

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В данной статье рассматривается использование категорийного менеджмента для оптимизации коммерческой деятельности организации.

This article discusses the use of category management to optimize the commercial activities of an organization.

Ключевые слова: торговая организация; коммерческая деятельность; ассортимент товаров; категорийный менеджмент; товарная категория; ассортиментная матрица; классификатор товаров.

Key words: trade organization; commercial activity; product range; category management; product category; assortment matrix; product classifier.

В отечественной практике уже на протяжении двух десятилетий внедряется категорийный менеджмент. Первые отечественные организации, которые внедрили данный менеджмент, действовали по наитию, поскольку реальное описание его методологии появилось только после 2000 г. При этом они воспользовались опытом наемных западных управляющих.

Категорийный менеджмент как система подходит для применения в следующих организациях:

- в крупных торговых организациях с устойчивым ассортиментом, имеющих в арсенале тысячи товарных позиций;
- в торговых сетях, имеющих от двух и более одноформатных магазинов (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом);
- в торговых компаниях, торгующих товарами повседневного спроса с высокой их оборачиваемостью;
- в организациях, ориентированных на создание торговых сетей [1, с. 114].

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента продукции и товаров. Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе их реализации, а также повышает производительность и эффективность всей управляемой системы.

Товарная категория – это совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца. Более простое определение товарной категории – это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.

Категории можно выделить, используя как традиционный, так и творческие подходы. Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению (товары объединяются в категории по признаку их общего способа производства).

Творческое деление подразумевает выделение категорий по признаку их совместного использования. Например, категория «Товары для бани» включает полотенце, мочалку, ароматические добавки, березовый веник и др.

Выделив категории, далее приступают к их построению. Для этого необходимо исходить из логики покупателя, на основании «дерева покупательских решений» [2, с. 66].

Каждая категория может делиться на следующие уровни – подкатегории. Каждый уровень выделяется на основании свойств самого товара, ценовых сегментов, потребительских стилей, единиц учета и др.

Свойства товара выделяются по характеристике товара (кто покупатель или конечный пользователь, форма и фасон, цвет, состав, размер и возраст, материал, запахи, вкусы и другие возможные свойства, имеющиеся у товара).

Бренды и коллекции товаров выделяют по торговой марке (порошки «Тайд», «Ариель»), стране изготовителя (плитка керамическая из Италии), коллекциям и сериям (коллекция одежды «Весна-лето 2024»).

Ценовые сегменты, а также стили определяют соответствующие подкатегории по уровню цен и стилям (стиль в одежде – деловой, молодежный, классика, повседневный).

Единицами учета категорий чаще всего являются размер и форма упаковки (ткань в рулонах, минеральная вода в ПЭТ-бутылке), меры объема, длины, веса и т. п. (метры, литры, краска в банках по 10, 25, 50 кг и т. д.).

На практике все уровни соответствующей категории могут выбираться покупателем при приобретении в разной последовательности. В одном случае, это будет цена товара – торговая марка – страна производства – свойства товара – объем или вид упаковки (такая схема характерна для покупателей с высоким уровнем доходов).

В другом магазине покупатель будет выбирать товар по следующей схеме: свойства товара – торговая марка – упаковка – цена. Существует ряд товаров, по которым приверженность покупателей будет больше всего к торговой марке товара.

Успешные торговые марки, которые стали лидерами в своих товарных категориях и рыночных нишах, с середины прошлого века стали называться брендами.

Существует закономерность: чем ниже доход покупателя, тем более вероятно, что цена будет решающей в выборе товара покупателем, а другие свойства окажутся невостребованными. Чем выше доход, тем сложнее будет выбор таким покупателем.

Для того, чтобы ассортимент товаров был сбалансированным, необходимо все категории соотносить с определенной ролью, которую они играют в данном магазине для его покупателей.

Важно учитывать то, что категорийный менеджмент предполагает такой стиль работы сотрудников предприятия, 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 реализации.

Следует отметить, что характерные для категорийного менеджмента черты и особенности включают стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

1. Содержание стратегического аспекта составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учетом потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его ресурсами:

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

2. Экономический аспект категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента товаров; постоянного стремления к повышению эффективности бизнеса, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами; взаимовыгодного отношения к поставщикам; более полного вовлечения поставщиков в торгово-технологический процесс.

3. Социально-психологический аспект характеризует деятельность особой группы лиц по организации и руководству персоналом предприятия для достижения поставленных целей. Его содержание составляют роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления, в том числе автономность; обеспечение коллективного участия (каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории); создание групп по совершенствованию торгово-технологического процесса (групп регулирования процессов); обеспечение свободы принятия решений тем, кто несет ответственность за итоги реализации по каждой товарной категории; создание системы признания заслуг этих работников.

4. Организационно-технический аспект категорийного менеджмента включает рациональную оценку ситуации, систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. Сюда относят управление по целям; принятие решений, основанных на фактах, необходимо исключить необоснованные (волевые) решения и основываться на статистических методах контроля, анализа и регулирования; обеспечение качества функционирования всей системы категорийного менеджмента.

5. Правовой аспект категорийного менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, определяющих стратегию развития ассортимента, в частности, нормативные положения торгового права, антимонопольное законодательство, налоговую политику и др. [3, с. 47–48].

Единство всех указанных аспектов определяет основные отличия категорийного менеджмента от традиционного торгового менеджмента.

Существуют следующие особые правила сочетания товаров в товарных категориях:

– товары одной категории должны составлять наиболее совместимые комбинации с позиций покупателей, которые стремятся удовлетворять комплекс своих потребностей;

– комбинация товаров в одной категории должна сочетаться с интересами продавца, который стремится использовать эффект взаимосвязанных покупок для привлечения дополнительных покупательских потоков и увеличения прибыли.

Важнейший уровень работы с ассортиментом товаров – это правильная его структуризация. Разработка товарного классификатора помогает составить ассортиментную матрицу, а также дает возможность четко проанализировать ассортимент и принять решение о его обновлении или ротации.

Товарный классификатор – это разделение всех товаров на следующие уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, категорию или позицию по их общим признакам или свойствам.

Необходимость в классификации товаров предприятий розничной торговли появилась в свое время вместе с внедрением автоматизированных систем учета и управления товарами и ресурсами. До этого в товароведении осуществлялось четкое деление товаров на группы. Однако на современном уровне развития современных форматов торговли появилась необходимость в получении большого объема информации по товарным категориям и быстром принятии определенных управленческих решений по ним. Это возможно только при создании товарного классификатора и ассортиментной матрицы в современной автоматизированной системе управления, используемой торговыми организациями.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора. Первый уровень – класс товаров. Чем крупнее формат торговли, тем больше уровней деления. Например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь», т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Так, в представлении рядового покупателя «продовольственные товары» – это то, что едят, а «непродовольственные товары» – то, что никак не едят [1, с. 261].

Второй уровень – товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом, способом производства и т. д. («молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

Третий уровень – товарная категория. Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Товарная категория – это то, за каким товаром покупатель идет в магазин (молоком, хлебом, туфлями, моющим пылесосом, обоями для прихожей и т. д.).

Для построения классификатора очень важно, чтобы все уровни имели последующее деление. Класс делится на группы, а группы – на категории. Недопустимо при этом оставлять какой-либо уровень без дальнейшей детализации.

Важно учитывать, что в зависимости от формата магазина один и тот же товар может быть группой или категорией. Например, часы. В специализированном магазине часов это будет класс товаров, а в магазине, торгующем сувенирами, подарками, – категория. В гипермаркете это будет лишь одна из множества подкатегорий в составе категории «Товары для дома».

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавляются субкатегории, бренды и иные единицы учета. На основе существующей ассортиментной матрицы составляется ассортиментный минимум – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в данном магазине в определенное время. Это ядро ассортимента, его основа. Он является стандартным для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Надо учитывать, что построение матрицы нужно вне зависимости от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет. Подход к построению матрицы универсален для компании с любой организационной структурой. В целом, ассортиментная матрица – это документ, устанавливающий подробный перечень всех товарных позиций, утвержденных руководством для продажи в магазине. Для каждой компании разрабатывается своя матрица, отвечающая задачам конкретного магазина со своими клиентами.

Эффективность внедрения системы категорийного менеджмента напрямую зависит от подходов к его внедрению, масштаба проекта, системы автоматизации, разработки регламентов бизнес-процессов, общей концепции и стратегии его функционирования.

Список использованной литературы

1. **Панкратов, Ф. Г.** Коммерческая деятельность : учеб. / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – М. : Маркетинг, 2018. – 328 с.
2. **Сысоева, С. В.** Управление ассортиментом в рознице: категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2009. – 398 с.
3. **Иванов, Г. Г.** Коммерческая деятельность : учеб. / Г. Г. Иванов, Е. С. Холин. – М. : Форум, 2018. – 192 с.