

Эффективность категорийного менеджмента в новой экономической реальности

Научный руководитель – Капустина Лариса Михайловна

Ильенкова Каролина Михайловна

Аспирант

Уральский государственный экономический университет, Институт экономики,
Екатеринбург, Россия
E-mail: reiz@inbox.ru

За последние 25 лет российская традиционная розничная торговля претерпевает существенные изменения в своем развитии, возрастает конкуренция и она начинает терять свою привлекательность для российского покупателя. В этих условиях торговые сети вынуждены искать методы и возможности изменения ситуации с целью адаптации к меняющейся экономической ситуации.

За последние 25 лет российская традиционная розничная торговля претерпевает существенные изменения в своем развитии, возрастает конкуренция и она начинает терять свою привлекательность для российского покупателя. В этих условиях торговые сети вынуждены искать методы и возможности изменения ситуации с целью адаптации к меняющейся экономической ситуации.

Одним из наиболее современных и эффективных методов управления продажами является категорийный менеджмент, в основе которого лежит централизованное управление ассортиментом и полочным пространством, оптимизация ценовой политики с учетом цен конкурентов, усиление маркетинговых активностей и др. Основная задача данного подхода - максимальное удовлетворение потребностей покупателя и повышение привлекательности торговой сети для покупателя, что позволит увеличить ее продажи и рентабельность.

Суть категорийного менеджмента можно разделить на восемь этапов [3, 4, 5, 6, 7]:

1. Определение категорий и подкатегорий - это распределение всего ассортимента торговой сети по определенным группам.

2. Анализ категорий и определение их ролей. Роли категорий определяются категорийным менеджером экспертно на основании анализа продаж категорий (руб и шт) и долей каждой отдельной категории от общего показателя продаж (руб и шт). Основной подход включает в себя 5 ролей: базовая/целевая роль, роль «текущих/рутинных покупок», удобство, компетентность, сезонная роль.

3. Проведение анализа категорий и определения их стратегий. Для проведения исследования необходимо сопоставить 2 показателя в течение базового периода: выручку по каждой отдельной категории (руб) и наценку (%). На основании полученных данных составляется график, строится математическая фигура «Треугольник» и на основании этого каждой категории присваивается стратегия. В случае необходимости категорийный менеджер экспертно может изменить текущие стратегии категорий. Основные стратегии категорий [2, 3, 4, 6]: Генератор потока; Генератор наличности; Генератор прибыли; Защитник; Генератор покупок; Создатель имиджа; Создатель желания.

4. Анализ категорий и определение тактики. Принимается решение о тактических действиях по управлению продажами.

5. Постановка целей. Руководство торговой сети совместно с категорийными менеджерами формируют цели и плановые показатели, которые необходимо достичь в плановом периоде.

6. Реализация проекта. Категорийный менеджер на основании концепции «4Р» реализует все тактические мероприятия, запланированные на основании определенных ранее ролей и стратегий категорий.

7. Анализ и оценка запланированных мероприятий.

8. Подведение итогов выполнения поставленных на более раннем этапе целей и задач, выявление ошибок, которые были допущены на более ранних этапах.

Данный подход был апробирован на Торговой сети «Плюс», товарном направлении «Товары народного потребления», представленные в 30 торговых точках в Пермском крае и Уральском регионе РФ. В исследовании участвовали 15 товарных категорий, 24 000 товарных наименований. Исследование проводилось в течение 9 месяцев, на момент начала исследования торговая компания была ярким примером традиционной розницы.

В процессе исследования создан, проанализирован и полностью изменен существовавший классификатор товарных категорий и подкатегорий. На основании анализа статистических данных торговой сети по продажам товарных категорий, выявлены действующие роли категорий и определены новые. На основании данных по текущим объемам продаж и наценкам категорий (анализ проводился по нескольким периодам, с целью увеличения доли объективности исследования). В результате анализа выявлены существенные отклонения, определены стратегии по каждой отдельной категории и намечены основные точки роста. Определены тактические действия по дальнейшему развитию товарных категорий, повышению их эффективности и востребованности со стороны покупателей: выделены форматы матриц; определено необходимое количество наименований в каждой категории и формате; перераспределено оборудование между категориями в каждом отдельном магазине; определены плановые наценки по каждой отдельной категории; запланированы ежемесячные маркетинговые мероприятия с использованием печатного каталога и др. Составлен план с разбивкой по месяцам до конца года по следующим показателям: товароборот (руб), рентабельность (%) и оборачиваемость. Закуп товара переведен на централизованный (ранее каждый магазин отдельно заказывал товар на основании мнения товароведа), определено точное количество стеллажей по каждой категории в каждом отдельном магазине, все 30 магазинов переведены на 5 форматов матрицы, проработано 65% основного ассортимента, улучшены коммерческие условия по договорам поставок, снижены цены по текущему ассортименту, перераспределено полочное пространство между категориями, разработаны планограммы, запущены 3-недельные акции. Ежедневно проводился анализ текущей ситуации по основным экономическим показателям. Ежедневно проводился более глубокий и развернутый анализ по каждой категории и магазину в отдельности. Это позволяло оперативно реагировать на любые изменения в продажах категорий. Ежемесячно подводился итог выполнения поставленных на месяц показателей, выявлялись причины отклонений, вносились корректировки в цели и задачи.

В результате проведенной за 9 месяцев работы товароборот компании по данному направлению вырос на 16,8%, рентабельность компании увеличилась на 16,3%. В целом результаты работы можно оценить как положительные, однако была возможность достичь более существенного роста по всем показателям. В результате глубокого анализа выявлены основные проблемы, которые мешали росту основных экономических показателей, однако основная из них - не готовность руководства принять и реализовать в компании основы категорийного менеджмента.

Источники и литература

- 1) Бойко В.Н., Лисовский П. Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека, ноябрь 2013

- 2) Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России // Копирайт ECR-Rus, 2007-2008
- 3) Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице // СПб: Питер, 2015
- 4) Сысоева С. В., Бузукова Е. А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент // СПб: Питер, 2015
- 5) Балакирев С.В. Классификация ролей товарных категорий // Капитал Страны: <http://www.kapital-rus.ru>
- 6) Сергиенко О., Категорийный менеджмент: практические уроки // Аптека.уа: <http://www.apteka.ua>
- 7) Category Management, Business School, National University of Singapore: <http://www.bizfaculty.nus.edu>