

УПРОВАДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті з'ясовано сутність та процес формування категорійного менеджменту. Визначено його основні передумови та принципи. На основі цих даних розроблено механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно торгівлі.

Ключові слова: категорійний менеджмент, підприємства роздрібно торгівлі, попит споживачів, маркетингове середовище, категорія, категорійна стратегія, ролі категорій, механізм упровадження категорійного менеджменту.

В умовах значних коливань кон'юнктури ринку, зростання числа конкурентів на ринку, зміни потреб споживачів важливою задачею для кожного керівника стає забезпечення ефективної діяльності свого бізнесу. Так екстенсивний шлях розвитку лише за рахунок позикових коштів вже більше не приносить очікуваного результату, а тільки призводить до зниження фінансової міцності підприємства шляхом скорочення обсягів прибутку та наростання заборгованості. У зв'язку з цим підприємства роздрібно торгівлі останнім часом все активніше здійснюють пошуки шляхів розв'язання цих проблем. Одним із способів оптимізації структури компанії, раціонального використання коштів та найповнішого задоволення потреб клієнтів стає запровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві, спрямованої на диференціацію асортименту продукції за групами та формування товарних категорій та бізнес-одиниць.

Вивченням теоретичних аспектів понять, завдань, функцій та методів категорійного менеджменту займалися такі вчені, як Бузукова Є., Височин І. [3], Гросул В. [6], Кузнецова С. [8], Сисоева С. [11] та інші. Практичні дослідження цієї проблематики відображені у працях Барановського В., [2], Гонського М. [4], Гончарова І. [5], Гурова Н. [7] тощо. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, ці питання залишаються і досі не розв'язаними до кінця. Особливої уваги заслуговує аспект формування алгоритму впровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно торгівлі.

Метою статті є аналіз системи категорійного менеджменту та формування алгоритму його впровадження на підприємстві. Для її досягнення необхідно здійснити низку завдань, серед яких:

- визначення процесу формування, сутності, принципів категорійного менеджменту.
- визначення передумов впровадження категорійного менеджменту на підприємстві та огляд його складових елементів.
- формування механізму впровадження категорійного менеджменту на роздрібних підприємствах.

Теоретичною та методологічною основою статті є фундаментальні положення економічної теорії, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі категорійного менеджменту. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові та спеціальні економічні методи, серед яких метод аналізу та синтезу, об'єктивності, системності, логіко-теоретичного узагальнення та порівняльно-

економічного аналізу.

У 80-х роках ХХ століття з'являється нова концепція ведення та управління бізнесу – категорійний менеджмент, який має значні відмінності від попередньої традиційної концепції. Остання характеризувалась тим, що функції відділів продажу, закупівлі та маркетингу були розділені. Так відділ закупівель відповідав лише за укладення контрактів з постачальниками, підготовку документації та частково за приймання товарів. Відділ продажів – розміщенням отриманих товарів у магазині на полицях та підтримання рівня товарного запасу. Встановленням цін займався планово-економічний відділ. Такий розподіл не завжди був оптимальним та ефективним, оскільки часто цілі підприємства загалом не відповідали цілям окремих підрозділів. Подальше зростання числа конкурентів на ринку, швидкі зміни його кон'юнктури зумовлюють реальну необхідність у пошуку нових стратегій управління [3, с. 93]. Так з'являються нові принципи управління, що стали передумовою розвитку категорійного менеджменту: Total Quality Management (TQM) та Efficient Consumer Response (ECR). TQM (Total Quality Management) – націлений на якість підхід до керівництва організацією, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довготривалого успішного результату шляхом задоволення потреб споживачів і максимізацію вигоди для всіх членів організації і суспільства. Ця концепція була запроваджена в Японії Едвардом Демінгом та ґрунтується на знаннях системного підходу, статистики, теорії пізнання та психології [8, с. 291]. Концепція ECR (Efficient Consumer Response) забезпечує оптимізацію ланцюга поставок спільними зусиллями виробників, постачальників і підприємств роздрібно торгівлі з метою зменшення матеріальних та інших тимчасових витрат у процесі доставки товару, збільшення прибутку, оптимізації складських операцій, цінової політики, асортименту та поліпшення якості обслуговування кінцевого споживача [3, с. 91].

Новою концепцією, яка з'являється на початку 90-х років, стає категорійний менеджмент, який бере за основу об'єднання функцій закупки та продажу. Це такий процес управління торгівельним підприємством, коли кожна категорія товару існує як окрема бізнес-одиниця, що має на меті максимальне задоволення потреб споживачів та зростання ефективності співробітництва між виробником і роздрібним продавцем [9, с. 220]. Категорійний менеджмент як будь-яка управлінська система передбачає наявність

суб'єкта і об'єкта управління. Об'єктом виступає весь процес – починаючи з закупівлі товарів у виробників і постачальників і закінчуючи реалізацією товарів покупцям загалом та торговим асортиментом магазину зокрема. Суб'єктом є посадова особа, на яку покладено обов'язки з управління товарною категорією, як правило, це категорійний менеджер. До його обов'язків належить: сегментація ринку і вибір цільового (цільових) сегмента (сегментів); аналіз попиту і споживчих переваг цільового сегмента; розробка цінової, асортиментної та комунікаційної стратегії товарної категорії; аналіз динаміки продажів і прибутковості товарної категорії тощо [10, с. 134].

Категорійний менеджмент повинен розглядатися як спроба оптимізувати весь ланцюг поставки від постачальника до кінцевого споживача. Широке впровадження категорійного менеджменту означає, що асортимент продукції компанії розбивається на логічні категорії, за які відповідає одна команда з перехресними функціями, яка забезпечує оптимізацію чистого прибутку по даній категорії. Дана система управління асортиментом у межах категорійного менеджменту дозволяє погоджувати інтереси споживачів, виробників і постачальників товарів [9, с. 223].

Категорійний менеджмент в управлінні асортиментом магазину означає:

- орієнтацію магазину на смаки і уподобання покупців та формування відповідного ним асортименту продукції;
- відповідальність, самостійність і незалежність у прийнятті рішень категорійних менеджерів, які несуть персональну відповідальність за результати управління товарною категорією;
- формування в структурі асортименту магазину товарних категорій відповідно до попиту клієнтів;
- обов'язкове використання в процесі управління асортиментом сучасних інформаційних технологій;
- постійне вдосконалення асортиментної матриці [9, с. 223].

Отже, категорійний менеджмент становить процес управління торговим асортиментом магазину з метою його розвитку відповідно до величини і структури споживчого попиту і за умови ефективного використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Виділимо основні принципи категорійного менеджменту:

- відповідності товарного асортименту особливостям

попиту населення з метою найбільш повного його задоволення;

- забезпечення постійної наявності у продажу стійкого товарного асортименту відповідно до попиту населення;
- максимальне наближення до покупців товарів повсякденного попиту і простого асортименту та наявність продукції на складі;
- економічна ефективність роботи підприємства [10, с. 140].

Однак упровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві вимагає значної перебудови всієї структури торгівлі, системи розподілу ресурсів, відповідальності і повноважень персоналу. Розглянемо основні передумови даного процесу:

- об'єднання функціональних стратегій (закупівлі, продажу, маркетингу, логістики, фінансів) в одну категорію;
- призначення категорійного менеджера та визначення його обов'язків. Необхідно дотримуватися децентралізації з передачею частини управлінських функцій і повноважень у прийнятті рішень, концентрації функцій, пов'язаних з управлінням асортиментом, маркетингом, ціноутворенням та іншими бізнесовими функціями, в одних руках;
- зміна організаційної структури компанії, перехід до матричної структури. Ця система передбачає виділення єдиних центрів управління категоріями, управління в яких здійснюється не тільки по вертикалі, але і по горизонталі. Категорійний менеджмент (горизонталь), навіть якщо це не генеральний директор (вертикаль) або навіть керівник відділу (вертикаль), впливає на діяльність інших підрозділів;
- уникнення конфліктів категорій (боротьба за полиці, неузгодженість дій і зусиль, відсутність єдиної маркетингової концепції) через формування дієвого механізму регулювання внутрішніх конфліктів і узгодження розвитку категорій у межах єдиної концепції;
- формування стійких зв'язків між стратегіями підприємства та постачальниками, виробниками товарів [9, с. 221; 10, с. 132].

Виділимо на основі цих положень основні елементи категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно торгівлі (рис. 1).

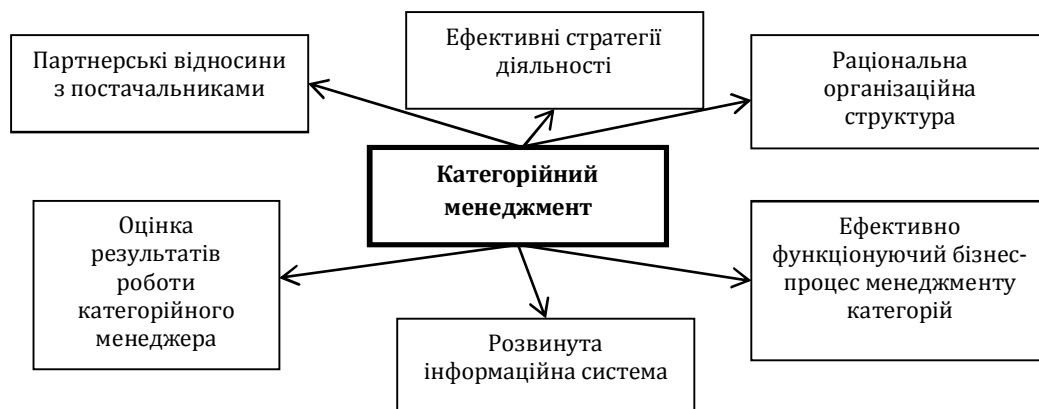


Рис. 1. Основні елементи системи категорійного менеджменту підприємства роздрібно торгівлі

Ґрунтуючись на цих засадах, сформуємо механізм упровадження системи категорійного менеджменту на

підприємствах роздрібно торгівлі.

По-перше, необхідно здійснити маркетинговий

аналіз ринку, провести оцінку попиту та уподобань споживачів, стану розвитку економіки, конкурентного середовища, а також взаємозв'язків з постачальниками. Цей етап спрямований на збір та аналіз інформації про стан маркетингового середовища. Найважливішою задачею стає отримання інформації про смаки та потреби споживачів. Інформація може надходити як з офіційних, так і з комерційних джерел. Так, наприклад, компанія «АС Nielsen» отримує дані не тільки з результатів маркетингових досліджень ринку експертами, але й безпосередньо від близьких споживачу джерел, таких, як газети, журнали, блоги, коментарі тощо [1, с. 5].

По-друге, необхідно чітко визначити цілі компанії. Бізнес-стратегія підприємства має стати вихідною

точкою для розробки категорійного менеджменту. У галузі роздрібно́ї торгівлі особливо важливо чітко визначити формат стратегій, операційну модель бізнесу та ключові аспекти позиціонування на конкурентному ринку (наприклад, низькі ціни, якість, сервіс, бренд тощо). Важливо, щоб цілі компанії були чіткими та взаємоузгодженими на операційному рівні, а формати стратегій та категорійного менеджменту були взаємопов'язаними, забезпечуючи ефективну комунікацію всередині компанії.

По-третє, формування категорійних стратегій на підприємстві. Цей етап передбачає виділення категорій, визначення ролі категорій, оцінювання категорій, встановлення цілей для категорій, вибір категорійної стратегії (рис. 2) [1, с. 6].

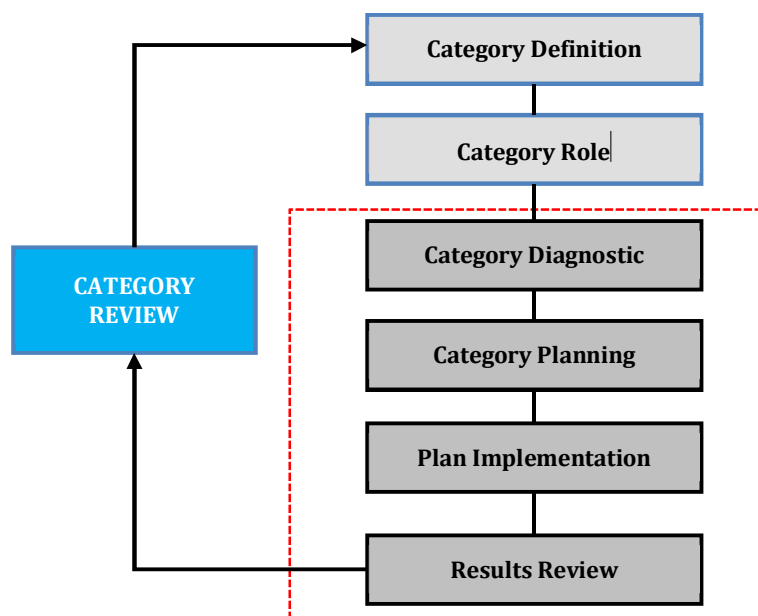


Рис. 2. Формування категорійних стратегій

Основою для визначення стратегій є їх цілі та формат, вибір яких ґрунтується на концепції Consumer decision tree (CDT) або Дерево споживчого вибору [1, с. 6]. Вона відображає процес встановлення пріоритетів споживачами в процесі здійснення покупок, а також рівень взаємозамінюваності товарів. В одній категорії мають товари, що мають схоже призначення та існують одночасно в уяві клієнтів, або ж певні види продукції, які презентовані сукупністю брендів, наприклад, масло, цукерки тощо. Для виділення кожної категорії визначається її роль на основі крос-категоріального аналізу з урахуванням позиціонування та стратегії підприємства. Розрізняють наступні ролі категорій, такі як (табл. 1):

– Destination («основний пункт призначення») – товари, завдяки яким проводиться вибір певного

магазину для здійснення покупок, мають найбільшу цінність для підприємства;

- Routine («поточний товар») – товари, що користуються значним попитом серед споживачів та сприяють позиціонуванню магазину як такого, що має високу споживчу цінність для покупців;
- Seasonal («сезонний товар») – товари, що користуються значним попитом серед споживачів у певний сезонний період та сприяють позиціонуванню магазину як такого, що має високу споживчу цінність для покупців;
- Convenience («корисний або доцільний товар») – товари, що позиціюють підприємство, як таке, що спроможне надати повний сервіс та задовольнити широке коло потреб клієнтів (табл. 1) [1, с. 6; 5].

Таблиця 1. Ключові ролі категорій

Category role	Category role objectives
Destination	To be the primary category provider and help define the retailer as the store of choice by delivering consistent, superior target customer value.
Routine	To be one of the preferred category providers and help develop the retailer as the store of choice by delivering frequent, competitive target consumer value.
Seasonal	To be a major category provider, help reinforce the retailer as the store of choice by delivering frequent, competitive target consumer value.
Convenience	To be a category provider and help reinforce the retailer as the full service store of choice by delivering good target consumer value.

Для прикладу проведемо розподіл ролей за категоріями у торгівельній компанії «Metro Cash&Carry Ukraine» (рис. 3). Виділимо 4 ролі:

TRAFFIC		POWER		Hero categories
Instore butchery	Dairy products	Processed meat		Cosmetics
Frozen meat	Basic dry groceries	Cheese		Disposable household
Frozen products		Chocolate & sweets		Fresh meat
FreshFish		Coffee		Detergents & cleaners
Fruits and Vegetables		Tea		
		Household		
		Spirits		
		Beer & softdrinks		
		Wines		
		Stationary		
OPPORTUNISTIC		ESSENTIAL		
Flowers & plants	IT hardware & telecom	Delikatessen	Underwear & socks	
Frozen fish	Brown goods	Instore bakery	Brown goods access	
Tobacco	White goods	Cakes & Biscuits	Small elect. appliances	
Sports good	Seasonal goods*	Vinegar, salt & seasonings	Seasonal elect.	
Shoes	Toys	Breakfast articles	Appliances	
Children's wear	Other home decoration	Salty snacks	IT consumables	
Luggage	DIY tools & machinery	Baby food	Office chairs	
Books & magazines	DIY Drive-in	Baby care	Home textile	
Office furniture & machines	Gastro & trade equipment	Pet food	Men's wear	
		Bread	Ladies' wear	
		Sauces	Consumables DIY	
			Canned Goods	

Рис. 3. Ролі категорій на прикладі торгівельної компанії «Metro Cash & Carry Ukraine»

Traffic («рух») products – це сукупність товарів, що користуються попитом серед споживачів та приносять дохід компанії. Основними категоріями цієї групи є: м'ясні вироби власного виробництва, заморожені продукти, молочні продукти.

Power / Hero products – товари, за якими споживачі обирають для закупки визначений магазин, користуються найбільшим попитом та дають найбільші прибутки. До таких категорій належать: ковбасні вироби, сир, кондитерські вироби, кавові та чайні напої, господарчі товари, пиво, вино тощо. Серед них виділяють категорію Hero («герой») – це косметика або побутова хімія, свіже м'ясо.

Opportunistic products («вигідний»): Квіти та рослини, заморожена риба, тютюн, спортивні товари, одяг для дітей, побутова техніка, сезонні товари, іграшки.

Essential products («необхідні») – товари, що повинні бути у продажу для дотримання концепції компанії у задоволенні широкого спектра потреб клієнтів. Сюди належать: хліб, випічка, їжа для дітей, їжа для тварин, нижня білизна, одяг для чоловіків та жінок тощо (рис. 3).

Після визначення категорій та їх ролей постає задача

у забезпеченні їх досягнення завдяки формуванню категорійних стратегій. Розрізняють такі, як:

- Traffic building (встановлення шляху до магазину) – спрямована на заохочення клієнтів прийти до магазину та здійснити заплановані та імпульсивні покупки.
- Transaction building (здійснення покупок) – підвищує середній рівень покупок певної категорії.
- Profit generating (збільшення прибутку) – зростання продажів продуктів з більшою маржею
- Share protecting (збереження частки ринку) – збереження поточної частки ринку та обороту в умовах зростаючої конкуренції.
- Excitement creating (задоволення потреб покупців) – пропозиція модних та інноваційних товарів, що відповідають уподобанням споживачів.
- Image enhancing (підвищення іміджу компанії) – створення образу компанії відповідно до цілей споживачів: цінова політика, сервіс, якість, асортимент [5].

По-четверте, проводиться визначення відповідної тактики, реалізація запланованих дій та аналіз результатів. Цей етап містить:

1. Утворення повного внутрішнього та зовнішнього огляду маркетингового середовища.
2. Підготовку плану дій відповідно до вибраних стратегій.

3. Виконання запланованих заходів.
 4. Оцінку результатів та їх покращення.
- Поєднаємо описані вище заходи у єдиний механізм упровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві (рис. 4).

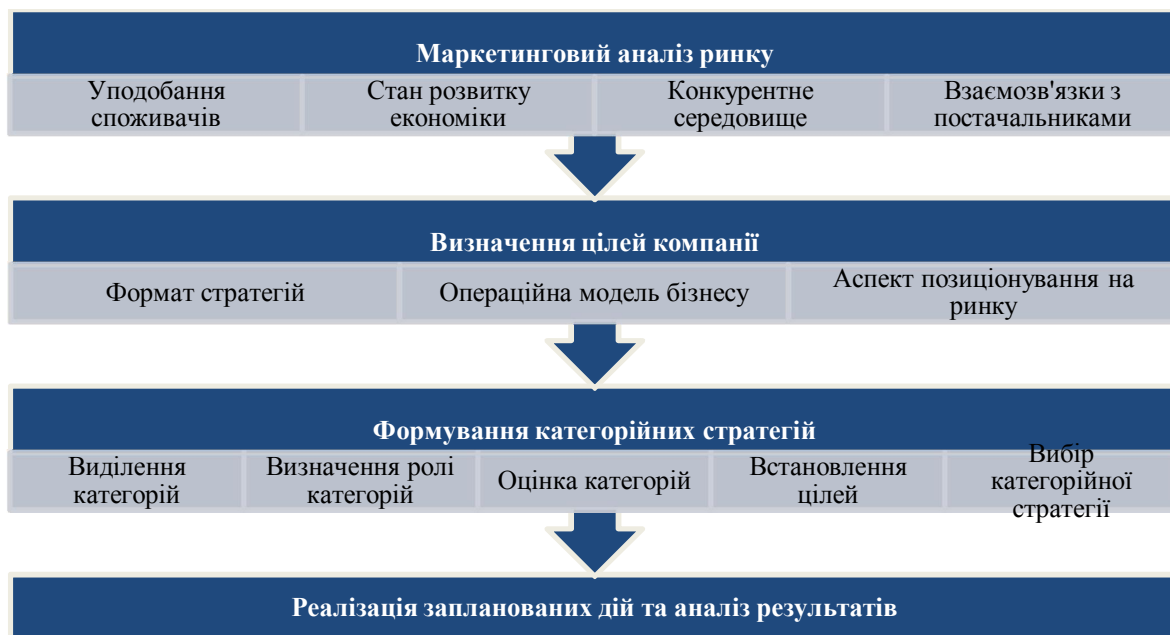


Рис. 4. Механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємстві

Виконання цієї послідовності заходів у процесі впровадження категорійного менеджменту дозволить мінімізувати перешкоди, такі, як нестабільні частки ринку та рівні товарооборотів вітчизняних підприємств, ненадійні відносини з постачальниками, відсутність повної інформації про середовище, порушення ознак цілісності, системності та взаємоузгодження дій всередині організації [2; 7]. При цьому забезпечить максимізацію вигод, отриманих від упровадження категорійного менеджменту на підприємстві:

- оптимізація ланцюга поставок продукції від виробника до кінцевого споживача через торгову мережу;
- підвищення ефективності діяльності компанії завдяки утворенню нової організаційної структури та введенню посади категорійного менеджера;
- уникнення внутрішніх конфліктів та досягнення визначених цілей компанії;
- зростання прибутковості бізнесу через максимальне задоволення потреб клієнтів завдяки відповідності продукції їх уподобанням та підтримці оптимального рівня товарного запасу;
- отримання вагомих конкурентних переваг на ринку завдяки кращій пропозиції товарів за вигідними цінами;
- економія засобів завдяки поглибленій кооперації між постачальником і роздрібним продавцем.

Новою концепцією, яка з'являється на початку 90-х років, стає категорійний менеджмент – процес управління торговельним підприємством, коли кожна категорія товару існує як окрема бізнес-одинаця, що має за ціль максимальне задоволення потреб споживачів та зростання ефективності співробітництва між виробником і роздрібним продавцем. Він заснований на принципах відповідності товарного асортименту

особливостям попиту населення з метою найбільш повного його задоволення, забезпечення постійної наявності у продажу стійкого товарного асортименту відповідно до попиту населення, максимальному наближенню до покупців товарів повсякденного попиту. Впровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі здійснюється за наступним алгоритмом або послідовністю дій. Першим етапом є маркетинговий аналіз ринку, другим – формування цілей компанії, третім – визначення категорійних стратегій на підприємстві та на останньому етапі проводиться визначення відповідної тактики, реалізація запланованих дій та аналіз результатів. Система категорійного менеджменту дозволяє оптимізувати ланцюг поставок продукції від виробника до кінцевого споживача серед торгової мережі, підвищити ефективність діяльності компанії завдяки утворенню нової організаційної структури та введенням посади категорійного менеджера, уникнути внутрішніх конфліктів та досягти визначених цілей компанії.

Саме тому дедалі більше компаній сьогодні віддають перевагу категорійному менеджменту як одному із найбільш ефективних способів організації прибуткової діяльності торговельних мереж в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, переходу від «ринку продавця» до «ринку покупця». Проте цей процес є доволі непростим для впровадження на вітчизняних підприємствах, адже потребує комплексного охоплення практично всіх сторін діяльності підприємства та внесення змін в організаційну структуру підприємства, в розподіл обов'язків між співробітниками підприємства, в відносини із постачальниками та систему отримання інформації про стан маркетингового середовища. Однак використання наведеної вище послідовності впровадження категорійного

менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі запланованих цілей та результатів в компанії. дозволить більш ефективно та успішно досягти

Список літератури

1. *Claudia Carr. Retail | Category Management. Effective day-to-day category management / Claudia Carr, Stephen Coy – 2011 BearingPoint.*
2. Барановский В. Выгоды и недостатки категорийного менеджмента [Електронний ресурс] / В. Барановский // Портал «Укрлогист». – Режим доступу: <http://www.ukrlogist.com/article/upravlenie-zapasami/upravlenieraspredeleniem/> 317. – Загл. з екрану.
3. Височин І. В. Сучасне методичне забезпечення аналізу товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі [Текст] / І. В. Височин // ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2010. – № 4. – С. 88-98
4. Гонский М. Внедрение системы категорийного менеджмента в розничных торговых сетях [Електронний ресурс] / М. Гонский // Портал «Лаборатория ритейла Украины». – Режим доступу:<http://allretail.com.ua/analytics/articles/24194-vnedrenie-sistemy-kategorijnogo-managementsa-v-riteyle>. – Загл. з екрану.
5. Гончаров И. Определение ролей категорий товара [Електронний ресурс] / И. Гончаров // Портал «Аналитика в торговле». – Режим доступу: <http://tor.in.ua/categ.html>. – Загл. з екрану.
6. Гросул В. А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями [Текст] / В. А. Гросул // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 30, т. 2 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 127-133.
7. Гурова Н. Категорийный менеджмент: новая технология управления [Електронний ресурс] / Н. Гурова // Портал «Klubok.net – управление качеством». – Режим доступу: <http://www.klubok.net/reviews125.html>. – Загл. з екрану.
8. Кузнецова С. О. Обліково-аналітичне забезпечення центрів відповідальності прибутку торговельної діяльності за умов трансфертного ціноутворення [Текст] / С. О. Кузнецова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки: збірник наукових праць. Вип. 4 (17). – Чернівці: Золоті литаври, 2009. – 366 с. с.291-299
9. Сидоров Д. В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними [Текст] / Д. В. Сидоров. – Москва: Вершина, 2007. – 320 с.: ил., табл.
10. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2007.- 416 с.
11. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+CD) [Текст] / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова – СПб.: Питер, 2011. – 288 с. – (Серия «Розничная торговля»).

РЕЗЮМЕ

Хваль Юлия

Внедрение категорийного менеджмента на предприятиях розничной торговли

В данной статье выяснена сущность и процесс формирования категорийного менеджмента. Определены его основные предпосылки и принципы. На основе этих данных разработан механизм его внедрения на предприятиях розничной торговли.

RESUME

Khval Yulia

The implementation of the category management in retail industries

The essence and the process of formation of category management are defined in the article. The basic conditions and principles are formulated in the article. On the basis of these data there has been worked out the mechanism for successful implementation of the category management in retail industries.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2013 р.