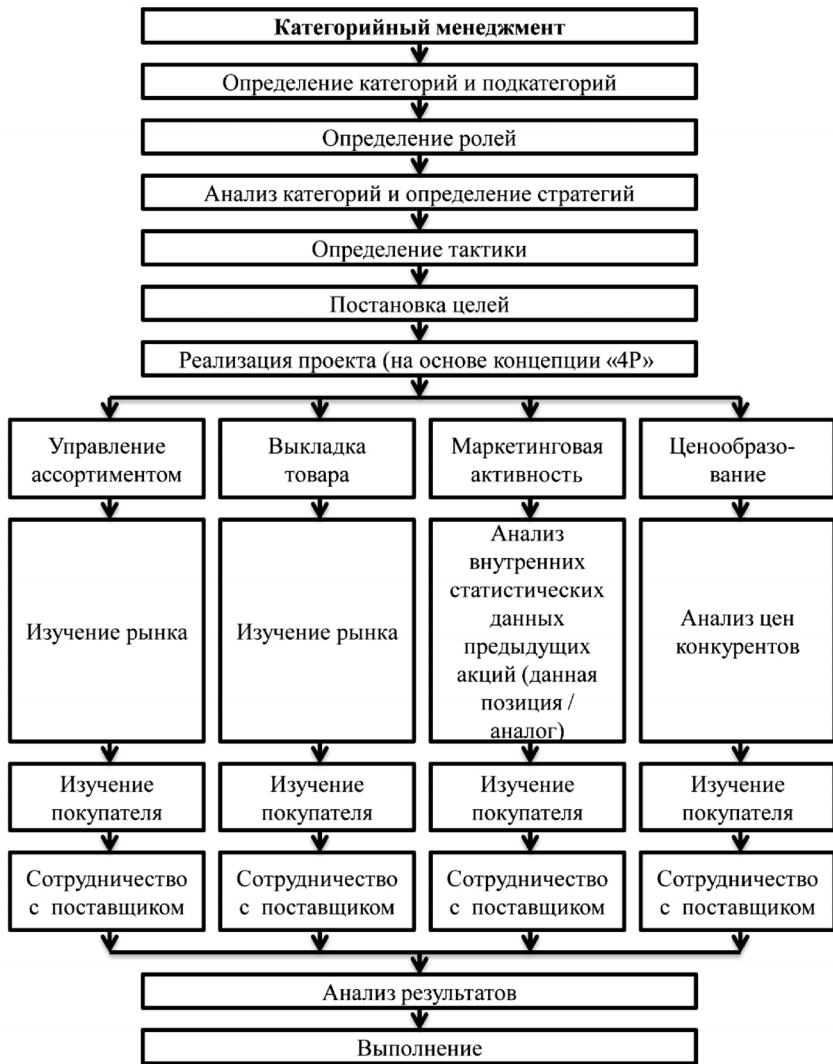


Рис. 1. Восемь этапов методики категорийного менеджмента

В мировой практике применяются различные подходы к определению ролей категорий. В данной статье остановимся на основном подходе [Jaervinen, 2010]:

- базовая/целевая роль (категории, которые являются основой ассортимента торговой сети, они формируют товарооборот и покупательский поток);

- роль «текущих/рутинных покупок» (категории, которые имеют высокие показатели по прибыли и товарообороту; товары, покупаемые на постоянной основе, товары первой необходимости);
- удобство (данная роль присваивается категориям, которые приносят дополнительные продажи; чаще всего это товары, которые покупатель не планировал специально покупать, но в силу их наличия в данной торговой сети он осуществляет покупку);
- компетентность (данная роль присваивается категориям, которые ориентированы не на всех покупателей, а на узкий круг (например, диабетическое питание);
- сезонная роль (данная роль присваивается категориям, которые востребованы несколько месяцев в году и носят ярко выраженный сезонный характер. Категории могут продаваться, как только в сезон (новогодние товары), так и иметь вялотекущие продажи в течение года вне сезона).

В каждой отдельной торговой сети одна и та же категория может иметь совершенно разные роли. Поэтому принципиально важно проведение данного анализа и выявление ролей категорий с учетом специфики ассортимента и покупательских ожиданий именно анализируемой торговой сети.

3. Проведение анализа категорий и определения стратегий. Важно, что именно на этом этапе категорийный менеджер определяет точки роста категорий. Сам по себе анализ достаточно прост в использовании на практике и позволяет глубоко оценить текущую ситуацию по категориям, их эффективность и составить план дальнейших мероприятий по улучшению ситуации по каждой отдельной категории. Кроме того, анализ проводится на основании имеющихся статистических данных компании, что позволяет получить по результатам исследования объективные результаты. Для проведения исследования необходимо сопоставить два показателя в течение базового периода: выручка по каждой отдельной категории и наценка.

Выручка — это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг [Райзберг и др., 1999].

Наценка — это добавка к предшествующей цене продукции, товара, производимая по мере выполнения последующих работ, требующих дополнительных затрат, отражаемых в цене [Райзберг и др., 1999]. Рассчитывается как отношение прибыли к себестоимости:

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

где  $N$  — наценка;  $P$  — прибыль;  $S$  — себестоимость продукции.

Используя полученные данные, составляется график, строится математическая фигура «треугольник», и на основании этого каждой катего-

рии присваивается стратегия (рис. 2) [Буянова и др., 2007–2008; Попенкова, 2015; Сергиенко, 2011].

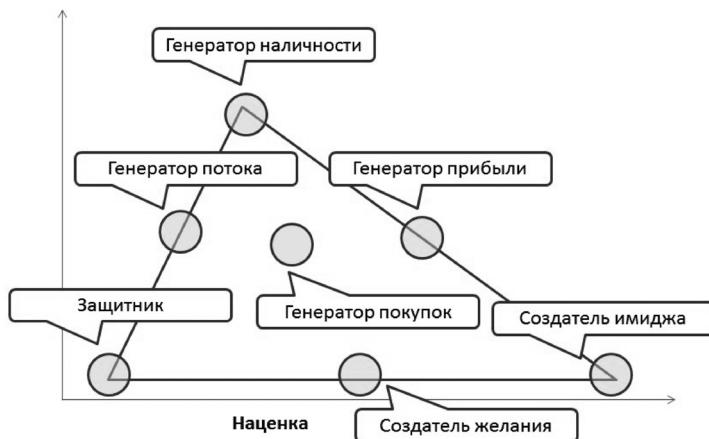


Рис. 2. Определение ролей в системе координат «объем продаж — наценка»  
Источник: [Сергиенко, 2011].

Основные стратегии категорий [Бойко, Лисовский, 2013; Пуенкова, 2017]:

- генератор потока (известные товары со стабильным спросом, представляющие большую долю целевого рынка);
- генератор наличности (товары с этой ролью известны большинству потребителей и продаются у большинства участников рынка со средней или небольшой наценкой, часто являются аналогами генераторов потока);
- генератор прибыли (высокомаржинальные товары, имеющие также лояльных потребителей);
- защитник (в эту категорию попадают товары по ценовому признаку; цель — завлечь и удержать чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам);
- генератор покупок (товары, необходимые как для увеличения среднего чека, так и для общего объема продаж магазина в натуральном выражении);
- создатель имиджа (роль отводится дорогим престижным товарам; задача товаров не столько в том, чтобы увеличивать продажи, сколько в привлечении внимания и «облагораживании» атмосферы покупок);
- создатель желания (новые товары — сезонные, в том числе к праздникам, быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность, дополнительные продажи).

На данном этапе на основании полученных данных категорийный менеджер также экспертно может изменить текущие стратегии категорий, что напрямую отразится на ассортименте, ценообразовании, выкладке и маркетинговых мероприятиях по данной категории.

4. Анализ категорий и определение тактики. На основании определенных ранее ролей и стратегий категорий принимается решение о тактических действиях по управлению продажами. Они включают в себя более конкретные действия, детализацию дальнейших мероприятий, таких как выкладка, ценообразование, маркетинговые мероприятия и др.

5. Постановка целей. Руководство торговой сети совместно с категорийными менеджерами формирует цели и плановые показатели, которых необходимо достичь в плановом периоде. Важным аспектом является объективность запланированных показателей, поскольку их завышение ведет к демотивации категорийных менеджеров.

6. Реализация проекта и поставленных целей заключается в работе с категориями на основании концепции 4P (Product — товар; Price — цена; Promotion — продвижение; Place — выкладка). Данная концепция предполагает:

- определение и закупку актуального для покупателя ассортимента. На данном этапе для категорийного менеджера важно владение актуальной информацией о рынке и самом покупателе. Кроме того, активное сотрудничество с поставщиками необходимо для формирования ассортимента категорий, учитывая их опыт, знания и аналитические данные. Это позволяет определить наиболее актуальный для покупателя ассортимент;
- формирование конкурентоспособных цен. Это возможно также при знании рынка, самого покупателя, его ожиданий от товаров. Немаловажным фактором на этом этапе является проведение анализа цен конкурентов, другими словами, мониторинг. Это позволяет сформировать конкурентоспособные и наиболее привлекательные для покупателя цены полки;
- определение маркетинговых активностей на основании анализа внутренних статистических данных предыдущих акций, текущих продаж, а также изучения рынка и ожидания покупателей от маркетинговых мероприятий. Это позволяет привлечь максимальное количество покупателей, удовлетворить их ожидания от проводимых мероприятий. Одновременно с акционными позициями потребители приобретают товары текущего ассортимента, увеличивая доход и выручку компании;
- грамотную организацию выкладки и составление планограмм на основании имеющегося полочного пространства, дерева принятия решений покупателей, статистических данных по продажам товаров как самой торговой сети, так и данных от поставщиков. Кро-

ме того, важно правильно определить смежные категории и выложить товар в соответствии с занимаемым им пространством и его продажами. Это позволяет упростить выбор покупателя и помочь в принятии решения о покупке товара.

7. Анализ и оценка запланированных ранее мероприятий. На этом этапе важно многогранно оценить каждую категорию, соответствует ли она определенным ранее ролям и стратегиям, реализуются ли запланированные тактики. В случае несоответствия категорийный менеджер должен оперативно выявить отклонения, определить их причины и предпринять все возможные меры для стабилизации ситуации.

8. Подведение итогов выполнения поставленных целей и задач, выявление ошибок, которые были допущены на более ранних этапах, определение причин возникновения отклонений от запланированных показателей. Все выявленные на данном этапе проблемы, ошибки и несоответствия учитываются в дальнейшей работе по постановке целей и задач, а также определению тактик по каждой отдельной категории. Правильно сделанные выводы и корректно поставленные планы на будущие периоды определяют мотивацию и эффективность работы категорийных менеджеров, от работы которых напрямую зависит эффективность экономических показателей компании.

### **Внедрение категорийного менеджмента в розничной сети**

Данная методика была апробирована автором статьи на торговой сети «Плюс», представленной в 30 торговых точках в Уральском регионе и Пермском крае РФ. В исследовании участвовали 15 товарных категорий, 24 000 товарных наименований. Исследование проводилось в течение девяти месяцев. На момент начала исследования торговая компания была ярким примером традиционной розницы, эффективность продаж была низкой, на фоне кризисных явлений начался отток покупателей.

В процессе исследования был создан классификатор товарных категорий и подкатегорий. На основании анализа статистических данных были выявлены действующие роли категорий и определены новые (табл. 1).

*Таблица 1*

#### **Сравнительный анализ, определение ролей категорий торговой сети «Плюс» на основании данных за период 01.05.2015–31.01.2016**

Категория	Доля в выручке ТС, %	Наценка, %	Роль категории (факт)	Роль категории (план)
Авто	4,3	48	Удобство	Удобство
Галантерея	5,9	58	Сезонная роль	Сезонная роль

Окончание табл. 1

Категория	Доля в выручке ТС, %	Наценка, %	Роль категории (факт)	Роль категории (план)
Детство	11,5	56	Удобство	Роль рутинных покупок
Инструмент	5,0	48	Удобство	Удобство
Посуда	29,5	43	Базовая категория	Базовая роль
Спорт и отдых	4,0	50	Сезонная роль	Сезонная роль
Сувениры	3,1	65	Удобство	Удобство
Хозтовары	16,5	53	Базовая категория	Базовая роль
Текстиль	3,2	42	Удобство	Роль рутинных покупок
Декор для дома	4,1	50	Удобство	Сезонная роль
Товары для животных	3,9	18	Удобство	Роль рутинных покупок
Аксессуары для тела	2,7	32	Удобство	Удобство
Электротовары	1,6	50	Удобство	Удобство
Сантехника	0,9	37	Удобство	Удобство
Бытовая техника	3,8	36	Удобство	Удобство
	<b>100</b>	<b>47</b>		

Из приведенного анализа видно, что категории «Посуда» и «Хозтовары» требуют активного поддержания актуального ассортимента и маркетинговых активностей. Категории «Детство» и «Текстиль» в сети абсолютно не развиты и требуют полного пересмотра ассортимента, выкладки и маркетинговых активностей. Сезонные категории («Галантерея», «Спорт» и «Декор для дома») требуют особого внимания, поскольку несвоевременная закупка товара и некорректное планирование объемов закупки могут привести к потерям продаж либо замораживанию денежных средств. Все остальные категории, удобные категории, требуют поддержания ассортимента и наполненности полок для максимального удовлетворения потребностей покупателей в осуществлении дополнительных покупок.

На основании имеющейся статистики проведен стратегический анализ, который наглядно отражает текущие стратегии категорий (рис. 3).

На данном графике видно, что на момент начала внедрения категорийного менеджмента в торговую сеть и проведения исследования графически категории были расположены в виде четкого треугольника, однако

треугольник далеко расположен от оси координат, что свидетельствует о завышенной наценке и отсутствие в сети мониторинга цен конкурентов. Поэтому на основании полученных выводов в дальнейшей работе были проведены корректировки стратегий категорий.

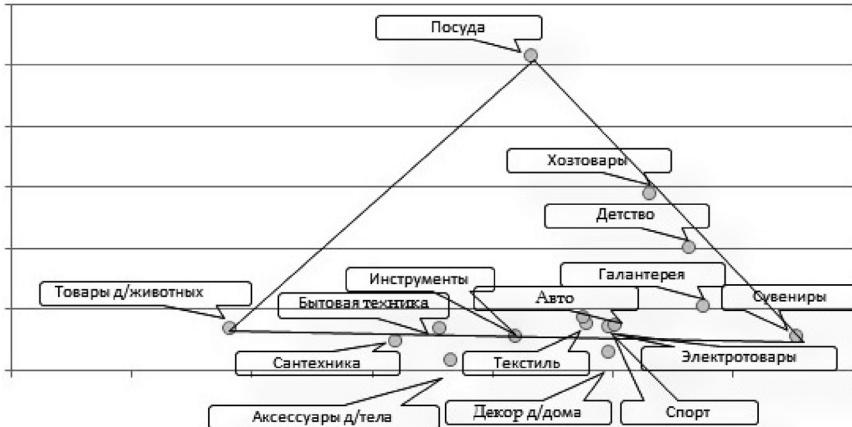


Рис. 3. Стратегический анализ категорий торговой сети «Плюс»  
(01.05.2015–31.01.2016)

1. Категория «Посуда» является генератором наличности. В данной категории представлены основные товары известных брендов (различных ценовых сегментов), за которыми покупатели идут в торговую сеть осознанно, создавая основной поток. Решение о покупке принимается быстро. Покупатель позитивно реагирует на новинки и акции в данной категории. Дополнительная выкладка стимулирует интерес покупателей к осуществлению дополнительных покупок. Категория занимает высокую долю в объеме продаж торговой сети и имеет среднюю наценку по направлению. Поэтому ее роль остается неизменной. Необходимо поддержание и развитие данной категории, и соответствие товаров основным трендам рынка принципиально важно для эффективной деятельности торгового предприятия. При этом требуется усиление маркетинга по категории «Посуда». Увеличение доли акционных позиций за счет снижения цены от производителя позволит привлечь дополнительного покупателя в самую весомую категорию, сохранить наценку, увеличить товарооборот и прибыль как данной категории, так и всей торговой компании в целом.

2. Категория «Товары для животных» — защитник. Данная категория формирует трафик торгового предприятия, покупатель крайне чувствителен к цене. Решение о покупке принимается быстро. В данной категории высока доля акционных продаж. Любое минимальное изменение цены

влечет за собой существенные изменения покупательского поведения. В данном случае в категории цены на товары не соответствуют рынку, категория слабо развита и требует существенного развития и усиления. Необходимо проведение мониторинга цен конкурентов, приведение полочных цен в соответствие с рыночными ценами. Требуется на постоянной основе плотно работать с производителем для усиления маркетинговых активностей, по возможности выделять дополнительное оборудование (палетная выкладка) и увеличивать частоту поставок.

3. Категория «Хозтовары» — генератор прибыли. Данная категория приносит торговой компании прибыль, что обеспечивает эффективность работы направления в целом. В данной категории высока доля импульсных покупок, продажи новинок и акционных товаров. Однако для сохранения уровня продаж и поддержания удовлетворенности покупателя крайне важно поддерживать наличие на полке основного ассортимента. Данное направление необходимо развивать, максимально соответствовать тенденциям рынка для максимизации прибыли компании.

4. Категория «Детство» — генератор покупок. Данная категория увеличивает средний чек магазина и обеспечивает рентабельность выше средней по направлению. Продажи чаще носят импульсный характер, чем являются пассивным спросом. Покупатель очень хорошо реагирует на дополнительную выкладку и маркетинговые активности в виде снижения цены полки. Требуется актуализация ассортимента и усиление маркетинговых активностей (прежде всего за счет поставщиков).

5. Категория «Сувениры» — создатель имиджа. Данная категория включает в себя товары из различных категорий, которые невозможно отнести ни к одной из них. Доля самих сувениров несущественная и покупателями не востребована. Поэтому необходимо вывести данную категорию из матрицы сети, распродать товар и наполнить полки актуальными товарами других категорий.

6. Категория «Галантерея» — генератор покупок. Данная категория увеличивает средний чек магазина и обеспечивает рентабельность выше средней по направлению. Продажи чаще носят импульсный и сезонный характер. Поэтому роль категории необходимо изменить с «удобство» на «сезонная роль», требуется актуализация ассортимента согласно тенденциям рынка, контроль своевременности и полноты поставок, а также изменение выкладки.

7. Все остальные категории относятся к роли «Создатель желания». Все они закрывают дополнительные потребности покупателей. Данные категории имеют наценку, равную либо превышающую среднюю наценку по торговой сети. Доля каждой категории незначительна, но они представлены в торговой сети для удовлетворения покупателей, имеющих возможность приобрести товары, которые им необходимы.

На основании данного анализа был сделан следующий вывод: требуется корректировки цен в соответствии с рыночными, необходимы оптимизация ассортимента и усиление маркетинговых активностей по всем категориям. Предполагается, что реализация вышеописанных мер позволит увеличить товарооборот компании на 7,5%.

На следующем этапе анализа определены тактические действия по дальнейшему развитию товарных категорий, повышению их эффективности и востребованности со стороны покупателей:

- выделение пяти форматов матриц;
- проработка матриц по новым форматам;
- распродажа неликвидов;
- определение необходимого количества товаров в каждой категории и формате;
- перераспределение оборудования между категориями в каждом отдельном магазине;
- определение плановых наценок по каждой отдельной категории;
- проведение ежемесячных маркетинговых мероприятий с использованием печатного каталога.

По итогам проведенной работы составлен и согласован план по товарообороту (руб.), наценке (%) и коэффициенту оборачиваемости товаров.

## **Результаты внедрения категорийного менеджмента в торговую сеть**

В процессе внедрения категорийного менеджмента были достигнуты следующие результаты:

- 1) закупка товара сделана централизованной (на основании анализа продаж и централизованного размещения заказов поставщикам);
- 2) определено точное количество стеллажей по каждой категории в каждом отдельном магазине;
- 3) все 30 магазинов переведены на пять форматов матрицы;
- 4) проработано 65% основного ассортимента;
- 5) улучшены коммерческие условия по договорам поставок;
- 6) снижены цены по текущему ассортименту;
- 7) оптимизирован ассортимент по ценовым сегментам;
- 8) перераспределено полочное пространство между категориями;
- 9) разработаны планограммы;
- 10) запущены 3-недельные акции.

В результате проведенной работы и намеченных мероприятий категории приобрели запланированные ранее роли и стратегии, треугольник, построенный на основании имеющейся внутренней статистики продаж

по категориям, приобрел более правильную форму, категории — более четко выраженные стратегии (рис. 4).

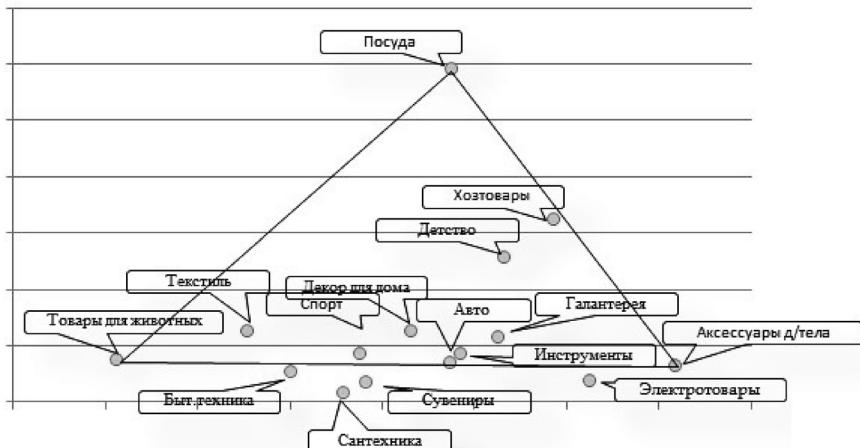


Рис. 4. Стратегический анализ категорий торговой сети «Плюс»  
(01.05.2015–31.01.2016)

Выручка по категории «Посуда» выросла на 15%, наценка — на 23%, доля категории в структуре продаж всей торговой сети несущественно уменьшилась — с 29,5 до 29,1% (табл. 2). Необходимо продолжать работу в том же направлении и работать с ассортиментом, ценами, выкладкой и маркетинговыми активностями.

Выручка по категории «Хозтовары» выросла относительно предыдущего периода на 11,9%, наценка — на 19,3%, доля категории незначительно сократилась — с 16,5 на 15,8% (табл. 2). Усиление категорийного менеджмента в направлении смены стратегии категории может позволить существенно увеличить трафик торговой сети и выручку по данной категории при сохранении либо увеличении прибыли категории.

Категория «Детство» существенно выросла относительно предыдущего периода — выручка увеличилась на 27,1%, наценка — на 22,6%. Доля категории увеличилась с 11,5 до 12,5% (табл. 2). Необходимо продолжать работу с категорией в том же направлении, постоянно обновлять ассортимент, выкладку товара, проводить маркетинговые активности.

Несмотря на то что доля категории «Галантерея» сократилась с 5,9 до 5,6%, она показала положительную динамику относительно предыдущего периода: увеличение выручки на 10,8%, наценки — на 4,7% (табл. 2). Необходимо продолжать активно работать с ассортиментом и рассмотреть возможность ввода дополнительного поставщика, который был бы способен обеспечить потребность торговой сети в товаре в полном объеме.

Категория «Инструменты» также показывает отрицательную динамику к аналогичному периоду: выручка снизилась на 4,5%, наценка — на 3,2%. Доля категории сократилась с 5 до 4,1% (табл. 2). Ассортимент товара существенно обновлен, однако падение обусловлено сокращением ассортимента электроинструментов, занимавших большое полочное пространство, имевших крайне редкие и эпизодичные продажи, но высокую цену реализации.

Доля категории «Авто» в структуре продаж торговой сети сократилась с 4,3 до 3,3%. Одновременно категория показала отрицательную динамику к предыдущему периоду: падение выручки на 9,7%, наценки — на 10,3% (табл. 2). Основная причина падения категории связана с постоянными перебоями поставок у единственного поставщика товаров. Необходимо налаживать работу с поставщиком.

Доля категории «Декор для дома» увеличилась с 4,1 до 6%, выручка выросла на 7,4%, наценка — на 53,8% (табл. 2). Роль категории изменилась с «Удобство» на «Сезонная роль», стратегия изменилась с «Генератора желаний» на «Генератор покупок» (рис. 3, 4). Необходимо продолжать работу в том же направлении, регулярно обновляя ассортимент с учетом сезонности и трендов рынка.

Доля категории «Спорт и отдых» незначительно увеличилась — с 4 до 4,1%. При этом выручка по категории выросла относительно предыдущего периода на 21,9%, наценка из-за регулярных распродаж и обновления ассортимента увеличилась на 0,5% (табл. 2). Необходимо продолжать работать с ассортиментом и своевременно распродавать неликвиды.

Несмотря на то что в структуре продаж доля категории «Товары для животных» упала с 3,9 до 3,6%, выручка выросла на 7,2%, наценка упала на 28,7% (табл. 2). Данное изменение является вполне закономерным, поскольку на основании проведенного мониторинга цен конкурентов наценка категории была существенно снижена, при этом увеличено количество проводимых маркетинговых мероприятий совместно с поставщиком. Необходимо продолжать развивать категорию: регулярно анализировать ассортимент, своевременно вводить новинки, мониторить цены конкурентов и проводить маркетинговые мероприятия.

В категории «Бытовая техника» существенно обновлен ассортимент, закуплены новые бренды, запущены в распродажу неликвиды, однако категория показала отрицательную динамику к аналогичному периоду: падение выручки на 21,2%, наценки — на 30,3% (за счет распродажи), ее доля в структуре продаж торговой сети упала с 3,8 до 2,6% (табл. 2). Необходимо продолжать работу с ассортиментом, ценами на товары и маркетинговыми активностями.

Категория «Текстиль» показала наибольший рост продаж относительно предыдущего периода: выручка выросла на 126%, наценка — на 55,4%.

Доля категории увеличилась с 3,2 до 6,1% (табл. 2). Роль категории изменилась с «Удобство» на «Роль текущих/рутинных покупок», стратегия изменилась с «Генератора желаний» на «Генератор покупок» (рис. 3, 4). Необходимо продолжать работать с ассортиментом и постоянно проводить маркетинговые активности.

Весь ассортимент категории «Сувениры» был выведен из товарной матрицы торговой сети и запущен в распродажу, что отразилось на падении выручки относительно аналогичного периода на 40,7%, наценки — на 58,3%, а также сокращении доли самой категории в структуре продаж торговой сети с 3,1 до 1,6% (табл. 2). Роль категории осталась неизменной — «Удобство», стратегия перешла из «Имиджа» в «Генератор желаний» (рис. 3, 4). Необходимо окончательно высвобождать полки от оставшегося товара и наполнять их актуальным ассортиментом из других категорий.

Категория «Аксессуары для тела» существенно выросла относительно предыдущего периода: выручка категории — на 37%, наценка — на 136,5%. Доля категории увеличилась с 2,7 до 3,1% (табл. 2). Необходимо контролировать наличие товара и корректировать структуру ассортимента.

Доля категории «Электротовары» увеличилась с 1,6 до 1,8%. Выручка выросла на 25,5%, наценка — на 45,6% (табл. 2). Необходимо контролировать постоянное наличие товара на полках, мониторить цены конкурентов.

В категории «Сантехника» обновлен ассортимент, распроданы неливиды, снижены цены до уровня рыночных, однако ее доля сократилась с 0,9 до 0,7%, при этом показала отрицательную динамику к предыдущему периоду: снижение выручки на 9,4%, наценки — на 10,6% (табл. 2). Необходимо продолжать работать с ассортиментом, мониторить цены конкурентов и обращать внимание покупателя на наличие в торговой сети данной категории.

Падение доли категории не всегда является отрицательным показателем, оно лишь отражает изменение структуры продаж, что напрямую оказывается на всех категориях торговой сети и их доли в общих продажах кампании.

В целом наблюдается рост количества категорий, которые относятся к «Генераторам покупок», что свидетельствует о существенном росте уровня удовлетворения ожиданий покупателей. По итогам проведенной за девять месяцев работы повысилась актуальность продаваемого товара, внешний вид и привлекательность торговых точек для покупателя существенно выросли, что пропорционально отразилось на финансовом результате компании: выручка выросла на 16,8%, наценка увеличилась на 16,3% (табл. 2).

Таблица 2

**Сравнительный анализ продаж по товарным категориям в торговой сети «Плюс»  
за период 01.05.2015–31.01.2016 и 01.05.2016–31.01.2017**

Категория	01.05.2015–31.01.2016		01.05.2016–31.01.2017		Прирост	
	Доля, сумма продаж, %	Доля, наценка, %	Доля, сумма продаж, %	Доля, наценка, %	Прирост, сумма продаж, %	Прирост, наценка, %
Посуда	29,5	28,0	29,1	29,6	15,0	23,0
Хозтовары	16,5	18,0	15,8	18,5	11,9	19,3
Детство	11,5	13,1	12,5	13,8	27,1	22,6
Галантерия	5,9	6,8	5,6	6,1	10,8	4,7
Инструменты	5,0	5,0	4,1	4,2	-4,5	-3,2
Авто	4,3	4,4	3,3	3,4	-9,7	-10,3
Декор для дома	4,1	4,4	6,0	5,8	70,4	53,8
Спорт и отдых	4,0	4,1	4,1	3,6	21,9	0,5
Товары для животных	3,9	1,9	3,6	1,2	7,2	-28,7
Бытовая техника	3,8	3,1	2,6	1,9	-21,2	-30,3
Текстиль	3,2	2,9	6,1	3,9	126,0	55,4
Сувениры	3,1	3,9	1,6	1,4	-40,7	-58,3
Аксессуары для волос	2,7	2,0	3,1	4,1	37,0	136,5
Электротовары	1,6	1,7	1,8	2,1	25,5	45,6
Сантехника	0,9	0,7	0,7	0,6	-9,4	-10,6
Итого	100	100	100	100	16,8	16,3

В целом же основная проблема данной торговой сети заключается в том, что 60% поставок сосредоточены на одном поставщике. С одной стороны, это позволяет оптимизировать логистические расходы компаний, с другой — торговая сеть постоянно сталкивается с проблемой отсутствия актуального и необходимого товара, что ведет к неспособности максимально удовлетворить потребности покупателя. Поэтому перераспределение части объемов закупок на других поставщиков может позволить торговой сети существенно улучшить свой ассортимент, а также повысить потребительскую ценность.

## Выводы и заключения

Проведенное исследование еще раз подтверждает эффективность категорийного менеджмента. Правильное управление существующими ресурсами позволяет повысить привлекательность розничной сети и эффективность продаж компаний в целом.

К сожалению, в российской реальности попытки освоить данный метод на уровне региональных торговых сетей пока носят характер симбиоза американского и российского ведения бизнеса. В «американском» понимании каждый менеджер получает определенную категорию в свою зону ответственности и управляет данным направлением. Собственники американских компаний в технические аспекты не вникают, давая возможность менеджерам самостоятельно принимать решения на своем уровне. В российских компаниях собственники не дают возможность самостоятельно принимать решения, контролируя менеджеров на каждом этапе, внося постоянные корректировки в их деятельность. Таким образом, понимая все преимущества внедрения категорийного менеджмента и маркетинга, руководство российских торговых компаний желает применять данные методы управления, но при этом еще не готово возложить на менеджеров полную свободу принятия решений в пределах отведенной им зоны ответственности. Собственники российских компаний постоянно вникают во все технические и тактические вопросы, внося свои корректировки, основанные на предыдущем постсоветском опыте [Ильенкова, 2016, с. 35–38].

Однако, несмотря на это, результаты внедрения категорийного менеджмента в тех компаниях, которые приняли решение о переходе на новую схему работы, достаточно убедительны, и процесс освоения данного метода управления продажами с каждым годом становится все более распространенным. Растет спрос на опытных категорийных менеджеров, способных системно мыслить и качественно управлять вверенными им категориями путем максимального удовлетворения потребностей покупателей.

В российской практике категорийный менеджмент применяется не так давно, и, к сожалению, зачастую возможности данного метода использу-

ется не в полном объеме, поэтому потенциал в развитии категорийного менеджмента достаточно велик. В научной сфере, несмотря на перспективность данного метода, он также мало изучен, поэтому в исследовании и внедрении категорийного менеджмента заложен большой потенциал как с научной, так и с практической точки зрения. Исходя из всего вышеописанного, автор данной статьи предполагает возможность доработки и детализации данного метода с учетом особенностей современной российской экономики.

### **Список литературы**

1. *Бойко В. Н., Лисовский П.* Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека. — Ноябрь 2013. — С. 41–47.
2. *Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л., Левочкина Л., Масайло О., Орлов А., Рагузин Е., Савушкина О., Тоноян А.* Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. — Комитет по управлению спросом, Копирайт ECR-Rus, 2007–2008. — 47 с.
3. *Ильинкова К. М.* Категорийный менеджмент как инновационный подход к управлению продажами торговых предприятий регионов // «Управление социально-экономическими системами»: материалы международной научно-практической конференции. В 2 т. / М-во образ. и науки РФ; Вологод. гос. ун-т. — Вологда: ВоГУ, 2017. — С. 187–190.
4. *Ильинкова К. М.* Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение: материалы междунар. науч.-практ. конф. В 2 т. / М-во образ. и науки РФ; Урал гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал гос. экон. ун-та, 2016. — С. 35–38.
5. *Ильинкова К. М.* Эффективность категорийного менеджмента в новой экономической реальности // Конференция «Ломоносов-017», секция «Маркетинг», 2017.
6. *Попенкова Д. К.* Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. — Декабрь 2015. — № 11 (42). — С. 77–79.
7. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 479 с.
8. *Самошенкова И. Ф., Гаранкина Р. Ю.* Категорийный менеджмент в управлении минимальным ассортиментом аптечной организации // Pharmacy & Pharmacology. — 2017. — Vol. 5. — No. 1. — 49–63.
9. *Сёмкин М. А.* Категорийный менеджмент как современная эффективная система управления ассортиментом в розничной торговле // Новая наука: проблемы и перспективы. — 2017. — Т. 1. — № 3. — С. 9–12.
10. *Сергиенко О.* Категорийный менеджмент: практические уроки [Электронный ресурс]. — Украина, 2011. URL: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. *Сысоева С., Бузукова Е.* Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице — СПб.: Питер, 2015. — 400 с.
12. Федеральная служба государственной статистики. Торговля в России, 2015, официальное издание. URL: [http://www.gks.ru/publish/prezent/analiz/torg\\_seti.pdf](http://www.gks.ru/publish/prezent/analiz/torg_seti.pdf). — С. 1.

13. AC Nielsen. Category management: Positioning Your Organization to Win. — Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. — 175 p.
14. Europe ECR Category Management Best Practices Report, ECR Europe, 1997. — 73 p.
15. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finnland — Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. — 110 P.
16. Ilyenkova K. M. Category management implementation in the retail market of fast-moving consumer goods. Innovation management. Entrepreneurship and sustainability 2017. — Prague. — 25–26 May 2017. — P. 379–388.
17. Dr. John. L. Stanton. Category management and Buying Skills Seminar, Department of Food. — Marketing Haub School of Business Saint Joseph's University, 2013.
18. Ziegler H. Jobs im Focus [Электронный ресурс] // Handelsblatt Karriere, Deutschland. — 2014. — 4. URL: [https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle\\_Meldungen/Der\\_Lehrstuhl\\_in\\_den\\_Medien/Jobs\\_im\\_Fokus\\_Category\\_Management\\_\\_Die\\_Kundenversteher.pdf](https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle_Meldungen/Der_Lehrstuhl_in_den_Medien/Jobs_im_Fokus_Category_Management__Die_Kundenversteher.pdf)

### The List of the References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Bojko V.N., Lisovskij P.* Uvelichenie pribyl'nosti assortimenta: rabota s terapevticheskimi kategorijami // Novaja apteka. — Nojabr' 2013. — S. 41–47.
2. *Bujanova E., Davydov N., Kel'bah L., Levochkina L., Masajlo O., Orlov A., Raguzin E., Savushkina O., Tonojan A.* Kategorijnjyj menedzhment. Teorija i praktika v Rossii. — Komitet po upravleniju sprosom, Kopirajt ECR-Rus, 2007–2008. — 47 s.
3. *Il'enkova K. M.* Kategorijnjyj menedzhment kak innovacionnyj podhod k upravleniju prodazhami torgovyh predprijatij regionov // «Upravlenie social'no-jeconomicheskimi sistema»: materialy mezdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2 t. / M-vo obraz. i nauki RF; Vologod. gos. Un-t. — Vologda: VoGU, 2017. — S. 187–190.
4. *Il'enkova K. M.* Novaja industrializacija: mirovoe, nacional'noe, regional'noe izmerenie: materialy mezdunar. nauch.-prakt. konf. V 2 t. / M-vo obraz. i nauki RF; Ural gos. jekon. un-t. — Ekaterinburg: Izd-vo Ural gos. jekon. un-ta, 2016. — S. 35–38.
5. *Il'enkova K. M.* Jeffektivnost' kategorijnogo menedzhmenta v novoj ekonomiceskoy real'nosti // Konferencija «Lomonosov-2017», sekciya «Marketing», 2017.
6. *Popenkova D. K.* Jevoljucija kategorijnogo menedzhmenta // Mezdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal. — Dekabr' 2015. — № 11 (42). — S. 77–79.
7. *Rajzberg B. A., Lozovskij L. Sh., Starodubceva E. B.* Sovremennyj ekonomiceskij slovar'. — 2-e izd., ispr. — M.: INFRA-M, 1999. — 479 s.
8. *Samoshhenkova I. F., Garankina R. Ju.* Kategorijnjyj menedzhment v upravlenii minimal'nym assortimentom aptechnoj organizacii // Pharmacy & Pharmacology. — 2017. — Vol. 5. — № 1. — 49–63.
9. *Sjomkin M. A.* kategorijnjyj menedzhment kak sovremennaja jeffektivnaja sistema upravlenija assortimentom v roznichnoj torgovle // Novaja nauka: Problemy i perspektivy. — 2017. — T. 1. — № 3. — S. 9–12.

10. *Sergienko O.*, Kategorijnyj menedzhment: prakticheskie uroki [Jelektronnyj resurs]. — Ukraina, 2011. URL: <http://www.apteka.ua/article/99349>
11. *Sysoeva S., Buzukova E.* Kategorijnyj menedzhment: upravlenie assortimentom v roznice — SPb.: Piter, 2015. — 400 s.
12. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki, Torgovlya v Rossii, 2015, official'noe izdanie. URL: [http://www.gks.ru/publish/prezent/analiz/torg\\_seti.pdf](http://www.gks.ru/publish/prezent/analiz/torg_seti.pdf), str. 1.