

doi 10.17072/1994-9960-2020-1-150-172

УДК 339.1

ББК 65.291.3

JEL Code M00, M31, L81

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ: РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ

Каролина Михайловна Ильенкова

ORCID ID: [0000-0002-9127-8301](https://orcid.org/0000-0002-9127-8301), Researcher ID: [AAD-8605-2019](https://pubs.acronyms.com/author/AAD-8605-2019), e-mail: reiz@inbox.ru

Институт экономики Уральского отделения Российской Академии Наук
(Россия, 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29)

В условиях усиления процессов глобализации и конкуренции, а также насыщения рынков товарами и услугами наиболее остро встает проблема поиска новых путей повышения потребительской ценности товаров с целью удовлетворения потребностей покупателей и, как следствие, повышения конкурентоспособности и прибыли торговых компаний, что обуславливает актуальность и высокую практическую значимость настоящего исследования. Разработанная автором методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента является универсальной и может применяться в любой сфере оптовой и розничной торговли. Универсальность методики предполагает возможность ее применения не только в управлении товарами массового потребления, но и в сфере товаров для животных, продажи которых имеют свою специфику. Таким образом, целью статьи является разработка универсальной методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента в розничной торговой сети и ее апробация на примере компании, реализующей товары для животных. В ходе исследования обосновываются решения следующих проблем торговой сети: 1) распределение функционала и ответственности в рамках организационной структуры компании нарушает логику применения подхода категорийного менеджмента; 2) отсутствуют миссия, цели и стратегия компании. Проведена диагностика структуры ассортимента торговой сети, уточнены категории, подкатегории, группы и подгруппы товаров с учетом дерева принятия решения покупателей, анализа внутренней статистики продаж, тенденций рынка, дана оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками, проведен ролевой и стратегический анализ ассортиментной политики, сформированы тактики и составлены тактограммы в рамках каждой отдельной товарной категории анализируемой компании. Применение авторской методики позволяет всесторонне оценить эффективность деятельности торговой сети и на основании полученных выводов сформулировать конкретные рекомендации по повышению эффективности работы компании: изменение организационной структуры, формулирование миссии и уточнение целей и стратегии торговой сети, пересмотр классификатора и структуры ассортимента в рамках каждой отдельной товарной категории, подкатегории, группы, подгруппы, а также анализ товарных категорий, формирование и пересмотр ролей, стратегий и тактик товарных категорий/подкатегорий в рамках нового классификатора. Сотрудничество торговой компании и поставщиков, основанное на маркетинге взаимоотношений, позволит эффективно использовать ресурсы всех заинтересованных сторон. Данные мероприятия ориентированы на максимальное удовлетворение потребностей покупателей, повышение их лояльности и, как следствие, увеличение выручки и прибыли компании в целом. Исследование демонстрирует высокую практическую значимость авторской методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента для российских торговых сетей, особенно регионального уровня, поскольку дает им возможность развиваться за счет грамотного использования имеющихся ресурсов для удовлетворения потребностей покупателей. В условиях постоянно меняющегося рынка и активного развития цифровизации представляется целесообразным проведение дальнейших исследований в области онлайн-категорийного менеджмента и омниканальности.

Ключевые слова: ассортиментная политика, управление ассортиментной политикой, категорийный менеджмент, оптовая торговля, розничная торговля, рынок товаров для животных, потребности покупателей, торговая сеть, интернет-магазин, омниканальность.



CATEGORY MANAGEMENT BASED ASSORTMENT STRATEGY IN RETAILING: DEVELOPMENT AND TESTING

Karolina M. Ilyenkova

ORCID ID: [0000-0002-9127-8301](https://orcid.org/0000-0002-9127-8301), Researcher ID: [AAD-8605-2019](https://orcid.org/AAD-8605-2019), e-mail reiz@inbox.ru

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Science
(29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russian)

Extensive globalization, competitive environment and market saturation with the goods and services demand new ways to increase the product utility in order to satisfy the customer needs and to increase the retailers' competitiveness and revenue, which determines the relevancy and the practical implications of the study. Category management based assortment strategy developed by the author is versatile and can be adjusted to any wholesale and retail sale. This strategy can be applied both to the consumer goods and to the animal products which sales have their specific nature. Thus, the purpose of the study is to develop a versatile category management based assortment strategy in retailing and to illustrate it with a company dealing with the animal products. The study provides the solutions to the following retailing problems: 1) distribution of duties and responsibilities within the company structure interferes into the category management; 2) a company has no mission, purpose and strategy. Assortment structure in a retail chain has been assessed, the categories, subcategories, product groups and subgroups have been verified against the customer decision tree, in-house sales statistics, market trends, relationships with the suppliers have been evaluated, role and strategic analysis of the assortment strategy has been performed, actions have been proposed, and tactograms have been prepared for each product category of the retail chain in question. This author's strategy comprehensively evaluates the trading activities of the retail chain and develops particular recommendations from the obtained results to increase the company's efficiency: changes in the company's structure, mission identification and verification of the purposes and strategies of the retail chain, review of a classifier and the assortment structure for each product category, subcategory, group, subgroup, as well as the analysis of the product categories, identification and review of the roles, strategies and actions for product categories / subcategories in a new classifier. Relation marketing based cooperation between the retail chain and suppliers will efficiently involve the resources of the stakeholders. These measures are aimed to fully satisfy the customer needs, to increase their loyalty, and thus, to increase the company's revenue and the profit on the whole. The author's category management based assortment strategy has significant practical implications for the Russian retail chains, including the regional level, because this gives them an opportunity to be developed from the proper applications of the available resources to satisfy the customer needs. Ever-changing market and extensive digitalization justify further studies in online category management and omnichannel.

Keywords: assortment strategy, management of assortment strategy, category management, wholesale trade, retail trade, animal product market, customer needs, retail chain, online store, omnichannel.

Введение

Последние несколько десятилетий на фоне усиления конкуренции, изменения окружающей среды и развития новых форматов розничной торговли торговые сети вынуждены бороться за долю рынка, повышая эффективность своей деятельности, имитируя и заимствуя у конкурентов новшества и лучшие практики. Основная задача торговых сетей сегодня заключается в недопущении того, чтобы продукция конкурентов стала для потребителей более привлекательной. Для ее решения торговые сети применяют различные деловые стратегии: органический рост, франчайзинг, слияния и поглощения [1, с. 23–26]. В то же время рост значимости розничных сетей и их

экономического веса дает им возможность больше контролировать деятельность всех звеньев цепи поставок, создавая собственные распределительные центры, вытесняя оптовый бизнес и выдвигая требования о предоставлении максимальных отсрочек платежей, более глубоких товарных скидок, строгого соблюдения графика поставок и т. д. [1, с. 23–30]. Параллельно с этим активное развитие получает маркетинг взаимоотношений, который проявляется в совместном поиске торговой сетью, производителями и поставщиками путей увеличения потребительской ценности товаров [2, с. 83].

В связи с этим в начале 1990-х гг. был разработан принципиально новый подход к управлению ассортиментной политикой компании, получивший название «кате-

горийный менеджмент»¹ [3, с. 52]. В основу концепции категорийного менеджмента легло деление товаров по категориям, основанное на их восприятии покупателями [4; 5]. Данный подход предполагает взаимовыгодное сотрудничество торговых компаний с производителями и поставщиками [6]. Управление прибылью происходит на уровне категории, а не отдельной товарной единицы [7; 8].

Соответственно, под категорийным менеджментом следует понимать стратегический подход к управлению товарными категориями, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя, а также увеличение продаж и прибыли торговой сети и поставщиков путем их совместного сотрудничества в рамках определенной категорийным менеджером торговой сети политики развития категории [9, с. 76]. Согласно данному определению наилучшее удовлетворение потребностей конечных потребителей возможно только в том случае, если деятельность компании представляет собой неразрывную цепочку тесных взаимоотношений как со всеми поставщиками, так и потребителями. В рамках данных взаимоотношений методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента является системой, позволяющей выстроить данное сотрудничество, реализовать намеченные цели, минимизировать сложности и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия, а также свести до мини-

муму ситуации оппортунистического поведения всех сторон [9, с. 76–77].

Активное распространение и внедрение категорийного менеджмента в крупнейших зарубежных торговых сетях свидетельствует о его эффективности [6]. В последнее десятилетие данный подход получил широкое распространение и в российских компаниях, в частности среди наиболее крупных игроков рынка. В то же время в российской научной литературе данный подход мало изучен и представляет особый интерес для исследователей, поскольку в современных условиях актуализируется проблема повышения эффективности деятельности торговых компаний за счет максимального удовлетворения потребностей покупателей. Поэтому целью данной статьи является разработка и апробация авторской методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента на примере торговой компании.

Для достижения поставленной цели и формирования более полного представления о состоянии розничной торговли в России необходимо проанализировать ключевые тенденции развития рынка розничной торговли.

Анализ рынка розничной торговли в России

Поскольку анализ деятельности торговой компании требует понимания текущей ситуации в розничной торговле, проанализируем основные стадии развития конкурентного процесса в данной сфере (табл. 1).

Таблица 1. Анализ основных стадий развития розничной торговли в России*

Table 1. Analysis of the key retailing development stages in Russia

Период	Характеристика периода
Середина 1990-х гг.	Рыночные ниши не заняты, уровень прямой конкуренции относительно низок. Существуют новые и старые форматы торговли. Массовая приватизация традиционных советских магазинов. Расцвет внемагазинных форматов и «челночной торговли», «черной» и «серой» торговли. Насыщение рынка товарами за счет импорта. Активное развитие российских розничных сетей, мировые игроки на рынок не заходят. Доминирующее звено в цепи товародвижения занимают поставщики

¹ Lange F., Wahlung R. Category management – Naer konsumenten aer manager. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001. 56 p.

Период	Характеристика периода
Конец 1990-х гг.	Вытеснение старых форм торговли новыми. Переход «челночной торговли» в альтернативный бизнес, продолжение расцвета «черной» и «серой» торговли. Активная борьба рынков за выживание. Начало развития интернет-торговли непродовольственными товарами
Начало 2000-х гг.	Начало пересечения новых рыночных ниш со старыми нишами. Возрастание конкуренции между новыми форматами торговли. Развитие рынков за счет применения сетевых форм торговли и открытия новых магазинов
Начало 2010-х – наст. время	Доминирование торговых сетей на рынках. Усиление конкуренции между новыми форматами торговли. Быстрое распространение и копирование инноваций конкурентами. Усиление борьбы за операционную эффективность. Увеличение опасности ценовых войн. Активная диверсификация торговых форматов ведущими игроками рынка, региональная экспансия. Расцвет мультимедийной стратегии завоевания рынков

* Сост. по источнику [1, с. 68–116].

Таким образом, розничная торговля за тридцать лет развития претерпела существенные изменения и полностью трансформировалась, изменив свою структуру и характер.

В то же время, рассматривая розничную торговлю со стороны потребителя, отметим, что с 2018 г. произошло изменение модели поведения потребителя со сберегательного потребления на бережливое. Потребители вынуждены экономить: около 30% покупателей перешли на более дешевые торговые марки, активно пользуются скидками, промоакциями, системами лояльности торговых сетей, покупая менее дорогие продукты и сокращая расходы, что ведет к падению продаж по брендам без скидок и размыванию лояльности к ним. На фоне этого наблюдается активное развитие собственных торговых марок, акцент делается на порционность упаковки, маркировка становится способом убеждения, дополнительной мотивацией к покупке товара¹.

Также наблюдается цифровая трансформация торговых сетей и активное становление омниканальной системы обслуживания. Данная система предполагает наличие розничного магазина и интернет-

магазина, объединенных единым мобильным приложением. По сути, это система маркетинговых каналов продаж, дающая возможность потребителю выбирать наиболее удобные для него инструменты размещения заказа, оплаты и доставки товаров. Омниканальный подход становится минимально необходимым для любого розничного магазина, который нацелен развиваться в условиях диджитал-революции [10, с. 93–94]. В сознании покупателей покупки в магазинах связаны с эмоциональными впечатлениями и уникальным покупательским опытом, покупки через интернет-каналы ассоциируются с быстрыми и рациональными покупками². Так, в среднем доля многоканальных покупок составляет 38%³, и, по прогнозам исследовательского центра Nielsen, покупатель будет чаще совершать покупки с виртуальной полки, поэтому торговым сетям необходимо более активно работать в данном направлении⁴. В то же время вместо традиционного категорийного менеджмента получит распространение онлайн-категорийный менеджмент, который будет решать задачи персонализации страницы под характеристики

¹ Евтухов В. Региональный потребительский рынок: диалог власти и бизнеса // Retail week. Ноябрь 2018. № 4. С. 36–44.

² Исследовательский центр GfK. ЯндексМаркет Исследование аудитории онлайн-покупателей в России. Отчет по результатам исследования. Сентябрь – ноябрь. 2018.

³ Там же.

⁴ Андреев Р. Обзор рынка. Итоги 2018. Nielsen.

пользователя; формирования контента, сопровождающего путь к онлайн-покупке; анализа данных о пользователе для увеличения его корзины.

Таким образом, в последнее время происходит полная автоматизация систем обслуживания человека; внедряются роботизированные и киберфизические системы, кассы самообслуживания, технология «блокчейн», беспилотные устройства, умная доставка на дом, планшет-электронная корзина, умные зеркала, мобильные технологии; развиваются искусственный интеллект, машинное обучение, прогнозирование спроса и эластичности предложения; важным становится анализ поведения потребителей [10, с. 99].

Анализ оборота розничной торговли показывает минимальный ежегодный рост в пределах 3–6%. При этом Уральский федеральный округ (далее – УФО) демонстрирует увеличение продаж в размере 3%, что ниже среднестатистических показателей по стране (5%), сохраняя в период 2014–2018 гг. долю от общего оборота розничной торговли РФ в размере 9%. Это свидетельствует о наличии потенциала для его дальнейшего развития¹. Вместе с тем торговые сети в 2000–2018 гг. увеличили свою долю в формировании оборота розничной торговли с 15,1% до 32,6%. В УФО данная доля торговых сетей ежегодно выше средней по РФ. В 2018 г. она составила 33,6% (табл. 2).

Таблица 2. Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли субъектов РФ*

Table 2. Retailers' shares in retail turnover of the RF constituent entities

Регион	Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Российская Федерация	15,1	17,5	18,4	20,5	21,9	22,9	25,0	27,5	30,7	32,6
Центральный федеральный округ	17,5	20,7	20,8	21,2	23,2	23,8	26,3	27,3	33,5	36,2
Северо-Западный федеральный округ	29,5	32,2	34,0	37,6	36,9	39,1	41,8	47,0	47,7	47,1
Южный федеральный округ	15,6	15,7	17,9	20,0	20,9	22,1	23,8	25,5	26,1	27,3
Северо-Кавказский федеральный округ	4,0	5,0	5,8	6,3	6,2	5,8	5,8	6,6	7,2	8,1
Приволжский федеральный округ	12,3	14,8	16,8	18,8	20,5	22,3	23,5	26,3	29,0	31,3
Уральский федеральный округ	9,4	12,1	13,6	17,7	19,2	21,3	24,8	28,5	31,3	33,6
Сибирский федеральный округ	13,0	14,7	14,9	20,7	22,4	23,2	25,7	29,5	31,2	35,7
Дальневосточный федеральный округ	7,2	7,7	7,6	9,0	9,8	10,8	11,9	13,0	13,7	12,7
Крымский федеральный округ	-	-	-	-	-	4,2	17,6	-	-	-

* Сост. по источнику: Регионы России. Социально-экономические показатели 2018. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/region/reg-pok18.pdf (дата обращения: 01.12.2019).

Таким образом, положительная динамика роста оборота розничной торговли во всех регионах РФ достигается исключительно за счет увеличения продаж в розничных сетях, активного падения доли остальных торгующих организаций и сни-

жения доли рынков и ярмарок в исследуемом периоде с 26,2% до 5,6%².

При этом основные объемобразующие товарные категории уже обеспечивают минимальный рост продаж, и торговые сети вынуждены искать новые товарные категории, которые могли бы обеспечить дополнительное увеличение выручки

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели 2018. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/region/reg-pok18.pdf (дата обращения: 01.12.2019).

² Россия в цифрах. Росстат. 2019. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.pdf (дата обращения: 10.01.2020).

и прибыли за счет положительной динамики продаж. Одной из таких товарных категорий является «Товары для животных». Товары для животных традиционно относятся к продовольственной индустрии, в структуре продаж их доля составляет 5,5%.

Рассмотрим основные тенденции развития отечественного рынка товаров для животных.

Анализ отечественного рынка товаров для животных

В 2018 г. категория «Товары для животных» продемонстрировала положительную динамику роста в 13,9%¹. То есть данная товарная категория относится к растущему сегменту, что вызывает особый интерес со стороны продуктовых торговых сетей, которые постоянно находятся в поиске новых точек роста.

Доля зоомагазинов в общем объеме продаж существенно сокращается и в I квартале 2018 г. составила 28,6%, показав снижение на 5%. При этом в зоомагазинах наблюдается рост продаж в кг и падение объема продаж в упаковках, что свидетельствует о переключении покупателей на большие упаковки с целью экономии. В УФО доля зоомагазинов также снижается, и в 2018 г. относительно 2017 г. она снизилась с 24,9% до 22,2%. Одновременно в 2018 г. выросла доля современных форматов торговли (гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома, специализированные магазины, *cash&carry*) с 75,1% до 77,8%². В Екатеринбурге доля специализированных магазинов гораздо выше, однако также за 2018 г. наблюдается сокращение их доли с 34,7% до 32,8%. Соответственно, доля современной торговли выросла с 65,3% в 2017 г. до 67,2%³.

В структуре категории корма для кошек по всем торговым форматам занимают 73,5% от общего объема продаж, при этом в 2018 г. рост составил 13%, что обусловлено спецификой российского мента-

литета. С одной стороны, в России население отдает наибольшее предпочтение именно кошкам перед остальными домашними животными. Их доля среди всех домашних животных является наибольшей. С другой стороны, кошек больше кормят кормами для животных, чем натуральной пищей. Корма для собак обеспечивают 15,3% объема продаж и в 2018 г. показывают рост на 15,7%. Обусловлено это тем, что в России большая часть населения продолжает кормить собак натуральными продуктами. Доля наполнителей для кошек составляет 6,8% при росте в 14,5%. Лакомства для кошек и собак – 4,4% при росте в 21,6%⁴.

В специализированных зоомагазинах доля кормов для кошек существенно ниже и составляет 59% (рост на 6,6%). Обусловлено это тем, что продуктовые торговые сети продают влажный и сухой корм низкого ценового сегмента с наценкой в пределах 1–3%, привлекая тем самым покупателей, что невыгодно для зоомагазинов, которые специализируются на кормах среднего и высокого ценовых сегментов. Доля кормов для собак в специализированных магазинах оставляет 23,9% (рост на 9,6%). Это связано с перераспределением объема продаж кормов для кошек в общем объеме продаж согласно специализации торговых сетей и зоомагазинов: в продуктовых сетях покупатель может приобрести корма для животных низкого ценового сегмента, в зоомагазинах представлены более качественные и дорогие корма среднего и высокого ценовых сегментов⁵.

В разрезе регионов лидерами торговли товарами для животных являются Центральный федеральный округ (38,1%), Приволжский федеральный округ (15%) и Северо-Западный федеральный округ (11,4%). Доля Уральского федерального округа составляет 9,3% от общего объема продаж при росте в 10,3% в 2018 г. В структуре продаж по УФО товары для жи-

¹ Андреев Р. Обзор рынка. Итоги 2018. Nielsen.

² Исследовательский центр Nielsen. Будь в курсе. Уральский федеральный округ. 2018.

³ Там же.

⁴ Андреев Р. Обзор рынка. Итоги 2018. Nielsen.

⁵ Исследовательский центр Nielsen. Будь в курсе. Уральский федеральный округ. 2018.

вотных занимают 2,8% от общего объема продаж, рост продаж в 2018 г. по региону составил 9,8% в денежном выражении. Таким образом, категория «Товары для животных» находится на третьем месте по вкладу в общий рост после алкогольной продукции и табачных изделий¹.

В целом доля кормов для кошек в УФО (83,6%) существенно выше, чем в Екатеринбурге (79%) и в России в целом (79%). Доля кормов для собак в УФО в 2018 г. составила 13,1%, что ниже показателя по Екатеринбургу (16,6%) и по России в целом (14,9%). Данная ситуация предопределяется спецификой областных городов, где собак чаще кормят натуральными продуктами, чем готовыми кормами. По доле продаж лакомств для животных Екатеринбург демонстрирует аналогичные показатели, что и по России в целом. В УФО данный показатель ниже (3,3%), что также связано со спецификой областных городов, когда владельцы менее активно балуют своих животных лакомствами, чем это происходит в крупных городах. В целом УФО показывает положительную динамику по всем категориям: в 2018 г. относительно 2017 г. рост составил 9,7%. Менее оптимистичная ситуация наблюдается в Екатеринбурге, где динамика продаж по кормам для собак и лакомствам для животных является отрицательной, а продажи кормов для кошек продемонстрировали небольшой рост (3,2%). В целом за счет высокой доли продаж кормов для кошек по Екатеринбургу продажи в 2018 г. относительно 2017 г. увеличились на 1,6%. При этом как в УФО, так и в России в целом наблюдается положительная динамика продаж – 9,7% и 14% соответственно².

В целом товары для животных, независимо от региона, демонстрируют положительную динамику роста объема продаж. Однако отставание специализированных зоомагазинов от общей динамики роста свидетельствует о том, что данный формат торговли не соответствует акту-

альным тенденциям рынка, поэтому требуется внедрение современных технологий и подходов, ориентированных на увеличение продаж. Одним из таких подходов, в рамках которого возможны эффективные мероприятия по увеличению объема продаж, является категорийный менеджмент.

Разработка и апробация методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента

Авторская методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента (рис. 1) базируется на уточнении методик, предложенных *The Partnering Group Inc.* [11] и *АС Nielsen*³ [12], формировании и систематизации элементов категорийного менеджмента [9, с. 65–67; 13, с. 39–41; 14, с. 139–142], а также опыте внедрения данного подхода автором статьи в практику хозяйственной деятельности компаний [15, с. 124–145; 16, с. 157–172].

Методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента отличается от существующих наличием более детального поэтапного описания процесса управления ассортиментной политикой на основе категорийного менеджмента, а также возможностью всесторонне оценить эффективность применяемого инструментария. Последнее позволяет выявить угрозы и проблемы, возникающие при управлении данным процессом в компании, и своевременно скорректировать действия компании в данном направлении. Основным преимуществом методики, суть которой заключается не только в оценке основных экономических показателей компании, но и в анализе отношений компании с покупателями и поставщиками, является наличие схемы оптимального управления ассортиментной политикой на основе категорийного менеджмента.

¹ Исследовательский центр Nielsen. Будь в курсе. Уральский федеральный округ. 2018.

² Там же.

³ 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.

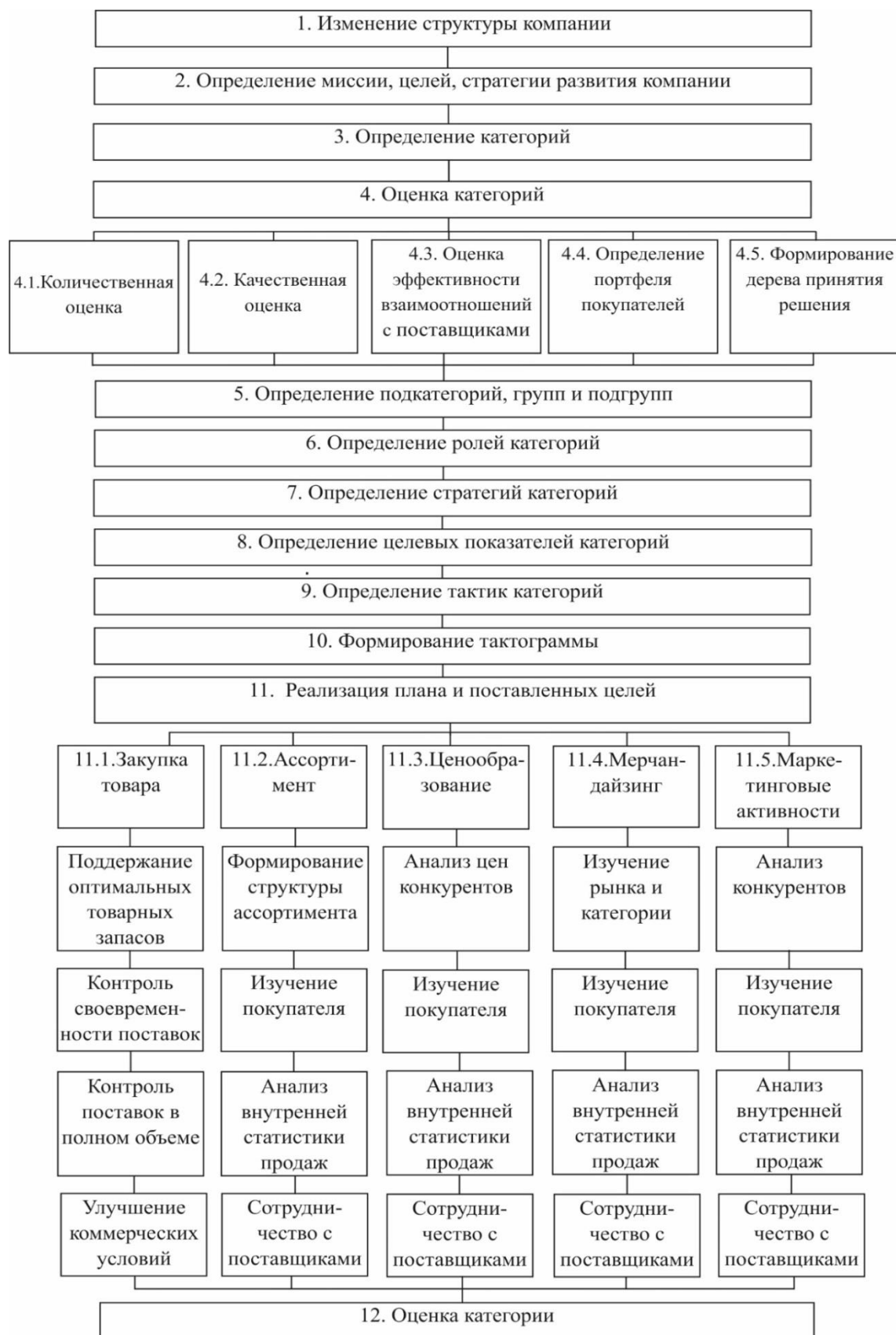


Рис. 1. Модель двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента в процессе управления ассортиментной политикой компании*

Fig. 1. A twelve stage category management model for a company's assortment strategy

* Разработано автором. Подробнее см. в [16].

Объектом исследования выступает торговая сеть «Анстер» (ТС «Анстер»), существующая с 2010 г. и на сегодняшний день представленная 25 торговыми точками в г. Екатеринбурге и Свердловской области. Средняя площадь торговых точек составляет 60–200 м². Сеть представляет ассортимент кормов, зоотоваров, аквариумистики, птиц, рыб, живых растений, животных и рептилий – более 4 000 товарных наименований. Головной офис находится в г. Екатеринбурге. В процессе анализа текущей деятельности сети были реализованы следующие этапы:

1. Анализ существующей структуры ТС «Анстер».

ТС «Анстер» входит в ГК «Зоолэнд» (рис. 2), структура которой предполагает 3 канала продаж (оптовый канал, торговая сеть и интернет-магазин). ТС «Анстер» относится к отделу розничной торговли ГК «Зоолэнд». Так, согласно структуре компании категорийный менеджер оптового канала и категорийный менеджер ТС «Анстер» (интернет-магазина) находятся в различных подразделениях. Аналогичная ситуация касается специалистов по маркетингу и закупкам. Так, между категорийным менеджером и остальными сотрудниками подразделений существует четкое разделение функционала, пересече-

ния отсутствуют. В то же время целесообразно проведение оптимизации в части функционала категорийных менеджеров и перераспределение ответственности не в рамках каналов продаж, а в части товарных категорий.

2. Оценка актуальности миссии, целей, стратегии развития компании.

У ТС «Анстер» отсутствуют миссия, цели и стратегия, поэтому их необходимо сформулировать.

3. Определение товарных категорий, подкатегорий, групп, подгрупп.

В ТС «Анстер» при формировании действующего классификатора товарных категорий в основу были положены потребности покупателей, являющихся хозяевами различных домашних животных (табл. 3). Однако с точки зрения категорийного менеджмента недопустимо в рамках одной товарной категории объединять товары, удовлетворяющие нужды разных животных, например птиц и грызунов. В то же время выделение живых существ в отдельную категорию нарушает всю логику классификатора товарных категорий. Поэтому в рамках данной логики предлагается классифицировать товарные категории исходя исключительно из вида животного (табл. 3).

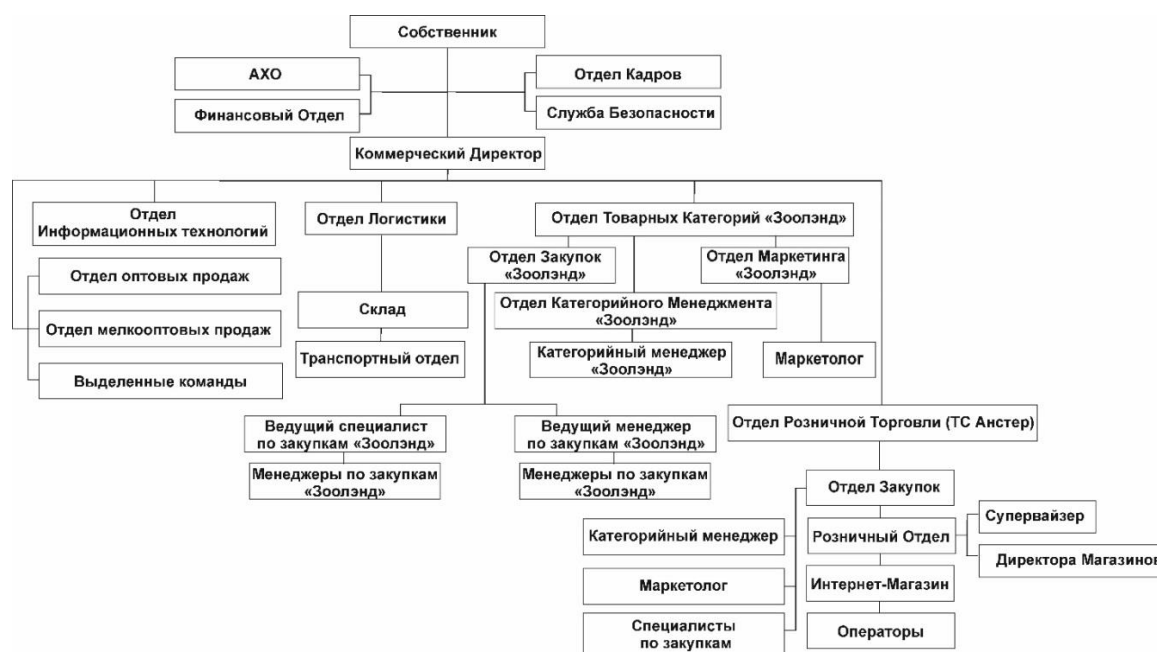


Рис. 2. Действующая организационная структура ГК «Зоолэнд» и место ТС «Анстер» в ней
 Fig. 2. Current structure of Zooland Company Group, including Anster retail chain

Таблица 3. Совершенствование товарного классификатора ТС «Анстер»

Table 3. Reviewed product classifier for Anster retail chain

Категория (действующий товарный классификатор)	Категория (новый товарный классификатор)
01 Кошки	01 Собаки
02 Собаки	02 Кошки
03 Птицы, грызуны	03 Птицы
04 Аквариумистика	04 Мелкие домашние животные
05 Террариумистика	05 Рыбы
06 Животные, птицы, рыбы, растения	06 Террариумные животные
07 Товары общего применения	

В «Товарах для животных» каждая отдельная товарная категория не дополняет остальные, а является самостоятельной, удовлетворяя потребности различных видов животных и их владельцев. Следовательно, анализ целесообразно проводить в рамках не товарных категорий, а подкатегорий.

4. Оценка товарных категорий.

Данная оценка является наиболее длительным и трудоемким этапом, позволяя категорийному менеджеру выявить основные тенденции рынка, существующие проблемы и перспективы для дальнейшего развития.

4.1. Количественная оценка. Товарная категория «Товары для собак» относится к товарным категориям, обеспечивающим наибольший объем продаж ТС «Анстер». Доля товарной категории в выручке торговой сети составляет 31,2%, в

прибыли – 32,6%. Из табл. 4 мы видим, что данная товарная категория одновременно демонстрирует рост продаж относительно предыдущего года на уровне 7,6%. При этом товарная категория «Кошки», составляющая 54,9% от выручки ТС «Анстер», выросла на 8,2%, т. е. показала более высокие темпы роста продаж. Таким образом, товарная категория «Собаки», имеющая высокую долю в общем объеме продаж и демонстрирующая не самые высокие показатели по росту объемов продаж относительно предыдущего периода, представляет интерес для дальнейшего исследования в рамках внедрения методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента. Проанализируем детально товарную категорию «Товары для собак».

Таблица 4. Анализ продаж ТС «Анстер»

Table 4. Sales analysis for Anster retail chain

Категория	Динамика выручки, %	Доля выручки, %	Динамика прибыли, %	Доля прибыли, %
01 Собаки	7,6	31,8	15,0	32,6
02 Кошки	8,2	54,9	11,6	49,1
03 Птицы	12,2	2,7	14,1	3,3
04 Декоративные животные	3,2	3,8	8,8	5,2
05 Рыбы	-2,5	5,8	8,1	8,4
06 Террариумные животные	3,9	1,0	15,0	1,4
Итого	7,0	100,0	12,5	100,0

Систематизируем существующий ассортимент по категории «Товары для собак» и определим подкатегории, в рамках

которых будет проводиться основная часть исследования (табл. 5).

Таблица 5. Классификатор ТС «Анстер»
Table 5. Classifier of Anster retail chain

01 Собаки	0101 Корм
	0102 Лакомства и витамины
	0103 Средства гигиены
	0104 Туалет
	0105 Амуниция
	0106 Одежда и обувь
	0107 Места для содержания
	0108 Товары для транспортировки
	0109 Посуда и оборудование для питания
	0110 Игрушки
	0111 Аптека

4.2. Качественная оценка. Официальная статистика содержит анализ только таких подкатегорий, как корма и лакомства для собак. При этом потребности данных животных гораздо шире и ассортимент предполагает наличие других товарных групп, данных по которым в официальных источниках статистической информации нет, либо она является несистемной, частичной и не позволяет провести полноценный анализ. Поэтому при анализе данных подкатегорий мы будем опираться на внутреннюю статистику ТС «Анстер» и информацию, полученную от поставщиков.

4.3. Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками. Поскольку 98% закупок ТС «Анстер» осуществляет через ООО «Зоолэнд», соответственно, проанализируем эффективность взаимоотношений ООО «Зоолэнд» с поставщиками. В результате проведения четырехэтапного исследования был подготовлен финальный рейтинг каждого отдельного поставщика, который позволяет объединить в себе все полученные ранее результаты и определить портфель поставщиков, разделив их на ключевых, стратегических, перспективных, стандартных, бесперспективных (табл. 6, подробнее см. в [17]).

Согласно данным табл. 6 ключевыми поставщиками являются 7 из 80 организаций. Взаимоотношения с этими поставщиками имеют высокую экономическую и стратегическую ценность, поэтому большая часть ресурсов должна инвестироваться непосредственно в них. Доля

стратегических поставщиков – 24% (19 из 80). Сотрудничество с ними имеет важное значение для компании в долгосрочной перспективе и способствует достижению стратегических целей маркетинга. Доля перспективных поставщиков составляет 5% (4 из 80); в текущий момент взаимоотношения с ними не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании. Однако разрешение существующих проблем в сотрудничестве позволит найти точки роста для дальнейшего совместного повышения ценности для конечного потребителя, а также перевести данных поставщиков в долгосрочной перспективе в статус стратегических или ключевых. Основная доля поставщиков, 48% (38 из 80), являются стандартными, отношения с которыми не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании, они необходимы для поддержания ассортимента и общей представленности на рынке. 15% поставщиков (12 из 80) относятся к бесперспективным, т. е. они не имеют для компании ценности в экономическом и стратегическом отношении как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе.

Таблица 6. Результаты оценки действующих поставщиков ГК «Зоолэнд»*

Table 6. Evaluation of the current suppliers of Zooland Company Group

Итоговый рейтинг	Количество поставщиков	Доля, %
Ключевой	7	8,8
Стратегический	19	23,8
Перспективный	4	5,0
Стандартный	38	47,5
Бесперспективный	12	15,0
Итого	80	100

* Источник [17, с. 654].

4.4. Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей ТС «Анстер». Активными клиентами являются покупатели, ориентированные на ценовой сегмент выше среднего и высокий, поскольку при формировании матрицы акцент делается именно на товары высокого ценового сег-

мента. При этом игнорируются запросы покупателей, готовых покупать товары низкого и среднего ценовых сегментов. Поэтому при пересмотре подхода к пассивным и потенциальным клиентам, расширении ассортимента, представленного в различных ценовых сегментах, торговая сеть имеет возможность привлечь дополнительных клиентов из ранее не охваченного сегмента рынка.

4.5. Формирование дерева принятия решений. Сформированное дерево принятия решений имеет своей целью оказать содействие категорийному менеджеру при работе с ассортиментом товаров и стрем-

лении удовлетворить все потребности покупателей в различных ценовых сегментах, при этом чрезмерно не размывая ассортимент аналогичными позициями. Оно отражает логику покупателя и должно накладываться на действующий ассортимент для выявления недостатков в текущей структуре ассортимента и потенциала его дальнейшего развития и оптимизации. В силу того что подкатегория «Туалет» имеет широкий сектор характеристик, определяющих выбор покупателя, рассмотрим на ее примере дерево принятия решений покупателя (табл. 7).

Таблица 7. Дерево принятия решений на примере товарной подкатегории «0105 Туалет»

Table 7. Decision tree for a product subcategory “0105 Potty solutions”

Подкатегория	Вид	Тип	Ценовой сегмент	Размер	Цвет	Степень впитываемости	Применение
Туалет	Туалет	Туалет со столбиком	Низкий	45*30	Зеленый	-	Многоразовые
		Туалет под пеленку	Средний	45*60	Бежевый	-	Многоразовые
		-	Высокий	60*60	Фиолетовый	-	Многоразовые
		-	-	60*90	Красный	-	Многоразовые
	Подстилки /пеленки	Гель	Низкий	45*30	Белый	300-550	Многоразовые
		Без геля	Средний	45*60	Черный	550-850	Одноразовые
		-	Высокий	60*60	Бежевый	Свыше 950	-

5. Определение подкатегорий, групп, подгрупп.

Комплексный подход к формированию классификатора на основании дерева принятия решений и актуальных тенденций рынка определяет качество сформированного ассортимента и уровень удовлетворенности им покупателей. Так, уточним предложенный ранее классификатор, разделив подкатеорию «0102 Лакомства и Витамины» на две отдельные подкатегории «0102 Лакомства» и «0103 Витамины» (табл. 8).

6. Определение ролей подкатегорий.

Выведенные доли каждой отдельной подкатегории в категории «Товары для собак» (табл. 9) демонстрируют, что ос-

новной объем продаж составляет подкатегория «Корм», которая обеспечивает 51% всех продаж товаров для собак, поэтому роль данной категории можно определить как «Базовую». Подкатегория «Аптека» выделяет ТС «Анстер» на фоне основных конкурентов как сеть магазинов, способную представить широкий ассортимент лекарственных препаратов для животных. Она обеспечивает 12% товарооборота и относится к роли «Компетентность». Подкатегории «Амуниция», «Одежда и обувь» имеют ярко выраженную сезонность, поэтому относятся к роли «Сезонная». Остальным товарным категориям присвоена роль «Удобство».

Таблица 8. Уточненный классификатор ГК «Зоолэнд»
Table 8. Reviewed classifier for Zooland Company Group

01 Собаки	0101 Корм
	0102 Лакомства
	0103 Витамины
	0104 Средства гигиены
	0105 Туалет
	0106 Амуниция
	0107 Одежда и обувь
	0108 Места для содержания
	0109 Товары для транспортировки
	0110 Посуда и оборудование для питания
	0111 Игрушки
	0112 Аптека

Таблица 9. Роли категорий ТС «Анстер»
Table 9. Roles of categories of Anster retail chain

Подкатегория	Доля, %	Роль
0101 Корм	51,5	Базовая
0102 Лакомства	10,5	Удобство
0103 Витамины	1,6	Удобство
0104 Средства гигиены	4,3	Удобство
0105 Амуниция	7,4	Сезонная
0106 Туалет	3,2	Удобство
0107 Одежда и обувь	2,0	Сезонная
0108 Товары для транспортировки	1,0	Удобство
0109 Места для содержания	2,2	Удобство
0110 Посуда и оборудование для питания	1,8	Удобство
0111 Игрушки	3,0	Удобство
0112 Аптека	11,5	Компетентность

7. Определение стратегий товарных категорий, подкатегорий.

Стратегия товарной категории – это направление развития товарной категории, определяющее, каким образом категория будет позиционироваться в рамках торговой сети, максимально учитывая потребности покупателей. При определении стратегий сопоставляются два показателя за анализируемый период – объем продаж (выручка) и наценка по каждой отдельной товарной категории – и строится математическая фигура, которая напоминает треугольник. В зависимости от месторасположения каждой товарной категории присваивается соответствующая стратегия (рис. 3).

Основными стратегиями товарных категорий являются:

1) Генератор потока – товары, имеющие стабильный спрос на рынке, известные и популярные среди покупателей

и представляющие существенную долю целевого рынка;

2) Генератор наличности – товары, которые известны большей части покупателей и представлены на полках большинства участников рынка, часто являющиеся аналогами генераторов потока, создающие трафик компании. Данные товары имеют среднюю наценку или ниже средней;

3) Генератор прибыли – товары, имеющие высокую наценку и обеспечивающие компании прибыль, а также создающие лояльность потребителей;

4) Защитник – товары, имеющие наценку на уровне себестоимости, привлекающие и удерживающие чувствительных к цене покупателей, не позволяя им уйти к конкурентам;

5) Генератор покупок – товары, привлекающие покупателей широтой ассортимента, увеличивающие средний чек

компании и общую выручку магазина в натуральном выражении;

б) Создатель имиджа – дорогие и престижные товары, создающие имидж компании, выделяя ее на фоне конкурентов и привлекая внимание;

Создатель желания – товары, входящие в сезонные, недавно созданные ли-

бо выводимые категории; как правило, к ним относятся быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность и дополнительные продажи товары, которые впоследствии должны перейти в категорию «Генератор покупок», либо распродаваемые неликвидные категории.

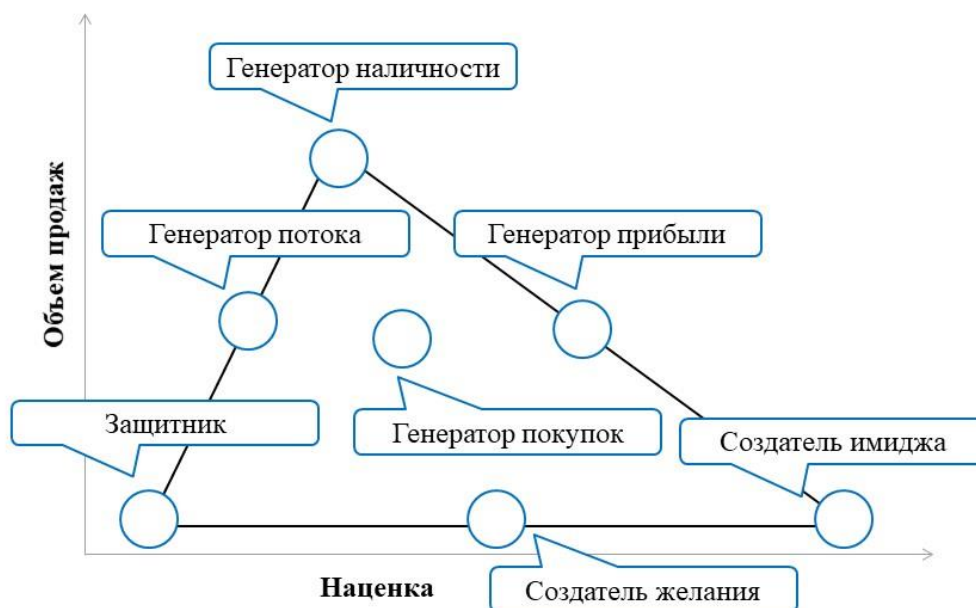


Рис. 3. Определение стратегий в системе координат «объем продаж – наценка»*

Fig. 3. Strategies in a sales volume – extra charge coordinate system

Источник: [9].

Далее определим стратегии товарных категорий, подкатегорий, основанные на использовании двух экономических показателей – выручки (руб.) и наценки (%) компании за анализируемый период. Анализ демонстрирует отсутствие сбалансированной структуры категории (рис. 4, табл. 10). Не представлены товары стратегии «Генератор потока», нет четко выра-

женных стратегий «Защитник», «Генератор имиджа» и «Генератор прибыли». Слишком много подкатегорий товаров являются «Создателем желания». Соответственно, система ценообразования и ассортимент требуют пересмотра, что повлечет изменение процента наценки по каждой отдельной товарной категории и в структуре продаж в целом.

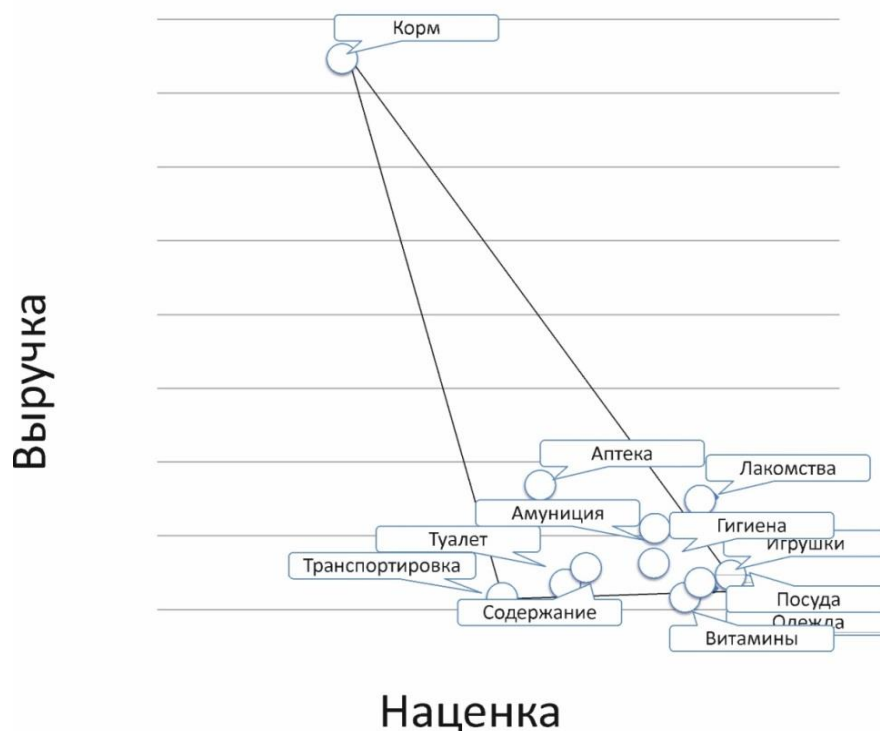


Рис. 4. Стратегии категории «Товары для собак»
 Fig. 4. Strategies for a category “Dog products”

Таблица 10. Стратегии категории «Товары для собак»
 Table 10. Strategies for a category “Dog products”

Товарная подкатегория	Стратегия факт
0101 Корм	Генератор наличности
0102 Лакомства	Генератор прибыли
0103 Витамины	Создатель желания
0104 Средства гигиены	Генератор покупок
0105 Амуниция	Генератор покупок
0106 Туалет	Генератор покупок
0107 Одежда и обувь	Создатель имиджа
0108 Товары для транспортировки	Защитник
0109 Места для содержания	Создатель желания
0110 Посуда и оборудование для питания	Создатель желания
0111 Игрушки	Создатель желания
0112 Аптека	Генератор покупок

Таким образом, проведенный анализ демонстрирует наличие потенциала в развитии ТС «Анстер». Анализ ролей товарных подкатегорий позволил выявить высокую долю продаж «Кормов» и, следовательно, возможность увеличения выручки и прибыли за счет увеличения продаж остальных подкатегорий. Анализ стратегий подтверждает данные выводы и показывает, что прежде всего существует проблема с системой ценообразования, а также требу-

ется детальный анализ ассортимента в рамках дерева принятия решений покупателей.

На основании проведенного анализа и выявления основных проблем в области ассортиментной политики компании далее разрабатываются рекомендации, направленные на повышение эффективности управления ассортиментом товаров ТС «Анстер» на основе категорийного менеджмента.

Рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментной политикой торговой сети

Предлагаются следующие мероприятия по оптимизации текущей хозяйственной деятельности ТС «Анстер», которые повысят эффективность работы торговой сети и ее привлекательность для покупателей.

1. Оптимизация структуры.

В первую очередь предлагается объединить категорийных менеджеров в

один отдел и разделить функционал в рамках товарных категорий. Это позволит получить более высокий результат в построении взаимовыгодных отношений с поставщиками и организации более высокого уровня удовлетворения потребностей покупателей. Целесообразно аналогично объединить сотрудников отдела закупок и отдела маркетинга (рис. 5).

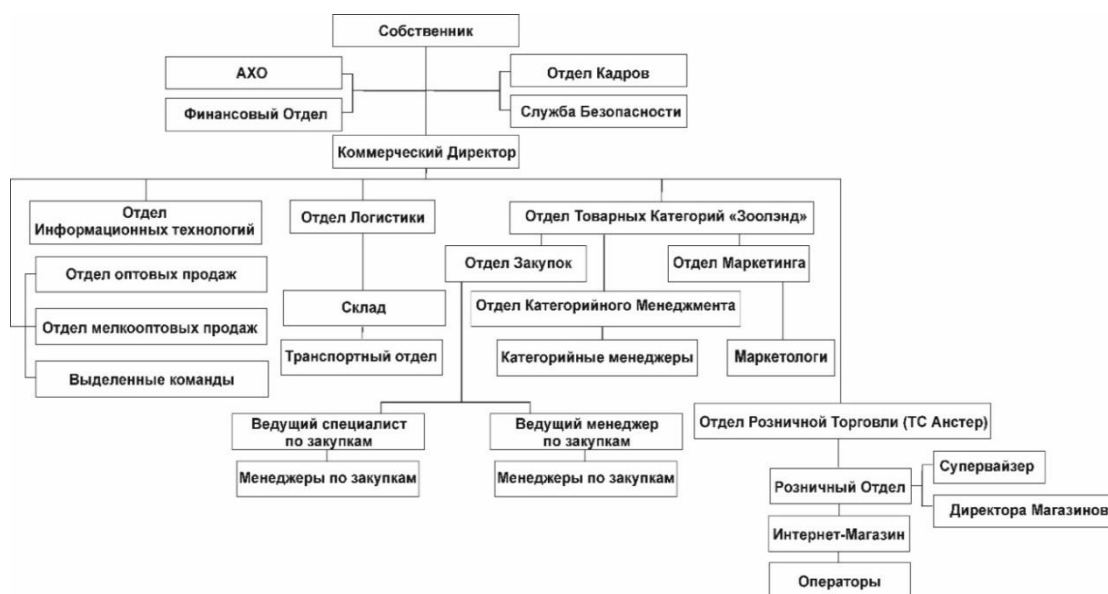


Рис. 5. Новая структура ГК «Зоолэнд» и место ТС «Анстер» в ней

Fig. 5. A new structure of Zooland Company Group, including Anster retail chain

2. Миссия, цели, стратегия компании.

Миссия является основной целью компании, поэтому она лежит в основе стратегического планирования и важна при реализации ассортиментной политики торговой сети. Сформулируем миссию ТС «Анстер» следующим образом: «Мы делаем домашних питомцев здоровыми и счастливыми, обеспечивая их владельцев оптимальным ассортиментом товаров высокого качества по доступным ценам с отличным уровнем обслуживания и консультирования».

Цели компании – это тот результат, которого она должна достичь в течение планируемого периода, и то, чем в своей деятельности должен руководствоваться

каждый сотрудник компании. Основные цели компании ТС «Анстер» на 2020 г.:

- 1) обеспечение роста выручки на 50% и увеличения прибыли компании на 70% в 2020 г. относительно 2019 г.;
- 2) полноценное внедрение концепции омниканальности до конца 2020 г.

Стратегия – комплексный план управления компанией. Она определяет будущий образ организации, формирует направление ее развития. Стратегию ТС «Анстер», вытекающую из описанных выше целей, можно сформулировать следующим образом: «Безоговорочный лидер на рынке товаров для животных УФО: широкий ассортимент, доступные цены, профессиональное консультирование, качественная доставка, омниканальность».

3. Определение портфеля поставщиков.

На основании проведенного анализа был сформирован портфель поставщиков, принято решение о прекращении работы с рядом поставщиков, сотрудничество с которыми было невыгодным для компании. В отношении остальных поставщиков были разработаны стратегии развития на ближайший год. По результатам работы требуется проведение регулярной оценки эффективности взаимоотношений с партнерами.

4. Определение ролей подкатегорий.

Необходимо полностью изменить структуру продаж, поэтому важно таким образом распределить ресурсы сети, чтобы

они наиболее эффективно использовались и максимально удовлетворяли потребности покупателей. В качестве базовой роли товарной подкатегории необходимо сохранить «Корм» (табл. 11). Данная подкатегория должна обеспечивать в прогнозном периоде рост продаж на 30% (фактически она обеспечивает 51% выручки товарной категории «Товары для собак»). «Лакомства» и «Витамины» – это рутинные подкатегории, доля которых должна составить 25% от общего объема продаж (фактическая доля продаж – 12%). По остальным товарным подкатегориям предполагается оставить роли неизменными, при этом целесообразно увеличить их долю продаж в обороте товарной категории.

Таблица 11. Роли категории «Товары для собак» ТС «Анстер»

Table 11. Roles of a category “Dog products” in Anster retail chain

Подкатегория	Доля факт, %	Доля план, %	Роль факт	Роль план
0101 Корм	51,5	29,8	Базовая	Базовая
0102 Лакомства	10,5	19,9	Удобство	Рутинная
0103 Витамины	1,6	4,6	Удобство	Рутинная
0104 Средства гигиены	4,3	4,0	Удобство	Удобство
0105 Амуниция	7,4	7,2	Сезонная	Сезонная
0106 Туалет	3,2	2,4	Удобство	Удобство
0107 Одежда и обувь	2,0	1,1	Сезонная	Сезонная
0108 Товары для транспортировки	1,0	3,2	Удобство	Удобство
0109 Места для содержания	2,2	4,0	Удобство	Удобство
0110 Посуда и оборудование для питания	1,8	4,0	Удобство	Удобство
0111 Игрушки	3,0	8,0	Удобство	Удобство
0112 Аптека	11,5	11,9%	Компетентность	Компетентность

5. Определение стратегий.

Пересмотр стратегий товарных подкатегорий (рис. 6, табл. 12) позволит выстроить сбалансированную структуру продаж подкатегорий, и тем самым повысить уровень удовлетворенности каждого отдельного покупателя. Как следствие, увеличатся выручка и прибыль ТС «Анстер».

6. Определение целевых показателей.

Плановые целевые показатели определяются на основании ролей товарных подкатегорий и стратегий. Традиционно планирование осуществляется на один календарный год с детализацией по кварталам и месяцам. Так, в 2020 г. планируется увеличить выручку ТС «Анстер» на 51% и прибыль на 76% (табл. 13).

7. Определение тактик.

Тактики товарных подкатегорий сформированы на основании определенных ранее ролей, стратегий и целевых показателей: в рамках концепции «4P» сформулированы конкретные шаги, которые в течение планового периода являются ориентиром для категорийного менеджера в достижении плановых показателей (табл. 14).

8. Формирование тактограммы.

Тактограмма – графическое изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий. Это комплексный инструмент, позволяющий систематизировать все результаты проведенного ранее анализа и управлять товарными категориями в рамках согласованных ролей, стратегий и тактик (табл. 14) [18, с. 137].

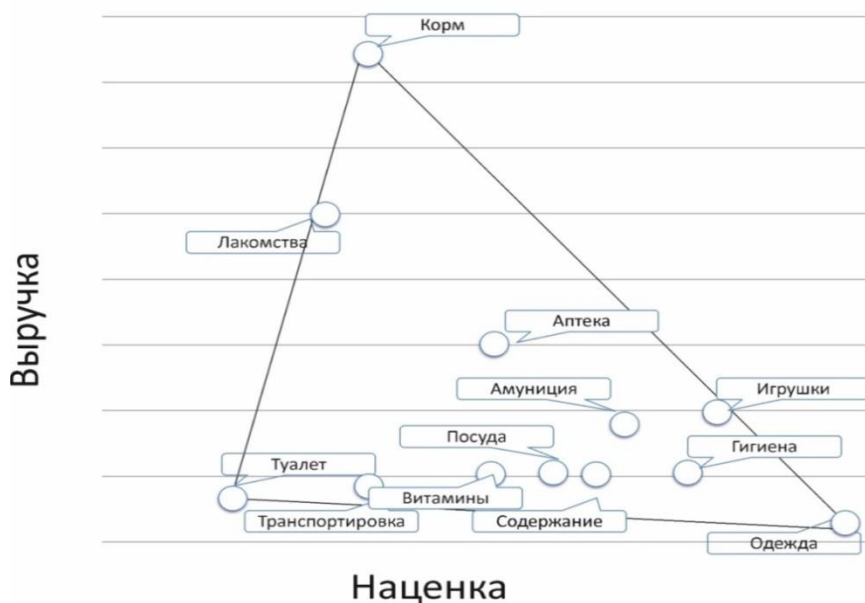


Рис. 6. Стратегии товарной категории «Товары для собак»
 Fig. 6. Strategies for a product category “Dog products”

Таблица 12. Стратегии товарной категории «Товары для собак»
 Table 12. Strategies for a product category “Dog products”

Подкатегория	Стратегия факт	Стратегия план
0101 Корм	Генератор наличности	Генератор наличности
0102 Лакомства	Генератор прибыли	Генератор потока
0103 Витамины	Создатель желания	Генератор покупок
0104 Средства гигиены	Генератор покупок	Генератор покупок
0105 Амуниция	Генератор покупок	Генератор покупок
0106 Туалет	Генератор покупок	Защитник
0107 Одежда и обувь	Создатель имиджа	Создатель имиджа
0108 Товары для транспортировки	Защитник	Генератор покупок
0109 Места для содержания	Создатель желания	Генератор покупок
0110 Посуда и оборудование для питания	Создатель желания	Генератор покупок
0111 Игрушки	Создатель желания	Генератор прибыли
0112 Аптека	Генератор покупок	Генератор покупок

Таблица 13. Прогноз целевых показателей деятельности ТС «Анстер» на 2020 г.
 Table 13. Forecast of the target performance indicators for Anster retail chain in 2020

Подкатегория	Прирост прибыли, %	Прирост выручки, %
0101 Корм	0	0
0102 Лакомства	53	228
0103 Витамины	293	402
0104 Средства гигиены	49	59
0105 Амуниция	46	68
0106 Туалет	54	29
0107 Одежда и обувь	0	0
0108 Товары для транспортировки	269	437
0109 Места для содержания	191	211
0110 Посуда и оборудование для питания	159	277
0111 Игрушки	303	352
0112 Аптека	51	79
Итого	51	73

Таблица 14. Тактограмма категории «Товары для собак» ТС «Анстер»

Table 14. Tactogram of a category “Dog products” in Anster retail chain

Подкатегория	Роль план	Стратегия план	Тактики
Витамины	Рутинная	Генератор покупок	<p>Ассортимент: формирование смешанных групп артикулов, более качественных и объемных (мульти-пак), ограничение ассортимента в пользу высокооборотных позиций для увеличения числа покупок.</p> <p>Цена: ценовое преимущество более крупных единиц продукции, ценовое сопоставление (руб./кг и т.п.), скидка на покупку нескольких единиц товара для увеличения числа покупок.</p> <p>Промо: концентрация на ценовом преимуществе крупных упаковочных единиц для увеличения числа покупок.</p> <p>Выкладка: размещение упаковочных позиций на центральных местах для увеличения числа покупок</p>

В заключение отметим, что для наиболее эффективного внедрения категорийного менеджмента требуется ежедневная, еженедельная, ежемесячная и ежеквартальная оценка эффективности ассортиментной политики торговой сети [18, с. 138–139; 19, с. 160–163]. Данный анализ позволяет выявить корректность реализации запланированных мероприятий в краткосрочной перспективе и своевременно скорректировать действия компании. По результатам работы за год проводится всесторонний анализ, на основании которого оценивается эффективность достижения полученных результатов, выявляются инструменты управления продажами, применение которых можно транслировать на другие товарные категории и подкатегории. В случае невыполнения запланированных показателей и отклонения от планируемых целей идентифицируются причины неудач и ошибок, допущенных в процессе реализации методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента.

Как показал проведенный анализ, в ТС «Анстер» предпринимаются попытки организовать управление ассортиментной политикой с использованием категорийного менеджмента. Однако данный подход внедрен частично и поверхностно. Представляется, что применение разработанной авторской методики управления ассортиментной политикой должно обеспечить повышение эффективности деятельности компании в целом посредством внедрения категорийного менеджмента.

Заключение

В российской бизнес-практике категорийный менеджмент применяется не так давно, и, к сожалению, его возможности используются не в полном объеме. Развитие методологии категорийного менеджмента имеет большой потенциал и перспективы. В научной сфере, несмотря на преимущества данного подхода, он также мало исследован, поэтому его изучение и внедрение в практику деятельности отечественных компаний имеют как научную, так и практическую значимость.

Проведенное исследование демонстрирует, что в процессе внедрения методики управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента улучшаются не только количественные, но и качественные показатели деятельности торговой сети посредством повышения уровня удовлетворенности покупателей и их лояльности по отношению к компании, что очень важно в условиях современной экономики.

Для повышения эффективности деятельности торговой сети в статье предложены и обоснованы мероприятия управления ассортиментной политикой ТС «Анстер» на основе категорийного менеджмента.

Во-первых, требуется изменение организационной структуры компании, прежде всего в части отдела категорийного менеджмента, отдела маркетинга и отдела закупок путем перераспределения ответственности сотрудников не по каналам продаж, а по товарным категориям. Это

предполагает систематизацию и регламентацию бизнес-процессов компании, четкое определение функционала каждого сотрудника компании и определение зон его ответственности.

Во-вторых, необходимо сформулировать миссию, цели и стратегию ТС «Анстер», составляющие основу стратегического планирования. Они должны быть четкими и понятными для всех сотрудников, определять результат, к которому стремится компания, задавать основные направления ее развития и создавать образ компании на перспективу.

Во-третьих, следует усовершенствовать классификатор и внести коррективы в структуру ассортимента товаров торговой сети в рамках каждой отдельной товарной категории, подкатегории, группы, подгруппы. Это позволит учесть потребности активных, пассивных, потенциальных покупателей, а также исключить дублирование товарного ассортимента, которое усложняет процесс принятия реше-

ний покупателями и зачастую ведет к снижению вероятности совершения покупки.

В-четвертых, необходимо проводить анализ товарных категорий, а также скорректировать роли, стратегии и тактику категорий и подкатегорий в рамках нового классификатора. На основании проведенной оценки товарных категорий и подкатегорий внедрить практику составления тактограмм по каждой отдельной товарной категории и подкатегории.

Внедрение разработанных мероприятий и рекомендаций позволят торговой сети в условиях нарастающей конкуренции выявить точки роста продаж, повысить уровень удовлетворенности покупателей и, как следствие, конкурентоспособность и прибыльность компании в целом.

В качестве перспектив исследования целесообразно развитие подхода категорийного менеджмента в ракурсе активизации интернет-торговли и развития омниканальности.

Благодарности

Автор выражает признательность Воробьеву Сергею Михайловичу за ценные советы и рекомендации, которые позволили улучшить качество статьи.

Список литературы

1. Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. 2-е изд. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 220 с.
2. Неганова В.П. Маркетинг взаимоотношений: механизмы формирования портфеля потребителей // Известия УрГЭУ. 2012. № 4 (42). С. 81–86.
3. Dussart C. Category management: Strengths, limits and developments // European Management Journal. 1998. Vol. 16 (1). P. 50–62. doi: 10.1016/S0263-2373(97)00073-X.
4. IDDA. Dairy case category management: A New way to build dairy case business / Cooperation with Borden. Inc. and Kraft USA, 1993. 152 p.
5. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Master's thesis. Information Systems Science. Helsinki school of Economics, 2010. 110 p. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Category-management-and-captainship-in-retail.-Baby-J%C3%A4rvinen/0eb6b030e52a4f90de79e66a9af3b143d990e5c5> (дата обращения: 01.12.2019).
6. ECR Europe. Europe ECR category management best practices report. Brussels: ECR Europe, 1997. 143 p.
7. Arkader R, Ferreira C.F. Category management initiatives from the retailer perspective: A study in the Brazilian grocery retail industry // Journal of Purchasing and Supply Management. 2004. № 10. P. 41–51.
8. Joseph L. The category management guidebook. N. Y.: Lebharr-Liedman, 1996. 126 p.
9. Ильенкова К.М. Суть и основные элементы категорийного менеджмента // Современная конкуренция. 2019. Т. 13, № 2 (74). С. 62–80. doi: 10.24411/1993-7598-2019-10205.
10. Юлдашева О.У., Халиков Г.В., Цой А.В. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 // Вестник Научно-исследовательского центра

корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 2. С. 90–106.

11. *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. 298 p.

12. *Nielsen AC.* Category management: Positioning your Organization to Win. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.

13. *Ilyenkova K.M.* Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District) // *R-Economy*. 2019. Vol. 5, Iss. 1. P. 38–48. doi: 10.15826/recon.2019.5.1.005.

14. *Ильенкова К.М.* Управление ассортиментной политикой компании: традиционный подход и категорийный менеджмент // *Экономическая наука современной России*. 2019. № 4. С. 136–152. doi: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152.

15. *Ильенкова К.М.* Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2018. № 3. С. 124–145.

16. *Ильенкова К.М.* Практика внедрения методики категорийного менеджмента в интернет-магазине (на примере Уральского федерального округа) // *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. 2019. № 6 (108). С. 157–172. doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-157-171>.

17. *Ильенкова К.М.* Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика»*. 2019. Т. 14, № 4. С. 637–659. doi: 10.17072/1994-9960-2019-4-637-659.

18. *Ильенкова К.М.* Основные этапы реализации категорийного менеджмента в торговых компаниях // *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. 2018. № 6. С. 130–142. doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142>.

19. *Ильенкова К.М.* Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // *Вестник Института экономики РАН*. 2019. № 2. С. 151–164. doi: 10.24411/2073-6487-2019-10024.

Статья поступила в редакцию 16.01.2020, принята к печати 18.03.2020

Сведения об авторе

Ильенкова Каролина Михайловна – аспирант, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Россия, 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: reiz@inbox.ru).

Acknowledgements

The author would like to extend her thanks to Sergei Mikhailovich Vorob'ev for valuable advice and recommendations which contribute into the quality of the article.

References

1. Radaev V.V. *Zakhvat rossiiskikh territorii: novaya konkurentnaya situatsiya v roznichnoi trgovle* [Seizure of the Russian territories: New competitive environment in retailing]. 2nd edition. Nats. issled. un-t “Vysshaya shkola ekonomiki” [National Research University “Higher School of Economics”]. Moscow, Izd. dom GU VShE Publ., 2007. 220 p. (In Russian).

2. Neganova V.P. Marketing vzaimootnoshenii: mekhanizmy formirovaniya portfelya potrebiteli [Relation marketing: Building-up mechanisms for consumer portfolio]. *Izvestiya UrGEU* [Journal of the Ural State University of Economics], 2012, no. 4 (42), pp. 81–86. (In Russian).

3. Dussart C. Category management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal*, 1998, vol. 16 (1), pp. 50–62. doi: 10.1016/S0263-2373(97)00073-X.

4. *IDDA. Dairy case category management: A new way to build dairy case business*. Cooperation with Borden. Inc. and Kraft USA, 1993. 152 p.

5. Jaervinen J. *Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland*. Master's thesis. Information Systems Science. Helsinki school of Economics, 2010. 110 p. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Category-management-and-captainship-in-retail.-Baby-J%C3%A4rvinen/0eb6b030e52a4f90de79e66a9af3b143d990e5c5> (accessed 01.12.2019).
6. *ECR Europe. Europe ECR category management best practices report*. Brussels: ECR Europe, 1997. 143 p.
7. Arkader R, Ferreira C.F. Category management initiatives from the retailer perspective: A study in the Brazilian grocery retail industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2004, no. 10, pp. 41–51.
8. Joseph L. *The category management guidebook*. N. Y.: Lebharr-Liedman, 1996. 126 p.
9. Ilyenkova K.M. Sut' i osnovnye elementy kategoriinogo menedzhmenta [Essence and key elements of the category management]. *Sovremennaya konkurentsia* [Journal of Modern Competition], 2019, vol. 13, no. 2 (74), pp. 62–80. (In Russian). doi: 10.24411/1993-7598-2019-10205.
10. Yuldasheva O.U., Khalikov G.V., Tsoi A.V. Pokupatel' budushchego, novye modeli potrebleniya i sotvorchestvo tsennosti: kontury marketinga 4.0 [Future customer, new consumption models and value co-creation: Frames of marketing 4.0]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkerskogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University], 2018, no. 2, pp. 90–106. (In Russian).
11. 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. 298 p.
12. Nielsen AC. *Category management: Positioning your Organization to Win*. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.
13. Ilyenkova K.M. Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). *R-Economy*, 2019, vol. 5, iss. 1, pp. 38–48. doi: 10.15826/recon.2019.5.1.005.
14. Ilyenkova K.M. Upravlenie assortimentnoi politikoi kompanii: traditsionnyi podkhod i kategoriinyi menedzhment [Management of the company product policies: Traditional retail and category management]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii* [Economics of Contemporary Russia], 2019, no. 4, pp. 136–152. (In Russian). doi: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152.
15. Ilyenkova K.M. Vnedrenie kategoriinogo menedzhmenta v traditsionnoi roznitse [Introduction of category management in retail industry]. *Vestnik Moskovskogo universiteta* [MSU Vestnik]. Series 6. Economics, 2018, no. 3, pp. 124–145. (In Russian).
16. Ilyenkova K.M. Praktika vnedreniya metodiki kategoriinogo menedzhmenta v internet-magazine (na primere Ural'skogo federal'nogo okruga) [The practice of introducing category management methodology in Internet-shop (illustrated by the Ural Federal District)]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, no. 6 (108), pp. 157–172. (In Russian). doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-157-171>.
17. Ilyenkova K.M. Metodika otsenki effektivnosti vzaimodeistviya kompanii s postavshchikami na osnove marketinga vzaimootnoshenii [The method to assess the efficient interaction between a company and suppliers on relationship marketing basis]. *Vestnik Permskogo universiteta. Ser. "Ekonomika"* [Perm University Herald. Economy], 2019, vol. 14, no. 4, pp. 637–659. (In Russian). doi: 10.17072/1994-9960-2019-4-637-659.
18. Ilyenkova K.M. Osnovnye etapy realizatsii kategoriinogo menedzhmenta v torgovykh kompaniyakh [Principle stages of realizing category management in trade companies]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, no. 6, pp. 130–142. (In Russian). doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142>.
19. Ilyenkova K.M. Osobennosti i osnovnye problemy vnedreniya kategoriinogo menedzhmenta v Rossii [Features and main problems of implementation of category management in Russia]. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk* [The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2019, no. 2, pp. 151–164. (In Russian). doi: 10.24411/2073-6487-2019-10024.

Information about the Author

Ilyenkova Karolina Mikhaylovna – Postgraduate Student, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russia; e-mail: reiz@inbox.ru).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Ильенкова К.М. Методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента в розничной торговой сети: разработка и апробация // *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика».* 2020. Том 15. № 1. С. 150–172. doi: 10.17072/1994-9960-2020-1-150-172

Please cite this article in English as:

Ilyenkova K.M. Category management based assortment strategy in retailing: Development and testing. *Perm University Herald. Economy*, 2020, vol. 15, no. 1, pp. 150–172. doi: 10.17072/1994-9960-2020-1-150-172