

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ В РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТАХ

Возникновение принципиально новых форм организации бизнеса, отвечающих потребностям «рынка эмоциональной конкуренции», так называемой «SurpriseEconomy – экономики, которая удивляет», вызывает необходимость лучше удовлетворять усложняющиеся эмоционально-эстетические и практические потребности современного человека. В свою очередь эффективное реагирование на потребности потребителя обуславливает повышение значимости нового подхода в управлении ассортиментом на основе категорийного менеджмента.

The emergence of radically new forms of business organization to meet the needs "of the market emotional competition," the so-called «SurpriseEconomy – economy, which is surprising," makes it necessary to better meet the increasingly complex emotional and aesthetic and practical needs of modern man. In its turn, an effective response to the needs of the consumer causes an increase in the importance of a new approach in the management of range on the basis of category management.

Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) – это современный подход в управлении ассортиментом, построенный на оптимизации всех бизнес-операций, относящихся к определенной товарной категории. Отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента является программа ECR – *EfficientConsumerResponse* (переводится как «эффективное реагирование на запросы потребителей»). Суть категорийного подхода – выделение категорий так, как их выделяет наш покупатель, а не так, как удобно сбытовому или товароведу.

Данное направление зародилось в середине 80-х гг. XX в., когда компания *Schnucks*, насчитывавшая 60 магазинов, внедрила компьютерную программу «Аполлон». Программа позволяла рассчитать оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории. В секциях, ассортимент которых выкладывался на основании рекомендаций «Аполлона», объем продаж вырос на 20% [1].

Именно этот случай лег в основу революционной идеи: процесс управления ассортиментом как совокупностью определенных категорий (бизнес-единиц) эффективнее, нежели прежний подход, при котором ассортимент воспринимался как собранная воедино совокупность товаров, зачастую разнородных. Сама идея была доработана компанией P&G в рамках концепции *EfficientConsumerResponse* (эффективной реакции на запросы потребителей), разработанной для оптимизации сотрудничества с одной из крупнейших розничных сетей. Технология уже в первом полугодии эксплуатации позволила значительно поднять уровень продаж за счет анализа и управления ассортиментом в рамках товарных категорий [2].

В научной и учебной литературе отсутствует единое определение понятия «категорийный менеджмент». С учетом обобщения представлений о процессах, связанных с управлением торговым ассортиментом, остановимся на следующем определении: категорийный менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов [3, с. 82–83].

При традиционной системе организации торговли (торговый менеджмент) функции управления ассортиментом возложены на разные структурные подразделения торговой организации. При этом неизбежно возникают просчеты, так как каждое подразделение руководствуется своими целями и критериями оценки эффективности работы. В отличие от торгового менеджмента, категорийный менеджмент предполагает специализацию работ по управлению ассортиментом не по функциям (маркетинг, закупка, логистика, сбыт), а по управляемым товарным категориям. Каждая товарная категория является самостоятельной бизнес-единицей внутри организации со своей структурой и бизнес-процессами. Таким образом, категорийный менеджмент демонстрирует успешный вариант децентрализации функций по закупкам и продаже товаров.

Категорийный менеджмент означает следующее:

- ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка и организацию торгового ассортимента, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
- выделение товарных категорий в структуре ассортимента, сформированных по признаку потребительских предпочтений;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
- постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению, в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выявление конечного результата деятельности предприятия на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии обоснованных управленческих решений.

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

Немаловажная составляющая системы категорийного менеджмента – бизнес-процесс, под которым следует понимать:

- методы осуществления ежедневной работы по решению задач, заложенных в общую стратегию развития товарной категории;
- последовательность и регламент действий, выполнение которых позволит решать поставленные задачи.

В рамках категорийного менеджмента бизнес-процесс включает следующие последовательные этапы:

1. Определение товарной категории, т. е. разбивка торгового ассортимента магазина на отдельные товарные категории.
2. Определение роли каждой товарной категории в ассортименте магазина.
3. Анализ товарной категории, т. е. оценка тенденции ее развития на основе маркетинговой информации (динамики объема продаж, доли в совокупном объеме продаж магазина и т. д.).
4. Определение критериев и нормативов оценки результатов реализации стратегии категории.
5. Разработка комплексной категорийной стратегии с последующим разбиением на ценовую, закупочную, маркетинговую стратегии развития товарной категории.
6. Разработка тактики управления товарной категорией, включая ассортиментную, ценовую, маркетинговую, мерчандайзинговую и др.
7. Планирование товарной категории – разработка и реализация бизнес-планов товарной категории, включая реализацию стратегии, тактики и анализ результатов товарной категории.
8. Корректировка товарной категории – оценка результатов реализации товарной категории и ее корректировка (в случае необходимости).

Можно использовать следующий алгоритм формирования товарной категории:

1. Определение концепции развития и формата магазина. Ассортимент товарной категории должен формироваться в соответствии с концепцией развития магазина и его форматом, поэтому, прежде чем приступить к формированию ассортиментной матрицы, необходимо определиться с форматом и концепцией.

Так, на структуру ассортимента товарной категории будут влиять такие позиции, как размер магазина, местоположение, уровень конкуренции, специализация и др. Например, формат «гипермаркет» предусматривает одновременно широкий и глубокий ассортимент с разнообразными товарными категориями, а формат магазина «у дома», напротив, предполагает неглубокий и неширокий ассортимент, представленный небольшим количеством товарных категорий.

2. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов (целевого сегмента). Задачей данного этапа является выбор наиболее привлекательных для магазина сегментов рынка, на которые он собирается ориентировать свою деятельность. Исходя из выбранного целевого сегмента руководство магазина должно определить, какими товарами будет наполнен ассортимент магазина:

- преимущественно отечественного или зарубежного производства;
- последними моделями товаров или хорошо известными товарами;
- преимущественно товарами эконом-, бизнес- или премиум-класса и т. д.

3. Разработка ценовой политики магазина, определение ценовых диапазонов. Традиционно ассортимент делят на три ценовых сегмента: эконом-, бизнес- и премиум сегменты. Товары, представленные в экономсегменте, ориентированы на покупателей с низкими доходами, в бизнес-сегменте – со средними доходами, а в премиум-сегменте – для высокодоходных. При этом разница в цене между данными сегментами должна быть существенной, иначе теряется смысл в разбиении ассортимента на ценовые сегменты, а также в процессе деления ассортимента необходимо учитывать все затраты, связанные с реализацией и продвижением продукта.

4. Разработка классификатора ассортимента товарной категории. Классификатор товарной категории предполагает разбиение категории на подкатегории, сегменты, подсегменты и артикулы в соответствии с функционально-потребительским принципом. Чаще всего классификация товарных категорий осуществляется по следующим критериям: маршрутизация процесса покупки, компоновка товара, поставщики, условия реализации товаров, свойства продукции и др.

5. Определение оптимальной ширины и глубины ассортимента товарной категории. Ширина и глубина ассортимента товарной категории должны соответствовать общей ассортиментной политике магазина.

6. Определение количества брендов (торговых марок), представленных в ассортименте товарной категории. При определении конкретных торговых марок, которыми будет наполняться ассортимент, необходимо придерживаться следующих принципов:

- торговые марки должны представлять различные ценовые сегменты и в том соотношении, которое было ранее определено;
- количество торговых марок, представляющих товары-аналоги, желательно минимизировать;
- желательно, чтобы поставщик одной или несколькими торговыми марками закрывал всю ассортиментную линейку в данном ценовом сегменте.

Наиболее подходящий вариант для магазина – когда в каждом ценовом сегменте представлены товарные позиции от одной до трех торговых марок.

7. Наделение товарных категорий (товарных позиций) определенными ролями. Роль – это определенное состояние товара относительно других позиций ассортимента, характеризующееся уровнем и характером спроса на него, ценою, известными функциями, возложенным на него продавцом. Не все категории одинаково важны для индивидуального покупателя. Роль, отводимая категории, отражает различия в приоритетах и распределение ресурсов при управлении ассортиментом. Выделяют пять ролей, которые играют категории в ассортименте магазина. Их правильное соотношение показывает, насколько ассортимент сбалансирован. У каждой категории своя роль, задача, которые они должны выполнять (таблица).

**Роли и задачи категорий в ассортименте магазина**

Виды категорий по выполняемой роли в ассортименте	Рекомендуемое соотношение, в процентах от общего количества всех категорий	Основная задача	Примеры
<i>Уникальные товары</i> (нигде больше не продаются либо редкие для магазинов аналогичного формата)	1–3	Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина. Категория может быть неприбыльной	Выпечка, салаты, горячий хлеб
<i>Приоритетные товары</i> (самые важные категории; они определяют специализацию магазина)	20	Прибыльность и высокий оборот	Колбасная гастрономия, алкоголь, ноутбуки
<i>Базовые товары</i> (товары, пользующиеся наибольшим и устойчивым спросом и имеющие высокие показатели оборота)	40–60	Высокая оборачиваемость и привлечение большого потока покупателей	Макаронные изделия овощи, яйца, сахар, сыр
<i>Периодические товары</i> (товары, по которым продажи и, соответственно, доходы имеют непостоянный характер; сезонные товары)	до 20	Обновление ассортимента и удержание потребителей	Сезонные товары, имеющие ярко выраженную зависимость продаж от сезона. Спрос на периодические товары ограничен узким кругом потребителей
<i>Удобные товары</i> (являются вспомогательными или сопутствующими)	5–10	Обеспечение постоянного покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для покупателя	Пластиковая посуда, салфетки, жевательная резинка, пакеты

8. Выбор конкретных товарных позиций, из которых будет состоять товарная категория. Данный этап является самым трудоемким, так как предполагает непосредственное формирование ассортимента и заполнение его товарными позициями. Ассортимент каждой товарной категории формирует категорийный менеджер, ответственный за данную категорию и несущий полную ответственность за результаты продаж. Итогом данного этапа является заполнение ассортиментной матрицы товарной категории.

9. Присвоение всем товарным позициям определенных значений в соответствии со структурой ассортиментной матрицы. Расчет показателей, необходимых для заполнения ассортиментной матрицы, входит в круг ответственности не только категорийного менеджера, но и других отделов: бухгалтерии, финансового отдела, отдела логистики и др.

10. Оценка разработанного ассортимента с позиции соответствия стратегическим целям и задачам магазина. Проведение данного этапа предполагает наличие заполненной ассортиментной матрицы товарной категории и статистики за определенный период, что позволяет оценить развитие товарной категории во времени. Задача данного этапа заключается в оценке ассортимента товарной категории с позиций согласованности, рациональности, обновляемости, уникальности и устойчивости входящих в нее наименований товаров.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что категорийный менеджмент как система управления ассортиментом предполагает следующее:

- разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологию и восприятие покупателя;
- ответственность одного сотрудника торговой организации за весь бизнес-процесс категории – от закупки до продажи;
- рассмотрение каждой товарной категории как мини-процесса в рамках торговой организации со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.;
- подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий – так, как воспринимает магазин покупатель.

Главная цель категорийного менеджмента заключается в повышении эффективности бизнес-коммуникаций между производителем (начальным звеном товародвижения) и последующими звеньями (как правило, уже субъектами торговли) для наиболее полного удовлетворения запросов целевой аудитории.

#### **Список использованной литературы**

1. **Бланк, И. А.** Торговый менеджмент : учеб. пособие / И. А. Бланк. – Киев : Украинско-финский ин-т менеджмента и бизнеса, 2005. – 408 с.
2. **Бузукова, Е. А.** Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова ; под ред. С. Сысоевой. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
3. **Снегирева, В. В.** Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.
4. **Томилова, В. В.** Менеджмент : учеб. / В. В. Томилова. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 354 с.