

# Категорийный менеджмент — процесс управления товарными категориями

Совместное управление — аптечной сетью и производителем — товарными категориями является инновационным направлением деятельности. Это не те типичные отношения производитель–розница, к которым мы привыкли. Эти отношения требуют доверия и повышенной ответственности каждой из сторон

**Категорийный менеджмент** — это стратегическое сотрудничество розничного оператора и производителя (поставщика), при котором стороны управляют категорией как бизнес-единицей, достигая ее расширения и, соответственно, увеличения прибыли.

«Ритейлер не может выиграть только за счет закупки товара, крупнейшие ритейлеры развивали также экспертизу продаж. В этом смысле производители товаров — сильное оружие для сети. Именно они должны предложить маркетинговое решение, направленное на улучшение удовлетворенности покупателей и увеличение продаж и прибыли».

Сэм Уолтон,  
основатель сети WAL\*Mart

## ЧТО МЫ ИМЕЕМ НА СЕГОДНЯ?

У нас есть поставщик/производитель, не вовлеченный в процессы, которые происходят в аптеке. Производителю/представителю важна закупка (sell in), но ситуация на рынке ему не ясна. Он не знает отпускную цену на препараты у дистрибьютора, а его главная задача — договориться с аптечной сетью о закупке. При растущем рынке это было сделать просто, хотя и тогда не все аптечные сети готовы были увеличивать товарный запас. Сегодня, когда остро стал вопрос о нехватке оборотных средств у аптеки, а средний чек уменьшился, пришло время из-

менений. Производитель должен знать и понимать все реалии. Отказ «ваше предложение не представляет для нас интереса» или «это много» — не достаточен. Мы должны стремиться к диалогу, обсуждать и принимать решение совместными усилиями, чтобы понимать друг друга и налаживать партнерские отношения.

Категорийный менеджмент как раз и является эффективным инструментом для работы с ассортиментом во время кризиса. Необходимо, чтобы розница и производитель сели за стол переговоров и обсудили выход из сложившейся ситуации.

Ниже я приведу пример классических шагов категорийного менеджмента. Каждый из них я буду комментировать, чтобы понять, насколько эта модель применима для аптечной розницы.

## ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА СЕГОДНЯ:

- Расширение и глобализация розничных сетей
- Сегментирование фармацевтического канала
- Рост количества поставщиков
- Увеличение издержек на содержание фармацевтического бизнеса
- Падение фармацевтического канала
- Развитие технологий продаж
- Работа с большим объемом информации
- Сокращение прибыли фармацевтического бизнеса (маржи)
- Диверсификация покупательского поведения
- Рост показателей отсутствия товаров
- Ориентация на понимание нужд потребителя.

Если внедрение категорийного менеджмента является столь актуальным, то почему это не происходит быстро:

- Недостаток ресурсов (люди, время, деньги)
  - Нехватка информации или ее отсутствие
  - Недостаток специалистов и опыта работы на основе принципов категорийного менеджмента
  - Отсутствие в структурах компаний соответствующих отделов и полномочий у сотрудников
  - Недоверие к поставщику и производителю.
- Это основные сложности, преодолев которые, можно получить выгоду.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ АПТЕЧНОЙ СЕТИ:

- Оптимизация ассортимента в категории
- Уменьшение затрат
- Рост прибыли и освобождение оборотных средств
- Развитие категории (рост категории в целом)
- Минимизация затрат по работе с полкой
- Поставщик в качестве партнера.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ПОСТАВЩИКА (ПРОИЗВОДИТЕЛЯ):

- Оптимизация ассортимента в категории
- Сокращение затрат — эффективная работа внешней службы
- Увеличение прибыли и рост продаж
- Развитие категории
- Минимизация затрат по работе с полкой
- Эффективность проведенных маркетинговых активностей
- Сеть в качестве партнера

## ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ НУЖНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ?

Прежде всего нужно понимать, что переход на работу по принципам категорийного менеджмента — это системная работа, которая требует изменений в структуре и подходе компании к бизнес-процессам.

## КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### ПОДГОТОВКА

### 8 ШАГОВ ВНЕДРЕНИЯ КМ

### АНАЛИЗ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ
2. РОЛЬ КАТЕГОРИИ
3. ОЦЕНКА КАТЕГОРИИ
4. ЦЕЛИ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КАТЕГОРИИ
5. СТРАТЕГИЯ КАТЕГОРИИ
6. ТАКТИКА КАТЕГОРИИ
7. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

### 8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Юлия Клименюк, бизнес-консультант  
Продолжение следует