

Использование инструментов категорийного менеджмента для повышения результативности FMCG-компаний

ЕРЕМЕЕВА Анастасия – студентка магистерской программы «Управление инновациями и предпринимательство», Департамент менеджмента, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
a.eremeeva4@gmail.com

Научный руководитель – к.э.н., проф. **ЛИНДЕР Н.В.**, Департамент менеджмента, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Yeremeyeva Anastasia – the student of the master program "Management of Innovations and Business" of Department of management, FGOBOU WAUGH "Financial University under the Government of the Russian Federation"
Research supervisor – Cand.Econ.Sci., the prof. Linder N. V.

Аннотация. В работе рассматривается влияние использования инструментов категорийного менеджмента на повышение результативности FMCG-компаний. В работе изучены основы категорийного менеджмента, а также показано, почему инновационный проект, зародившийся в мире в конце XX века и только пытающийся закрепиться в России, является необходимым для успешного ведения бизнеса как производителя, так и ритейлера. Изучается теоретический анализ возможности внедрения лучших мировых практик на рынок России. Тестируются гипотезы о повышении результативности деятельности компаний в результате внедрения инновационного проекта. Рассматриваются предпосылки анализа потребителей и спроса на основе панельных данных о покупателях, а также модель ABC-анализа, которая позволяет количественно измерить результативность бизнеса в связи с применением категоризации.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, FMCG, ритейлер, эффективность бизнеса, объем продаж, категоризация, SKU.

Use of instruments of category management for increase of productivity of the FMCG companies

Abstract

In work influence of use of instruments of category management on increase of productivity of the FMCG companies is considered. In work bases of category management are studied, and also is shown why the innovative project which has arisen in the world at the end of the XX century and only trying to be fixed in Russia is necessary for successful business as producer, and the retailer. The theoretical analysis of possibility of introduction of the best world practices on the market of Russia is studied. Hypotheses of increase of productivity of activity of the companies as a result of introduction of the innovative project are tested. Prerequisites of the analysis of consumers and demand on the basis of panel data on buyers, and also ABC analysis model which allows to measure quantitatively productivity of business in connection with categorization application are considered.

Keywords: Category management, FMCG, retailer, business effectnost, sales volume, categorization, SKU.

Введение

В последние годы в отрасли FMCG в России наблюдается чрезвычайный рост количества товаров, представленных в продаже. Огромный выбор приводит к замешательству среди покупателей. Ситуация обостряется тем, что люди тратят все меньше времени на походы за покупками. Тем самым, подобное поведение покупателей в итоге отрицательно сказывается на их лояльности магазину (розничной сети) и торговой марке, что, безусловно, влияет на прибыль. Многие покупатели на рынке России отмечают, что в крупноформатных магазинах самообслуживания (например, гипермаркетах) трудно ориентироваться из-за сложности категорий продуктов, непонятной и нелогичной выкладки продукции на площади продаж и из-за огромного ассортимента, представленного в торговой точке. Большое неоптимизированное количество

товаров в ассортименте усложняет цепочку поставок самой розничной сети, приводя к росту затрат и к увеличению ситуаций отсутствия товара на складе (out-of-stocks). В то же время в труде Воронова А.А., Муратовой, А.Р., 2015, отмечено, что, согласно международным исследованиям, около одной четверти всех товаров в отрасли продается меньше 1 штуки в месяц в точке. По этим причинам в литературе можно встретить множество работ, анализирующих факторы распространения товаров на рынках [Погосян, 2016; Трачук, Корнилов, 2013а; Трачук, Корнилов, 2013б; Трачук, Линдер, 2017а; Трачук, Линдер, 2017б]. Однако данные работы не рассматривают влияние такого фактора, как ассортимент товара. Поэтому появляется необходимость процесса создания и оптимизации «эффективного ассортимента», где вывод дублирующихся и плохо продающихся товаров является основной задачей. Однако простой анализ продаж «от большего к меньшему» и удаление N-го количества позиций с наиболее низкими продажами не приведет к «эффективному ассортименту», так как это понятие многогранное и состоит из множества факторов. Анализ этих факторов, источников, на которых базируется анализ, а также степени влияния и значимости факторов, посвящена данная работа.

Целью исследования является эмпирическая оценка влияния инструментов категорийного менеджмента на повышение результативности FMCG-компаний, при этом под инструментами категорийного менеджмента мы понимаем многофакторный анализ, состоящий из 8 шагов управления категорией.

Отличием настоящего исследования от предыдущих является детальное рассмотрение идеи категорийного менеджмента, поэтапное введение проекта в компанию – производителя товаров повседневного спроса и анализ совместной работы с компанией-ритейлером на основе предложенной категоризации.

Теоретический обзор влияния использования инструментов категорийного менеджмента на повышение результативности FMCG-компаний.

В условиях растущей конкуренции на рынке FMCG России, а также в связи со стремлением компаний к модернизации существующих процессов, внедрению инноваций для повышения эффективности работы и доходности предприятия необходимо привносить в бизнес новые концепции [Левина, 2017; Трачук, Линдер, 2017 в; Трачук, Линдер, 2016 б]. Говоря о товарной категории FMCG, с развитием технологий и необходимостью взаимодействия всех бизнес-единиц компаний возникающие вызовы должны решаться с применением новых методов и технологий [Арсенова, Панкова, 2017]. Современный процессный подход является основой для решения проблем [Трачук, Тарасов, 2015]. Таким образом, предлагается введение категорийного менеджмента в бизнес как ключевой момент по развитию бизнеса и разработке инновационной стратегии бизнеса у производителей и ритейлеров [Попенкова Д. К., 2015].

Трачук А.В. в своей работе [Трачук А.В., 2013] определил инновационную стратегию предприятия как функциональную стратегию, увязывающую цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей). Основой для выработки инновационной стратегии служат теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция компании и проводимая ею научно-техническая политика. Безусловно, в рамках инновационной стратегии должен рассматриваться и вопрос взаимодействия фирмы с национальной инновационной системой [Трачук, 2012].

Процесс категорийного менеджмента тесно взаимосвязан с предлагаемым выше определением «инновационной стратегии». Рассмотрим понятие «категорийный менеджмент» и историю зарождения процесса. На сегодняшний день не существует общепринятого определения понятия «категорийный менеджмент». В целом, многообразие источников сходится к тому что, категорийный менеджмент – это рациональное сегментирование товарных категорий на отдельные бизнес-единицы так, как их видит

покупатель, а не производитель или ритейлер, оптимальное управление категорией, а также торговым пространством и ассортиментом для получения прибыли и заключения партнерства между поставщиком и ритейлером.

Основателем категорийного менеджмента считается профессор Университета Южной Калифорнии Брайан Ф. Харрис. Изучение состава товарной категории находится в основе ее планирования и реализации бизнес-планов компании. В процессе работы важно думать не «производителями» и «брендами» тех или иных товаров, а их «категориями», то есть так, как обычно думает сам покупатель. Именно это является основой для построения ассортимента магазина. Так, категорийный менеджмент и бренд-маркетинг являются практически несвязанными понятиями, ведь увеличение продаж и развитие бренда не самоцель, продажи и развитие категории в целом – вот на чем делается фокус. Согласно Dr. Russell J. Zwanka, Dr. Brian F. Harris, задача, которая стоит перед категорийным менеджментом, целостное представление всех категорий, имеющихся в ассортименте розничного продавца, для максимального привлечения целевой аудитории. Именно для составления такого «предложения» существует современный подход категорийного менеджмента, которую и предложил профессор Брайан Харрис, получивший название «модель Харриса». (Brian Harris, 1994). Балакириев С.В., 2010, объяснил метод следующим образом: в каждой товарной категории происходит формирование самостоятельных отделов, призванных повысить эффективность управления ассортиментом товаров внутри нее. Возникает определенное количество автономных центров, соответствующих определенным товарным категориям. Управляет каждой категорией определенный руководитель или группа людей, имеющих должность категорийный менеджер.

В статье Терещенко К., 2005, сказано, что внедрение процесса категорийного менеджмента необходимо для достижения максимальной эффективности во взаимодействии всех отделов компании в отношении к товару, улучшения взаимодействия между производителем (поставщиком) и ритейлером, что является одной из ключевых задач компании-производителя, так как ритейлеры обеспечивают сбыт произведенного товара покупателю и помимо качества, цены и других характеристик товара на взаимоотношении компании-производителя/поставщика базируется решение об объемах продаж, ценах и других немаловажных факторах, что прямым образом отражается на прибыли и тех и других. Основной показатель измерения эффективности категорийного менеджмента – рентабельность продаж категории [Трачук, Линдер, Убейко, 2017].

Согласно работам [Лепп И., 2016; Трачук, Линдер, 2016 а] поведение покупателей в значительной степени отличается от того, что было свойственно 10 лет назад. Если раньше низкая цена была ключевым фактором, определяющим желание на покупку того или иного товара, происходила вечная погоня за «самыми низкими ценами», то сейчас поиск «наиболее низкой цены» находится на 25-м месте в списке критериев, определяющих магазин для совершения покупок. Сегодня цель большинства состоит в том, чтобы была возможность приобрести все необходимые товары в одном магазине и чтобы все желаемые продукты постоянно были в наличии. Но как обеспечить правильный ассортимент тех самых «желаемых продуктов»? как предотвратить отсутствие продукта на полке, тем самым потеряв клиента, а значит, потеряв прибыль?

В работе Балакирева С.В., 2011, представлена следующая схема, состоящая из 8 стадий управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента (рис. 1):



Рис. 1. Стадии управления товарным ассортиментом

Источник : [Балакирев С.В., 2011]

Категории, в свою очередь, играют определенные роли: согласно одной из наиболее известных и сбалансированных классификаций J.Singh и R.Blattberg (2001), имеется четыре вида ролей категорий:

- 1) роль имиджевая для создания добавленной потребительской ценности в глазах целевой аудитории, выделения на фоне конкурентов, усиления нейрокоммуникации для принятия потребителем необходимого компании решения. Такие категории не всегда дают высокий товарооборот и не критичны для доходности;
- 2) категории с привилегированной/основной ролью являются основой ассортимента ритейлера, наиболее конкурентоспособными, формирующими потребительское восприятие розничного продавца и сказывающимися на ценовом восприятии магазина. Подобные категории приносят наибольший товарооборот, однако невысокую доходность, так как их цены должны оставаться на уровне рыночных и даже ниже, чтобы поддерживать спрос;
- 3) роль случайная/сезонная: ей соответствуют категории с ярко выраженным сезонным характером. Категории предназначены для того, чтобы дополнить и улучшить восприятие о ритейлере, увеличить поток покупателей в связи с сезоном и также положительно повлиять на создание прибыли;
- 4) категории, объединенные под ролью удобные, вспомогательные. Они дают возможность создать у покупателя впечатление о том, что в магазине существуют все необходимые категории товаров и позволяют не заходить в специализированные магазины, что несомненно влияет на средний чек, увеличение маржи.

Для успешного развития категорий необходим глубокий анализ конкурентов, прогнозирование их действий для появления возможности адаптации своей стратегии и действий в зависимости от поведения

конкурентов. Это поможет создать конкурентное преимущество [Константиныди Х.А., 2012; Трачук, Линдер, 2014]. Но что делать, если категорийный менеджмент в России еще слабо развит, а значит, нет возможности опираться и адаптироваться под действия конкурентов? Надо быть успешным пионером в данной сфере. Поэтому можно использовать методику бенчмаркинга (benchmark), а именно изучение и применение лучших наработок (best practice) компаний, на данный момент зарубежных. Стоит отметить, что слепое копирование не приведет к отличному результату, ведь не только от категории, но и от страны зависит стратегия развития, поэтому необходимо синтезировать индивидуальный подход, основанный на существующих лучших примерах. Наиболее известной моделью бенчмаркинга является «колесо бенчмаркинга», состоящее из следующих этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация (рис 2.). (Данилов И.П., Данилова Т.В., 2005).

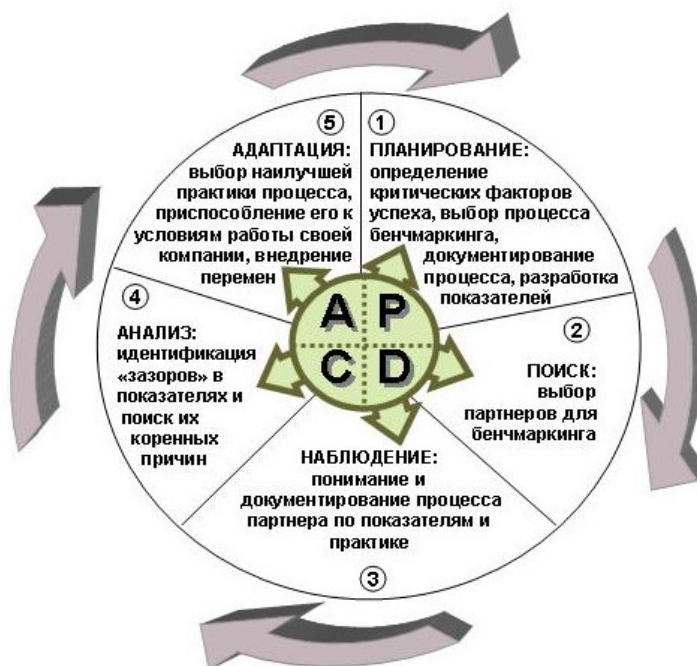
Рис. 2 Кольцо бенчмаркинга

Источник [Данилов И.П., Данилова Т.В., 2005]

Согласно Канаян Р., Канаян К. (2013), степень привлекательности торговой сети или единичного магазина для покупателя также влияет на прибыль и состоит из ряда пунктов, к которым в том числе относится качество планировки и выкладки, оптимизацией чего занимается категорийный менеджмент. Основные критерии, которые можно измерить для определения степени привлекательности, следующие:

- Среднее время пребывания покупателей в магазине.

Короткое время пребывания внутри магазина отражает, что покупатель не заинтересовался или что



расположение товаров не является эффективным относительно спроса на него или же в связи с отсутствием необходимого товара.

- Среднее количество покупателей и распределение количества посещений по дням недели.

Критерий, определяющий степень заинтересованности в магазине для покупателей, наиболее популярные дни недели и распределение продаж тех или иных товаров и категорий по дням недели, что, несомненно, положительно сказывается на стремлении к оптимальному формированию системы скидок и бюджетировании, определению целевой аудитории и возможности адаптироваться под нее, а также привлечению новых покупателей.

- Среднее количество наименований в чеке.

Критерий, отражающий следующую зависимость: чем больше позиций в чеке и/или больше сумма среднего чека, тем успешнее бизнес торговой точки.

Вывод

Таким образом, категорийный менеджмент – это успешная инновационная система управления ассортиментом как на стороне производства, так и на стороне сбыта. На современном рынке FMCG России основной целью розничной торговли является рост числа магазинов, однако их структура, отношение к покупателю, концепция являются стратегически важными задачами для успешной предпринимательской деятельности.

Согласно Г. Вугне, благодаря внедрению проекта категорийного менеджмента, который предлагают компании-производители, профессионально разбирающиеся в своих категориях, у ритейлеров появляется возможность и конкурентное преимущество по управлению своим торговым пространством, товаром, покупателем, партнерами, оборудованием в торговых залах и т.д. Это приводит к увеличению товарооборота и валового дохода, росту числа покупателей, развитию товарных категорий, общему повышению уровня менеджмента компании.

Список литературы

1. *Арсенова Е. В., Панкова О. Н. (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Эффективное Антикризисное Управление. 2017. № 6.*
2. *Балакирев С. В. (2010) Управление товарным ассортиментом на основе концепции категорийного менеджмента // эл. журнал Менеджмент в России и зарубежом.*
3. *Балакирев С. В. (2011) Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. № 2.*
4. *Воронов А. А., Муратова, А. Р. (2015) Категорийный менеджмент (управление ассортиментом торговых предприятий) – Краснодар.*
5. *Данилов И. П., Данилова Т. В. (2005) Бенчмаркинг как основа конкурентоспособного предприятия. // Стандарты и качество, № 1.*
6. *Канаян Р. Канаян К. (2013) Анализ розничной торговли. Инструменты розничного аналитика // Юнион-стандарт консалтинг. [2013]. URL: http://www.usconsult.ru/b_059.html*
7. *Кандалинцев В. (2003) Финансовый вес категории // Новости торговли, № 12.*
8. *Константинови Х. А. (2012) Анализ факторов формирования конкурентоспособной стратегии развития макрорегиона. Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки, Т. 1. № 139.*
9. *Лепп И. (2014) Стратегии выживания современной розницы, Nielsen Company*
10. *Левина А. М. Формирование конкурентных преимуществ компаниями высокотехнологичных отраслей: модель и ее основные компоненты // Эффективное Антикризисное Управление. 2017. № 3, с. 88–97.*
11. *Попенкова Д. К. (2015) Эволюция категорийного менеджмента, Международный научно-исследовательский журнал, № 11 URL: <https://research-journal.org/economical/evolyuciya-kategorijnogo-menedzhmenta/>*
12. *Погосян А. М. Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 3 (96). С. 86–93.*
13. *Терещенко К. Категорийный менеджмент: от понимания к практике // Мое Дело. — 2005.*
14. *Трачук А.В. (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. № 3. С. 16 –25.*
15. *Трачук А. В., (2012). Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности //*

- Эффективное Антикризисное Управление. 2012. № 6 (75). С. 66–71.
16. Трачук А., Тарасов И. (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организации на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 52–61.
 17. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016 а). Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. 2016. №1. С. 61–73.
 18. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017 а) Распространение инструментов электронного бизнеса в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2017. Т 15. №1. С. 27–50.
 19. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017б). Перспективы применения мобильных платежных сервисов в России: теоретический подход к пониманию факторов распространения // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. №1 – 1. С. 322 – 328.
 20. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017 в) Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. 2017. № 4 (222). С. 53–65.
 21. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016б) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 298–308.
 22. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74.
 23. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2014). Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. – С. 181–183.
 24. Трачук А. В., Корнилов Г. В. (2013 а). Анализ факторов, влияющих на распространение безналичных платежей на розничном рынке // Финансы: теория и практика. 2013. № 4 (76) с. 6 –19.
 25. Трачук А. В., Корнилов Г. В. (2013 б). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. № 9 с. 3 –9.
 26. Byrne G. // Has Category Management evolved into Cat Man 2.0?
 27. Desforges T. // Category Management 3.0 URL: <http://www.tobydesforges.com/uncategorized/category-management-3-0/#.VIGb8o78ilc>
 28. Dr. Russell J. Zwanka, Dr. Brian F. Harris (2016) Category Management Principles
 29. Singh J., Blattberg R. Next generation category management. The power of information technology to focus on the consumer – Category Management Inc. and Kellogg School of Management northwestern University.