

УДК 338.24 : 339.37

Категорийный менеджмент в коммерции: инструмент управления ассортиментом товаров в розничной торговле

И.С. Марченко

Экономический факультет МГТУ, кафедра менеджмента, коммерции, маркетинга и рекламы

Аннотация. Категорийный менеджмент (или ассортиментное управление) возник на Западе в 80-х – начале 90-х годов XX века. В настоящее время все больше российских компаний переходит на данную технологию. Категорийный менеджмент позволяет осуществлять эффективное управление товарным ассортиментом. Эффективным средством получения прибыли является грамотная работа с ассортиментом товаров. В статье рассматриваются подходы к управлению ассортиментом товаров с применением технологии категорийного менеджмента.

Abstract. Categorical management (or management of assortment) has arisen in the Europe in late 80s – early 90s of the XXth century. Nowadays a lot of Russian companies have admitted the technology. Categorical management allows to carry out efficient control of commodity assortment. An effective method of profit earning is competent work with assortment of goods. In the paper approaches to management of goods assortment using categorical management have been considered.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, категорийный менеджер, товарная категория, управление товарной категорией, ассортиментная матрица, розничная торговля

Key words: categorical management, categorical manager, goods category, management of goods category, assortment matrix, retail trade

1. Введение

Розничная торговля начала XXI века – это сложный многоуровневый и предельно консервативный бизнес. Ее основными чертами является ориентация на потребителей, низкая мобильность услуг, высокая интерактивность операций и устоявшийся высокий уровень затрат. Концепция управления товарными категориями возникла в США. Ведущим розничным предприятиям Америки она позволила снизить уровень затрат при увеличивающемся количестве покупателей и постоянно растущем товарообороте. Однако в России данный метод нашел применение только в крупных федеральных торговых сетях ("Перекресток", "М-Видео", "Седьмой континент" и др.). Региональные торговые сети и средние торговые предприятия не используют данный метод, считая, что он не позволит им увеличить прибыльность бизнеса. Однако это не так. Категорийный менеджмент или управление товарными категориями позволяет и этим предприятиям наиболее полно удовлетворять потребности покупателей, получая максимально возможную в данный момент времени прибыль от реализации товаров.

2. Особенности категорийного менеджмента

Процесс продаж в магазинах начинается в тот момент, когда человек-покупатель понимает, что у него есть неудовлетворенная потребность. Один из способов удовлетворения потребностей – посещение магазина и приобретение необходимого продукта. Поэтому ключевой задачей предприятий розничной торговли, независимо от их размера и месторасположения, является удовлетворение индивидуальных человеческих потребностей. Розничная торговля пытается увязать в единую цепочку потребности покупателей и ассортимент реализуемых в магазине товаров. Таким образом, деятельность по формированию ассортимента и управлению им можно представить в виде трех составляющих:

- определение целевой группы покупателей, потребности которых будут удовлетворяться;
- определение величины действительного спроса целевой группы покупателей;
- действия, предпринимаемые с целью увеличения доли удовлетворенного спроса.

Средством удовлетворения человеческих потребностей является товар. Товар – это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения и использования или потребления. На рынке представлено огромное множество товаров, которые не только позволяют удовлетворить человеческие потребности, но и предлагают также различные варианты удовлетворения этих потребностей. Данное множество классифицируется по разным признакам (по сырьевому признаку, по признаку потребительского назначения) и в каждом торговом предприятии объединяется в ассортимент. Ассортимент отражает принципиальные различия между товарами и представляет собой логическое распределение любого множества, образованного по наиболее общим признакам, на отдельные категории.

Сегодня в розничных торговых предприятиях функции закупок и продаж товаров разделены между отделами закупок и торговли (продаж), каждый из которых ориентируется на собственные цели. Так, целью отдела закупок, как правило, является приобретение товаров, пользующихся спросом, по оптимальной для торгового предприятия цене, получение максимально возможных скидок от изготовителей и поставщиков. Отдел торговли (продаж) стремится реализовать максимальные объемы товаров. Каждое подразделение имеет собственные цели, что очень часто приводит к просчетам в размерах закупаемых партий товаров и объемов их фактической реализации. В результате на складах и торговых прилавках скапливается большое количество нереализованного товара, увеличиваются товарные запасы. Для снижения уровня товарных запасов предприятию приходится прибегать к различным методам стимулирования сбыта залежавшихся товаров, разрабатывать маркетинговые программы по реализации остатков.

А поскольку каждое функциональное подразделение имеет свои собственные цели и критерии оценки эффективности (которые далеко не всегда совпадают с интересами предприятия в целом), при такой организации работ неизбежно возникают управленческие просчеты, вызванные различиями требований и подходов к формированию ассортимента. Сотрудники подразделений нередко конфликтуют между собой, и процесс согласования управленческих решений занимает много времени. Поэтому такой тип организации эффективен лишь при небольших размерах ассортимента, как правило, реализуемого в магазинах формата "У дома".

В современных супермаркетах реализуется более 20 тысяч видов и разновидностей товаров, в гипермаркетах доходит до 70 тысяч единиц. Для того, чтобы гибко и оперативно реагировать на изменение потребительского спроса при таком разнообразии торгового ассортимента, необходимо сосредоточить функции по управлению им – от закупки до реализации – в едином центре ответственности, отвечающем за весь цикл движения товара. Ключевой идеей такого подхода становится разделение ассортимента на составные части – товарные категории (классификационные группировки, подсистемы). Такой подход к управлению получил название категорийный менеджмент.

Общепризнанного определения данному понятию пока в экономической литературе нет. Наиболее распространенным является следующее: "Категорийный менеджмент – это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица" (Гурова, 2009).

Основной целью категорийного менеджмента является широкий охват покупателей, максимальное удовлетворение их потребностей и одновременное повышение эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом, повышение производительности путем снижения затрат.

Центральным в практике категорийного менеджмента является выделение единых центров управления категориями. При этом применяются, как правило, структуры с элементами матричных. Управление в них осуществляется не только по вертикали, но и по горизонтали. Категорийный менеджмент (горизонталь), не становясь генеральным директором (вертикаль) или даже начальником отдела (вертикаль), влияет на деятельность других подразделений, функционал которых, так или иначе, связан с основным бизнесом компании. Категорийный менеджмент позволяет сосредоточить ответственность за закупки товаров и объемы их реализации в одних руках – управляющего товарными категориями, или категорийного менеджера, который отвечает за весь цикл движения товаров, относящихся к четко определенной товарной категории (Снегирева, 2008).

Как отмечают А. Веллхофф и Ж.-Э. Массон (2004), "управляющий товарной категорией должен относиться к высшему уровню управления торговым предприятием". Основными функциями категорийного менеджера являются: разработка стратегии; ответственность за товар, логистику, маркетинг; анализ продаж; оптимизация торгового пространства; проведение рекламных акций; оптимизация расходов, связанных с логистикой. При этом категорийный менеджер рассматривает товары в совокупности с услугами, опирается на производителей и посредников, управляет, ориентируясь на прибыль. Объектом управления в категорийном менеджменте является торговый ассортимент розничного магазина, отдельные товарные категории, связи и соотношения между ними, т.е. вся система реализации – начиная с закупки товаров у поставщиков и заканчивая реализацией товаров покупателям.

3. Роль классификации в категорийном менеджменте

В основе категорийного менеджмента лежит объединение товаров по принципу их комплексного использования. Товарная категория – это совокупность товаров, объединение которых в группу для совместного управления отвечает целям и задачам категорийного менеджмента (Снегирева, 2006).

Категорийный менеджер должен быть ориентирован на потребителя, а не на продажу товара. Он должен принимать активное участие в создании спроса с помощью мерчандайзинга. А. Веллхофф и Ж.-Э. Массон (2004) предлагают модель управления товаров, которая включает: оценку категории; ориентацию на клиентов; планирование мерчандайзинга; реализацию стратегии и оценку результатов.

Категорийный менеджер должен владеть маркетингом и информацией о рынке товаров, за которые он отвечает, осуществлять постоянное взаимодействие с изготовителями и посредниками (поставщиками). Специфика управленческого труда в категорийном менеджменте состоит в том, что руководитель единолично осуществляет постановку целей и решение задач на всех уровнях управления. Он самостоятельно принимает стратегически важные решения по своей категории товаров, координирует потоки финансовых и материальных ресурсов, проводит инструктаж сотрудников. Ему необходимо знать ответы на следующие вопросы:

- каков демографический состав населения, которое является потенциальными покупателями для данного магазина?
- каков стиль жизни покупателей, их покупательские и потребительские привычки?
- где, когда, как часто они делают покупки?
- какие товары нужны покупателям, в каком количестве и по какой цене?
- как должен быть представлен товар в магазине?
- какие необходимы рекламные акции для продвижения товара?

Ответы на эти вопросы позволят классифицировать ассортимент с ориентацией на целевую группу потребителей, составить товарный классификатор. Правильно составленный и структурированный товарный классификатор позволит категорийному менеджеру и магазину проанализировать ассортимент, наладить учет товаров. Отсутствие логики в учете товаров снижает возможность формировать товарные категории, создает трудности в изучении потребностей потребителей, выявлении наиболее востребованных товаров. Грамотно составленная классификация торгового ассортимента позволяет ориентироваться на отдельные категории и группы товаров, которым присущи общие признаки. Разработанная на основе созданной классификации товаров (товарного классификатора) ассортиментная матрица товарной категории – это основной документ, на базе которого осуществляется управление категорией (Снегирева, 2006).

В основе классификации любых объектов лежит выбор признаков. При составлении классификации ассортимента можно рекомендовать для использования следующие признаки: кто покупатели (сегменты); как они выбирают товар (что для них логично); какие выгоды для потребителей имеют товары в планируемой категории; чем легко управлять.

Как отмечает Снегирева В.В., "выбор основополагающего признака классификации – наиболее важный и ответственный этап на пути внедрения системы категорийного менеджмента. От того, какие именно признаки будут использоваться при классификации торгового ассортимента по категориям управления, зависит специфика категорий, их состав и структура. Выбор одного из множества вариантов классификации определяет будущее направление и инструменты развития торгового ассортимента и, в конечном счете, формирует стратегию категорийного менеджмента" (Снегирева, 2006).

При формировании ассортиментной матрицы товарной категории необходимо использовать несколько различных признаков и их комбинации. Сегодня жесткой привязки к определенной категории товаров не существует. Товарные категории могут быть абсолютно разными, так как на их формирование оказывают влияние и формат магазина, и целевая группа покупателей, и наличие и специфика расположенных рядом конкурентов. Согласно концепции категорийного менеджмента, товары, идентичные с точки зрения производственного происхождения или потребительского назначения, могут выполнять разные функции в различных товарных категориях. Структура товарной категории формируется в соответствии с номенклатурой свойств и показателей, существенных для данной категории товаров.

Алгоритм формирования ассортиментной матрицы включает следующие этапы работы:

- выделение групп и подгрупп товаров, планируемых к включению в матрицу;
- определение характеристик каждой группы и подгруппы товаров: целевая, основная, сезонная;
- разработка стратегии товарной категории, включающей выделение групп и подгрупп, которые являются ключевыми в данной категории, имиджевыми, дополняющими (приобретаемыми для удовольствия);
- определение ценового уровня (нижний, нижний+, средний, средний+, верхний, верхний+);
- разработка наполнения матрицы по ширине и глубине каждой группы и подгруппы;
- разработка способов выкладки товаров и составление планаграммы (по торговым маркам, по свойствам товаров, по видам упаковки, по ценам и т.п.).

Таким образом, формирование товарной категории включает в себя деятельность по проектированию, обеспечению и поддержанию структуры составленной категории в соответствии с политикой и целями розничного торгового предприятия. Важно помнить, что в каждой группе товарной категории желательно наличие товаров базовых, доля которых в обороте и прибыли составляет 50 % прибыли, а также приоритетных (их доля в обороте и прибыли от 20 %). Это необходимо для того, чтобы каждая группа в товарной категории была прибыльной и имела гарантированную оборачиваемость (Сысоева, Бузукова, 2008).

Внедрение категорийного менеджмента в деятельность торгового предприятия должно быть осознанным, продуманным и планомерным. В мероприятиях по разработке и внедрению должны быть задействованы все уровни управления торговым предприятием – от руководства до категорийного менеджера. Решения по формированию ассортиментной матрицы должны приниматься не одним менеджером, а коллегиально. Можно рекомендовать следующие этапы внедрения категорийного менеджмента:

- 1 этап: разработка проекта (осуществляется одним или несколькими сотрудниками предприятия);
- 2 этап: определение уровней ответственности (высшее руководство или администрация магазина);
- 3 этап: формирование политики предприятия в области управления торговым пространством, (высшее руководство, администрация магазина и категорийный менеджер);
- 4 этап: создание планов выкладки (администрация магазина и категорийный менеджер);
- 5 этап: управление товарной категорией (категорийный менеджер);
- 6 этап: разработка показателей оценки эффективности управления товарными категориями (руководство предприятия или администрация магазина, категорийный менеджер);
- 7 этап: оценка эффективности и результативности управления товарными категориями (проводится категорийным менеджером, анализируется руководством или администрацией магазина).

Для эффективного перехода на систему категорийного менеджмента необходимо пересмотреть структуру управления торговым предприятием, разработать комплексную систему перехода. При этом необходимо учитывать, что разрабатываемая система должна охватывать не только управление товарной категорией, но и все стороны организации торгово-технологического процесса.

4. Подходы к оценке эффективности внедрения категорийного менеджмента

Несмотря на то, что данный метод управления ассортиментом уже успешно используется некоторыми крупными российскими торговыми компаниями (например, "Перекресток", "М-видео", "Копейка", "Лента" и др.), данное понятие для России все-таки является новым. И как любое новое понятие, оно требует методов оценки эффективности его применения на практике. Экономический эффект категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента. Очень часто эффективность управления ассортиментом по товарным категориям оценивается только такими показателями, как товарооборот, прибыль с единицы полочного пространства, рыночная доля.

Для оценки экономической эффективности управления товарными категориями можно использовать комплексный экономический анализ, который будет одновременно характеризовать результаты управления и экономический эффект. Комплексный анализ – это анализ управления товарной категорией на основе системного подхода. Системный подход предполагает изучение объекта анализа как сложной системы, характеристика которой может быть представлена набором показателей, связанных между собой. Использование системного подхода дает возможность оценить эффективность управления в динамике, определить группы показателей и их соподчиненность.

Систему показателей, которые будут использоваться для проведения комплексного анализа управления товарной категорией, целесообразно строить по следующей схеме: *ресурсы* → *затраты* → *результат*. Использование системного подхода при анализе эффективности управления товарной категорией представлено ниже в таблице.

Оценку эффективности внедрения категорийного менеджмента в деятельность торгового предприятия и управления товарной категорией целесообразно анализировать в динамике. При этом определяются темпы его изменения, по полученным результатам можно сделать выводы о повышении или снижении эффективности всей системы управления торговым предприятием.

5. Заключение

Предлагаемый в статье метод управления ассортиментом по товарным категориям и комплексная оценка его эффективности позволит розничным торговым предприятиям ориентироваться не на "среднего" покупателя, а на удовлетворение потребностей индивидуальной группы потребителей. Категорийный менеджмент предполагает такой стиль работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности всего процесса продаж. Во избежание негативных последствий, для эффективного перехода на систему категорийного менеджмента к его внедрению нужно подходить комплексно и серьезно, понимая при этом, что внедрение категорийного менеджмента – это сложный процесс, охватывающий практически все стороны деятельности предприятия, "который при должном подходе может обеспечить конкурентное преимущество" (Сысоева, Бузукова, 2008).

Таблица. Показатели, характеризующие эффективность управления товарной категорией

Группы показателей	Показатели	Формула расчета
Ресурсы товарной категории	Фондоотдача, руб.	Розничный товароборот товарной категории / Среднегодовая стоимость основных фондов
	Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс. руб.	Розничный товароборот товарной категории / Торговая площадь под товарной категорией
	Прибыль на 1 м ² торговой площади, тыс. руб.	Прибыль товарной категории / Торговая площадь под товарной категорией
Эффективность финансовой деятельности	Оборачиваемость оборотных средств, дни	Среднеквартальная сумма оборотных средств товарной категории / Однодневный товарооборот по покупным ценам
	Оценка финансового результата ($\mathcal{E}_{\text{фд}}$)	Сумма валовой прибыли товарной категории / (Фонд заработной платы сотрудников + среднеквартальная стоимость оборотных средств + среднеквартальная стоимость основных средств)
Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда, тыс. руб.	Розничный товароборот товарной категории / Среднесписочная численность работников
	Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	Прибыль товарной категории / Среднесписочная численность работников
	Коэффициент трудоемкости	Среднесписочная численность работников / Розничный товароборот товарной категории
	Эффективность трудовой деятельности ($\mathcal{E}_{\text{тд}}$)	Розничный товароборот товарной категории / Фонд заработной платы сотрудников
Эффективность текущих затрат	Уровень издержек обращения, %	(Сумма издержек обращения по товарной категории / Розничный товароборот товарной категории) × 100%
	Затратоотдача (товарооборот на 1 руб. текущих затрат), руб.	Розничный товароборот товарной категории / Сумма издержек обращения по товарной категории
	Рентабельность текущих затрат, %	(Прибыль товарной категории / Сумма издержек обращения по товарной категории) × 100%
Эффективность управления товарными запасами	Оборачиваемость средств товарной категории в расчетах с дебиторами, дни	(Среднеквартальная величина дебиторской задолженности / Товарооборот по покупным ценам) × 90 дн.
	Оборачиваемость товарных запасов, дни	(Средний товарный запас / Розничный товарооборот товарной категории) × 90 дн.
Эффективность использования торгового потенциала	Уровень обслуживания покупателей ($\mathcal{E}_{\text{тп}}$)	Розничный товароборот товарной категории / (Фонд заработной платы сотрудников + среднеквартальную стоимость оборотных средств + среднеквартальная стоимость основных средств)
Эффективность управления товарной категорией	Интегральный показатель экономической эффективности управления товарной категорией	$\text{ИЭ} = (\mathcal{E}_{\text{тп}} \times \mathcal{E}_{\text{фд}} \times \mathcal{E}_{\text{тд}})^{1/3}$

Литература

- Веллхофф А., Массон Ж.-Э.** Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. М., Издательский дом Гребенникова, 280 с., 2004.
- Гурова Н.** Категорийный менеджмент: новая технология управления. 2009. URL: <http://www.klubok.net/reviews125.html>.
- Снегирева В.В.** Категорийный менеджмент. Практические аспекты внедрения. 2008. URL: <http://www.mbs-journal.ru/journal/articles.php?p=18&art=91>.
- Снегирева В.В.** Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб., Питер, 416 с., 2006.
- Сысоева С.В., Бузукова Е.А.** Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб., Питер, 336 с., 2008.