

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

**А. В. Сапир<sup>1</sup>,**  
НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

### ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТОВ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТОВАРОВ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА

*С развитием практик категорийного менеджмента на зарубежных рынках все более актуальным становится вопрос изучения инструментов управления категорией, а также процесса их использования в рамках сложной структуры взаимоотношений между поставщиком и ритейлером. В статье подробно рассматривается значение категории с точки зрения управления розничными продажами и процесс внедрения проектов категорийного менеджмента на российском рынке товаров повседневного спроса. Проанализированы 10 бизнес-кейсов представителей компаний потребительского рынка России, используя метод кабинетных исследований, где уровнем анализа является категория. Анализ существующих практик позволяет оценить применимость классической модели внедрения категорийного менеджмента на отечественном рынке и определить наиболее востребованные инструменты. Результаты данного исследования показывают, что на отечественном рынке компании ориентированы на краткосрочные результаты развития категории и реализуют тактический блок задач без этапа определения роли и стратегии категории.*

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, продуктовая категория, товары повседневного спроса.

### THE STAGES OF CATEGORY MANAGEMENT IMPLEMENTATION PROCESS IN THE RUSSIAN FMCG MARKET

*The development of category management practices in the foreign markets has made crucial the study of category management tools as well as their use within the complex structure of the Supplier- Retailer relationship in Russian consumer goods market. The article highlights the meaning of the category in terms of managing retail sales and the process of category management implementation. Using desk research method with the*

---

<sup>1</sup> Сапир Андрей Викторович, аспирант кафедры стратегического маркетинга НИУ ВШЭ, менеджер по развитию категории ООО «Бондюэль-Кубань»; e-mail: andrey.sapir@gmail.com

*category as a level of analysis, we analyzed 10 business cases of Russian FMCG market representatives. The analysis of existing practices allows to evaluate the applicability of the classical category management implementation model in the domestic market and to identify the most common tools. The results of the study indicate that companies in the domestic market have short-term orientation on the development of the category and implement category tactics without defining the role and the strategy of the category.*

**Key words:** Category management, product category, Fast-moving Consumer Goods (FMCG).

## **Введение**

Категорийный менеджмент (далее КМ) как подход в управлении розничными продажами активно применяется крупными игроками розничного сектора [Basuroy et al., 2001; Desrochers et al., 2003; Gajanan et al., 2007] и является самостоятельной областью исследования [Hutchins, 1997; Dussart, 1998; Dewsnap, Hart, 2004], в том числе среди российских исследователей и практиков [Грек, Дунаев, 2006; Симбирцева, 2009; ECR Rus, 2009; Ручьева, 2015]. Несмотря на то что взаимоотношения между поставщиком и ритейлером на российском FMCG-рынке и их влияние на создание ценности для конечного потребителя все больше изучаются отечественными исследователями [Шерешева, 2006; Радаев, 2009; Третьяк 2013; Ребязина, Давий, 2014], КМ является все еще достаточно не изученной областью.

Сложная структура взаимоотношений между поставщиком и ритейлером [Радаев, 2009] приводит к тому, что контрагенты активно модернизируют свои информационные системы, разрабатывают новые модели анализа покупательского поведения и подходы в управлении полочным пространством и пространством магазина в целом [Hubner, Kuhn, 2012]. В результате перехода от доминирования производителей к доминированию ритейлеров [Spector, 2005] на рынке FMCG происходит смещение фокуса с бренд-менеджмента на КМ [Dussart, 1998]. Появляется потребность в кооперации и согласованности действий между поставщиком и ритейлером, где КМ становится одним из ключевых факторов построения взаимовыгодных отношений между обоими контрагентами [Kurtulus, Toktay, 2011; Che et al., 2012; Sinha et al., 2013; Nijs et al., 2014, Ручьева, 2015], а также источником устойчивого конкурентного преимущества [Dure, Gruen, 2004; Pere et al., 2012].

В данной статье исследуются этапы процесса внедрения проектов КМ на основе опыта компаний российского рынка FMCG. Сделана попытка определить наиболее востребованные инструменты КМ на отечественном рынке и оценить применимость классической модели внедрения проектов КМ, сопоставив каждый этап с реальными бизнес-

кейсами. Внедрение и сопоставление результатов совместного управления категорией относятся к процессу организационных изменений и являются одним из основных исследовательских вопросов в данной области [Hutchins, 1997; Dussart, 1998]. Эти исследования одни из наиболее востребованных в области КМ, так как связаны с труднодоступной информацией и позволяют сделать вклад в развитие существующих методик и адаптацию зарубежных практик к разным типам компаний на различных рынках.

Практика управления категорией как отдельной бизнес-единицей является одной из основ концепции КМ. Ограничение существующего подхода заключается в том, что управление каждой категорией как самостоятельной бизнес-единицей и выделение отдельного менеджера для управления ей и оценки влияния каждого продукта на доходность [IDDA, 1993], имея в среднем 150–200 категорий в обычном супермаркете, может стать настоящей проблемой для ритейлера. С другой стороны, исследователи и практики отмечают ключевую роль участия торговой сети и ее координации, как внутренних ресурсов, так и внешних, для успешной реализации проектов КМ [Dewsnap, Hart, 2004]. Другими словами, подчеркивается значимость совместного управления категорией обоими контрагентами в рамках проектов КМ.

В исследованиях в области КМ существует предпосылка о том, что чем ритейлер крупнее, тем меньше влияние поставщика, и о том, что чем менее значима категория для ритейлера, тем меньше вероятность взаимодействия с поставщиком на предмет совместного управления категорией [Gooner et al., 2011]. Если категория не является одним из приоритетов ритейлера, то желание и возможность «капитана категории» по внедрению проекта КМ вступают в конфликт с решением ритейлера об ограничении выделяемых внутренних ресурсов на нее. В результате возможность создать дополнительную ценность для покупателя и увеличить основные бизнес-показатели категории может быть упущена.

Одним из результатов статьи является обзор процесса внедрения КМ, определение приоритетных задач поставщика и ритейлера и влияние наиболее востребованных инструментов КМ на российском рынке FMCG. Проанализированы 10 бизнес-кейсов представителей компаний этого рынка: Danone, Arla Foods, Unilever, Procter & Gamble, Nestle, Vacardi, со стороны поставщиков, и торговых сетей «Лента», «Карусель», «Магнит», «Седьмой Континент» и др. — со стороны ритейлера. В основе методологии лежит анализ вторичной информации, кабинетные исследования, где уровнем анализа является категория. Полученные результаты позволяют поставщику адаптировать процесс внедрения и ускорить развитие взаимовыгодных отношений между ним и ритейлером на базе принципов КМ.

Статья состоит из нескольких частей: в первой представлены теоретические положения, связанные с понятием категории и ее роли в рамках концепции КМ, далее изложены этапы процесса внедрения проектов КМ, проводится анализ бизнес-кейсов по внедрению проектов КМ на российском рынке FMCG, в заключительной части описаны полученные результаты, дан перечень наиболее востребованных инструментов и приоритетных целей проектов КМ на отечественном рынке, сделаны выводы и предложено дальнейшее направление исследований в области КМ.

### **Понятие категории в рамках концепции категорийного менеджмента**

Единого определения КМ на данный момент не существует. Концепция КМ в своей основе имеет три базовых предположения [Dussart, 1998]:

1. Потребитель совершает выбор о покупке из представленного набора продуктов в рамках определенной категории;
2. Происходит сдвиг отношений между поставщиком и ритейлером в сторону взаимовыгодного партнерства;
3. В основе лежат стандартные бизнес-ориентированные задачи: высокая доходность, рост прибыли, снижение количества брака, увеличение отдачи, трафика клиентов и т.д.

Основные понятия, ключевые термины и наиболее распространенные определения были сформулированы международными консалтинговыми компаниями [AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997] и в ряде обзорных работ [Hutchins, 1997; Dussart, 1998; Dewsnap, Hart, 2002; Ручьева, 2015].

Одним из первых определений КМ было дано исследовательским агентством Nielsen в 1992 г. Формулировка определяла КМ как «процесс управления продуктами категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя» [AC Nielsen, 1992, p. 9]. Уникальность данного определения отражает переход индустрии FMCG от бренд-менеджмента к КМ [Dussart, 1998], где единицей управления становится не бренд, а категория как отдельная бизнес-единица, со своими задачами, целью и стратегией.

КМ является одним из компонентов разработанной программы «Эффективное реагирование на запросы потребителей» (Efficient Consumer Response, ECR), направленной на регулирование взаимоотношений между поставщиком и ритейлером [Pearce, 1996]. Целью программы является максимизация ценности для клиента, и она охватывает такие вопросы, как трансформация взаимоотношений между поставщиком

и ритейлером, совместное планирование промоактивностей, совместная разработка новых продуктов, совместное управление стоками и каналами дистрибуции и др. [Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995].

В рамках программы ECR КМ рассматривается как «процесс управления продуктовыми категориями как стратегическими бизнес-единицами, осуществляемый совместно сетью и поставщиком и обеспечивающий высокий бизнес-результат за счет достижения более высокой потребительской ценности» [ECR Europe, 1997, p. 12], что подчеркивает его роль в построении взаимовыгодного сотрудничества между поставщиком и ритейлером.

В середине 2000-х практика ECR и КМ, в частности, получила активное распространение в России. В результате работы дочерней структуры ECR в России и объединения бизнес-сообщества на отечественном рынке было сформулировано собственное определение КМ: «Стратегическое сотрудничество розничного оператора и поставщика, при котором стороны управляют категорией как стратегической единицей и достигают роста категории (увеличение продаж и прибыли) путем набора действий, ориентированных на покупателя» [ECR Rus, 2009, с. 43].

Накопленный опыт исследований и бизнес-практик в области КМ в России и за рубежом отражен в обзорной статье А. С. Ручьевой, где в результате выводится следующее определение КМ: «Процесс управления продуктовой категорией как отдельной бизнес-единицей с целью максимизации потребительской ценности, характеризующийся привлечением к принятию решения в нем поставщиков и производителей в категории» [Ручьева, 2015, с. 99].

Чтобы отразить ключевые характеристики концепции КМ, а также роль и место категории в ней, приведем таблицу с основным содержанием существующих определений КМ, выделившихся в результате развития данного направления.

*Таблица 1*

**Роль категории в категорийном менеджменте**

<b>Автор</b>	<b>Категория</b>	<b>Категорийный менеджмент</b>	<b>Цель</b>
AC Nielsen, 1992	Отдельная бизнес-единица	Процесс управления продуктовыми категориями	Удовлетворение потребностей потребителя
Hutchins, 1997	Набор продуктов, а не индивидуальных брендов	Система управления продуктовой категорией	Сокращение расстояния между поставщиком и покупателем

Автор	Категория	Категорийный менеджмент	Цель
Dussart, 1998	Отдельная бизнес-единица	Процесс управления продуктовой категорией	Кастомизация маркетинга как можно ближе к локальным покупательским паттернам
IGD, 2002	Группа продуктов	Стратегическое управление группами продуктов	Максимизация продаж и прибыли, удовлетворяя потребности клиента
ECR Europe, 2000	Стратегическая бизнес-единица	Процесс управления категорией ритейлером и поставщиком	Совместный бизнес-результат благодаря фокусу на доставке ценности потребителю
ECR Rus, 2009	Стратегическая единица	Стратегическое сотрудничество розничного оператора и поставщика	Рост категории
Ручьева, 2015	Отдельная бизнес-единица	Процесс управления продуктовой категорией	Максимизация потребительской ценности

*Источник:* составлено по [AC Nielsen, 1992, p. 9; Hutchins, 1997, p. 177; Dussart, 1998, p. 51; IGD, 2002, p. 1; ECR Europe, 2000, p. 4; ECR Rus, 2009, c. 2; Ручьева, 2015, c. 99].

Как видно из приведенной таблицы, категория занимает центральное место в концепции КМ. Выделяется основная характеристика категории как отдельной или стратегической бизнес-единицы, которая находится в совместном управлении розничного оператора и поставщика и имеет общие бизнес-задачи.

Категория может выступать как отдельная, управляемая группа продуктов при условии, что потребители определяют конкретные продукты как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые при удовлетворении собственных потребностей [ECR Europe, 2000]. Таким образом, основные вопросы, связанные с понятием категории, заключаются в определении ее состава и границ, а также субъективном восприятии категории потребителями [AC Nielsen, 1992].

Исследователи в области КМ предполагают, что продажи и доходность ритейлера будут максимизированы, если подобрать оптимальный набор брендов и товарных позиций с соответствующей потребительским ожиданием ценой и в результате получить категорию, которая будет от-

личать ритейлера от других конкурентов в восприятии конечного потребителя [Durge, Gruen, 2004].

На практике появляется ряд ограничений и существующих барьеров в текущей структуре управления категорией как со стороны ритейлера, так и со стороны поставщика. Определяя категорию на основании восприятия потребителями, приходится помнить про принцип управляемости [Europe ECR, 1997, p. 8] и про операционные ограничения [Basuroy et al., 2001, p. 17], которые выражаются в том, что полученная группа продуктов должна иметь схожие условия транспортировки и хранения [AC Nielsen et al., 2006].

В рамках данной статьи под категорией на рынке FMCG будут пониматься продукты, которые могут быть объединены в одну управляемую группу и удовлетворять схожие потребности в соответствии с восприятием потребителей. В результате проведенного анализа может быть сформулировано следующее определение КМ – это процесс управления розничным оператором и поставщиком категорией как отдельной бизнес-единицей с целью совместного создания и максимизации потребительской ценности.

Анализ развития области КМ позволяет заключить, что категория является центральным аспектом в концепции КМ и основным объектом одновременного управления поставщиком и ритейлером. Несмотря на отсутствие единого определения, удалось сформулировать определение КМ, которое отражает три основные характеристики: совместность управления, обособленность категории на уровне анализа и нацеленность на максимизацию потребительской ценности. Далее категория рассматривается в рамках процесса по внедрению проектов КМ с последующим анализом бизнес-практик рынка FMCG в России.

### **Этапы процесса внедрения проектов категорийного менеджмента**

Практические рекомендации в области КМ построены на базе модели внедрения проектов КМ, состоящей из восьми последовательных этапов, которые должны быть полностью пройдены, чтобы получить максимальную отдачу от внедрения практик КМ в повседневную работу поставщика и ритейлера [ECR Europe, 2000]. Таблица 2 составлена на основании классической модели внедрения проектов КМ ECR Rus, обновленной модели ECR Europe и ключевых знаний, полученных в ходе анализа опыта внедрения компаний на российском рынке FMCG.

**Модель внедрения категорийного менеджмента с описанием входящей информацией и результатом каждого этапа**

Этапы внедрения категорийного менеджмента	Входные данные	Результат этапа
1. Определение категории (Category definition)	Текущее определение категории	Потребительская сегментация
	Исследование потребностей	Дерево принятия решений
	Исследование покупателя	Структура категории
	Стратегическое решение	Определение роли категории и приоритетов
	Структура категории	Предопределение тактик категории
3. Оценка категории (Category assessment)	Дерево принятия решений	Определение драйверов категории
	Роль категории	Определение потенциала категории в ритейлере
	Целевые магазины (группа магазинов)	Предпосылки для постановки целей категории
	Целевые покупатели	
4. Цели по показателям категории (Category scorecard)	Целевое поведение (лояльность)	
	Целевые конкуренты	
	Оценка возможностей категории	Цели по ключевым показателям категории
	Роль категории	
5. Стратегия категории (Category strategy)	Оценка категории	Определение стратегии
	Роль категории	Предопределение тактик категории
	Основные драйверы	

Этапы внедрения категорийного менеджмента	Входные данные	Результат этапа
6. Тактики категории (Category tactics)	<p>Структура категории</p> <p>Дерево принятия решений</p> <p>Стратегия категории</p> <p>Целевые магазины (группа магазинов)</p> <p>Целевые покупатели</p> <p>Целевое поведение (лояльность)</p> <p>Целевые конкуренты</p> <p>Приоритетные сегменты категории</p> <p>Приоритетное поведение в категории</p>	<p>Рекомендации по вводу товарных позиций в категорию</p> <p>Рекомендации по выводу товарных позиций из категории</p> <p>Рекомендованная планограмма</p> <p>Разработка специального оборудования для упрощения навигации в категории</p>
7. Реализация проекта (Plan implementation)	<p>План действий</p>	<p>Внедрение рекомендованной планограммы в тестовых магазинах с учетом рекомендаций по ассортименту и новой структуры категории</p> <p>Установка специального торгового оборудования для упрощения навигации в категории</p> <p>Старт тестового периода</p>
8. Оценка результатов (Reassessment of category)	<p>Повторная оценка категории</p> <p>Оценка результатов совместного проекта</p>	<p>Оценка динамики продаж категории</p> <p>Оценка вклада сегментов в динамику продаж</p> <p>План дальнейших действий</p>

Источник: составлено по [ECR Europe, 2000, p. 21; ECR Rus, 2009, с. 5].

Как видно из табл. 2, каждый этап предполагает наличие определенной информации со стороны поставщика либо со стороны ритейлера, а результат этапа означает переход к последовательному процессу внедрения практики КМ до момента оценки полученных результатов и планирования последующей совместной деятельности по развитию категории.

Находясь перед категорией, покупатель совершает выбор в рамках того ассортимента, которым она ограничена [Dussart, 1998]. Первый этап внедрения КМ заключается в определении состава и границ категории и всех входящих в нее продуктов, которые станут последующим объектом анализа [Europe ECR, 1997]. Потребительская сегментация и дерево принятия решений [Moore, Carpenter, 2010] позволяют оценить значимость определенных атрибутов в категории и сформировать первичную гипотезу для блока задач мерчендайзинга и управления пространством на этапе определения тактик категории.

На основании собранных данных ритейлер и поставщик определяют, какую роль будет выполнять категория в портфеле ритейлера и какое количество ресурсов ей будет выделено. Приведем примеры ролей категории, имеющиеся в практике КМ [ECR Rus, 2009]:

1. Основная – категория с наибольшей частотой и уровнем проникновения в целевой аудитории с предложением конкурентоспособной ценности для потребителя;
2. Целевая – лидирующая категория для ритейлера с предложением максимальной ценности для целевого покупателя;
3. Компетентность – категория специализированных товаров для определенной группы потребителей, направленная на создание определенного имиджа торговой сети;
4. Удобство – категория, которая позволяет потребителю купить все в одном месте и характеризует ритейлера как торговую сеть с широким ассортиментом;
5. Сезонная – категория, всплеск продаж в которой происходит в период определенного мероприятия или в конкретный период сезона.

На этапе оценки категории происходит сбор и анализ данных по рынку, проводятся потребительские исследования и изучаются показатели продаж определенного ритейлера. Исследователи отмечают нежелание ритейлера делиться информацией с поставщиком, в частности, ритейлер опасается, что поставщик будет действовать только в рамках своих интересов [Dussart, 1998]. Причины преград на пути к реализации проектов КМ подробно рассмотрены в работах по изучению взаимоотношений между поставщиком и ритейлером как с точки зрения опасений обоих контрагентов [Manchandra et al., 1999; Dhar et al., 2001; Han et al., 2014], например, оппортунистического поведения поставщика [Nijs

et al., 2014], так и с точки зрения влияния имеющейся рыночной власти одного из участников и рычагов давления на партнера [Kurtulus, Toktay, 2011]. В данной статье основной акцент сделан на изучение основных этапов внедрения проектов КМ с точки зрения теории и существующих практик. Вопрос взаимоотношений между поставщиком и ритейлером затронут в рамках общих целей проекта по внедрению КМ и существующих приоритетов обеих сторон.

Этап оценки категории позволяет определить дальнейшие шаги по желаемым показателям категории в результате проекта и сформулировать стратегию категории, которая в последствии реализуется через тактический блок ее задач [Sharif, 2012]. В результате выявляются проблемные зоны в ассортименте, потенциал развития категории и значимые факторы с точки зрения потребления и покупательского поведения.

Далее следуют два важных последовательных этапа внедрения: постановка цели по показателям проекта и определение стратегии их реализации. Стратегия определяет, какие могут быть задействованы инструменты тактического блока и какие приоритетные задачи решает определенная категория [Dhar et al., 2001]. Без сформулированных ожиданий от результатов проекта и согласованной стратегии категории могут возникнуть разногласия на этапе определения тактик категории и на стадии оценки результатов всего проекта.

Одной из основных задач категорийного менеджера на этапе оценки категории является анализ ее ассортимента. Впоследствии на этапе тактики категории, поставщик дает рекомендации ритейлеру по вводу или выводу конкретных товарных позиций. Задача заключается в том, чтобы подобрать наиболее подходящий ассортимент в рамках определенной категории и расположить его в соответствии с ее потребительским восприятием.

Реализация проекта происходит в момент внедрения этапа тактики категории, который является набором инструментов для осуществления выбранной стратегии. Наиболее часто сюда включают [ECR Europe, 2000; ECR Rus, 2009]: управление ассортиментом; совместный запуск новых продуктов; определение цены продуктов категории; управление промоактивностями; управление пространством (мерчендазинг). Значимость тактического блока задач подчеркнута в ряде научных публикаций в области КМ [Aylott, Mitchell, 1998; Basuroy et al., 2001; Amine, Cadenat, 2003; Dupre, Gruen, 2004; Descrochers, Nelson, 2006; Huddleston et al., 2009].

Для целей последующего анализа на этапе определения тактик категории необходимо выделить два инструмента:

1. Разработка планограммы. Планограммы в данном контексте понимаются как инструмент визуализации расстановки опреде-

ленного продуктового ассортимента на торговом оборудовании ритейлера и как инструкция для внедрения решений по управлению полочным пространством в определенном магазине или группе магазинов;

2. Разработка дизайна навигации. Дизайн навигации, который подразумевает под собой специализированное оформление категории и разработку специального оборудования (стопперы, топперы, напольные стикеры, цветные сетки и коврики на полки, ленты, подсветка и прочее) для выделения структуры категории на торговом пространстве, привлечения внимания к категории и для упрощения процесса поиска товара на полке.

Рассмотрев все этапы процесса внедрения проектов КМ, необходимо отметить, что даже крупные игроки заявляют о трудностях, связанных с полной реализацией процесса внедрения проекта, и только половина из них заявляют об абсолютном успехе [Dussart, 1998]. На практике многие авторы отмечают, что процесс планирования занимает существенную часть времени проекта, и не каждый ритейлер и тем более не каждый поставщик готовы долго ждать в преддверии получения первых результатов.

Для того чтобы оценить применимость существующей модели по внедрению проектов КМ, далее рассматриваются результаты реализации проектов КМ на российском FMCG-рынке. Анализ бизнес-практик России происходит путем выявления и последующей оценки каждого из восьми этапов внедрения проекта КМ.

### **Анализ этапов процесса внедрения категорийного менеджмента на российском FMCG-рынке**

Существенной проблемой в ходе изучения опыта внедрения КМ на российском рынке FMCG является ограниченный доступ к информации о деталях проекта и основных выводах по его внедрению. В продуктовом ритейле России все чаще можно встретить результаты внедрения практик КМ, например, в таких категориях, как молочная продукция, сыры, алкоголь, консервация, шоколад, напитки, корма для домашних животных и др.

Одним из немногочисленных источников сбора и обмена опытом по проектам КМ является сообщество ECR Community Rus, некоммерческое партнерство «Эффективный отклик на запросы потребителей», которое входит в состав одноименной международной организации, представленной более чем в 40 странах мира. На основании собранных данных проведен анализ процесса внедрения КМ и выделены ключевые особенности, наиболее часто встречающиеся в ходе реализации проектов на российском FMCG-рынке.

Как отмечалось ранее, уровнем анализа в данном исследовании является категория. В результате выбранной методологии анализа вторичной информации, кабинетные исследования, проанализированы 10 бизнес-кейсов представителей компаний FMCG-рынка России. В ходе подготовки собраны данные по процессу внедрения проектов КМ в следующих категориях: кисломолочная продукция, сыры, средства для бритья, красота и здоровье, мужские средства по уходу за собой, товары для домашних животных, игристые вина, крепкий алкоголь, соки. Со стороны поставщика, участниками анализируемых проектов являются компании Danone, Arla Foods, Unilever, Procter & Gamble, Nestle, Bascardi, «Мултон». Со стороны ритейлеров: «Лента», «Карусель», «Магнит», «Седьмой Континент», гипермаркет «НАШ», «Ол!Гуд» и «Реал».

Первая задача анализа отобранных бизнес-кейсов заключается в оценке проекта с точки зрения пройденных этапов процесса внедрения проектов КМ. Как отмечалось ранее, каждый этап предполагает определенные входные данные и конкретный результат. В ходе анализа бизнес-кейсов без явного указания на тот или иной этап процесса внедрения КМ этап определяется в соответствии с теми данными, которые были представлены в исходных отчетах.

Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Бизнес-кейсы на российском рынке FMCG в разрезе классической модели внедрения категорийного менеджмента**

№	Поставщик	Ритейлер	Формат торговли	Категория	Этапы процесса внедрения категорийного менеджмента												
					Определение категорий		Роль категорий	Оценка категорий	Цели по показателям	Стратегия категорий	Тактики категорий				Реализация проекта	Оценка результатов	
					Потребительская сегментация	Дерево принятия решений					Ассортимент	Ценообразование	Управление промо	Планограмма	Навигация		



Интересной особенностью является предпочтение поставщиков по запуску проектов в определенных форматах торговли. Из приведенных данных видно, что большинство игроков, активно участвующих в процессе внедрения КМ, отдают предпочтение гипермаркетам, самым крупным форматам современной торговли. Это может быть обусловлено тем, что данный розничный формат торговли имеет самый высокий покупательский поток, наибольший средний чек и размер потребительской корзины, а также то, что наибольшее количество товарных позиций поставщика может быть представлено именно в гипермаркете.

В рамках проекта КМ определение категории является первостепенным этапом, поэтому результаты исследований по потребительской сегментации и дереву принятия решений предоставляют в первую очередь. Исключением является бизнес-кейс Nestle, где нет четкого указания на наличие потребительской сегментации, по этой причине в составленной таблице сопоставления проектов по внедрению КМ этап определения категории у данной компании принимается как невыполненный.

Ограничения данного исследования заключаются в том, что часть информации может быть не отражена в открытых источниках, следовательно, есть вероятность, что некоторые процессы внедрения КМ, не отмеченные в отчетах по проектам, могут быть дополнены. Практически каждый из отобранных бизнес-кейсов является отчетом о внедрении КМ на определенный период в согласованных с ритейлером тестовых магазинах, что не позволяет оценить эффективность проектов КМ с точки зрения долгосрочного сотрудничества. Справедливо предположить, что поставщики выделяют наиболее значимые, с их точки зрения, этапы внедрения проекта КМ, а значит, и наиболее востребованные, с точки зрения ритейлеров.

В ходе анализа существующих бизнес-практик по реализации проектов КМ было выявлено, что наибольшее внимание уделяется только двум процессам этапа внедрения: определению категории и тактике категории. В результате определена специфика проектов по внедрению КМ на российском рынке FMCG. Данная специфика отражена в детализации конкретных этапов модели по внедрению. Первой особенностью является выделение потребительской сегментации и дерева принятия решений на этапе определения категории. Второй — выделение навигации на этапе тактик категории. Под навигацией в данном контексте подразумевается разработка и внедрение специализированного торгового оборудования, предназначенного для упрощения визуального восприятия категории и поиска необходимых продуктов. В приведенной таблице видно, что практически каждый проект КМ из российской практики содержит этап разработки и внедрения навигации в тестовые магазины в рамках анализируемых бизнес-кейсов.

Стоит отметить, что в соответствии с полученными данными бизнес-практики практически не уделяют внимание определению роли категории и ее стратегии, а управление промоактивностями и ценообразованием на этапе тактик категории не встречается ни в одном бизнес-кейсе российской практики КМ. Также не представлены отдельные результаты в рамках совместных проектов КМ по влиянию на категорию: изменений в ассортименте; плановграмм, построенных на основе потребительской сегментации и дереве принятия решений; вспомогательной навигации категории. Данные вопросы могут являться дальнейшими этапами исследований в области КМ.

Из приведенных практик характерным образом выделяется один кейс внедрения КМ — компаний «Данон» и «Лента», где отчет представлен поэтапно по каждому пункту классической модели внедрения КМ, что говорит о реализации проекта полного цикла. Данный кейс является показательным не только с точки зрения реализации полного цикла, но и упоминания о том, что после тестового периода проект был внедрен в 30 гипермаркетах торговой сети «Лента». Другие проанализированные кейсы, которые также описывают процесс внедрения КМ-практик во взаимоотношении между конкретными поставщиками и ритейлерами, не придерживаются четкой структуры процедуры внедрения проекта.

Для игроков, действующих на отечественном рынке, необходимо принимать во внимание уровень развития российского ритейла и подготовленность обеих сторон к внедрению принципов КМ. Согласно информации из практического руководства по процессу внедрения практики КМ, разработанного российским сообществом ECR Rus, розничный бизнес в России в первую очередь сосредоточен на экстенсивном росте и региональном развитии и ориентация на покупательское поведение не является приоритетной задачей [ECR Rus, 2009]. Это означает, что подлинной ориентации на клиента сейчас нет, а значит, и не может быть определена основная категория для своего целевого покупателя [Gruen, Shah, 2000] и выстроена стратегия долгосрочного конкурентного преимущества. Тем не менее практики КМ призывают к запуску пилотных проектов КМ и выделяют приоритетные цели в проектах [ECR Rus, 2009]:

- рост продаж категории в натуральном и стоимостном выражении;
- сокращение складских запасов;
- прибыльность категории;
- оптимизация полочного пространства с учетом оборачиваемости продуктов;
- навигация в категории и новая сегментация;
- другие визуальные коммуникации для создания определенного имиджа.

Один из основных выводов, которые можно получить в результате проанализированных данных, заключается в том, что в России игроков в первую очередь интересует тактический блок задач при реализации процедуры проектов КМ. Это означает, что ритейлеру необходимы короткие победы и скорейший результат от внедрения практик КМ, следовательно, роль категории, ее стратегия, и готовность фокусироваться на определенном целевом покупателе не входят на данный момент в список приоритетных задач и не могут являться побуждающим фактором к запуску проектов КМ.

Вывод о том, что игроков российского рынка FMCG интересует в основном краткосрочный результат развития категории, также подтверждается полученными данными в ходе анализа бизнес-практик по внедрению проектов КМ. Наиболее четко выделяются два этапа внедрения – это определение категории на основе потребительской сегментации и дерева принятия решений и тактический блок задач, где со стороны поставщика формируются рекомендации по ассортименту, создаются планogramмы для последующего внедрения и разрабатывается специализированное торговое оборудование для упрощения навигации покупателей в исследуемой категории. Другими словами, наиболее значимый вклад происходит со стороны поставщика, а отсутствие во многих бизнес-кейсах этапа определения роли и стратегии категории может служить доказательством пассивной роли ритейлера в существующей бизнес-практике российских проектов по внедрению КМ.

### **Обсуждение результатов и заключение**

В статье была выявлена возрастающая роль категории и ее управления с точки зрения современного бизнеса ритейлера и поставщика и тех задач, которые перед ними стоят. Определен термин «категория» как продукты, которые могут быть объединены в одну управляемую группу и удовлетворять схожие потребности в соответствии с потребительским восприятием. Выявлена роль категории в рамках концепции КМ как самостоятельной бизнес-единицы, и приведено определение КМ как процесса управления розничным оператором и поставщиком категорией как отдельной бизнес-единицей с целью совместного создания и максимизации потребительской ценности. Описан поэтапный процесс внедрения проектов КМ с уточнением каждого этапа, необходимой информацией и ожидаемым результатом. Выполнен анализ существующих бизнес-практик по внедрению проектов КМ в России. В результате выделены такие наиболее востребованные инструменты управления категорией, как определение категории и тактики категории, и наименее востребованные, такие как определение роли категории и стратегия категории. На основе проведенного анализа бизнес-прак-

тик и выявленных приоритетов участников российского рынка сделан вывод о краткосрочной ориентации на развитие категории и получение быстрых результатов от внедрения проектов КМ.

В то время как ритейл все еще ориентирован на экстенсивный рост за счет открытия новых торговых точек и региональное развитие, практики КМ призывают к проведению пилотных проектов КМ [ECR Rus, 2009]. Реализация только тактического блока задач не принесет долгосрочного развития категории, но может помочь убедить ритейлера в надежности партнера и возможных будущих экономических выгодах от полноценного внедрения проектов КМ. Проведенное исследование подтверждает, что основным инициатором проектов КМ с точки зрения вложения ресурсов является поставщик, а не востребованность таких инструментов, как определение роли категории и стратегия категории, что может служить доказательством пассивной роли ритейлера при участии в проекте.

Академическому сообществу и практикам все еще только предстоит сместить фокус с эффективности категории в сторону реагирования на запросы потребителя и с предоставления покупателям продуктов и брендов на потребительские решения посредством координации поставщиков во взаимно дополняемых категориях [Gruen, 2002, p. 17]. Ориентация на клиента является центральным аспектом и принципом, заложенным в само определение категорийного менеджмента. По этой причине дальнейшее направление исследований может лежать в области изучения процесса совместного создания ценности поставщиком и ритейлером в рамках проектов КМ и способах донесения этой ценности до конечного потребителя.

### Список литературы

1. Грек П. В., Дунаев В. Г. Категорийный менеджмент в розничной торговле // Управление каналами дистрибуции. — 2006. — № 4. — С. 314–321.
2. Радаев В. В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками // Российский журнал менеджмента. — 2009. — Т. 7. — № 2. — С. 3–30.
3. Ребязина В. А., Давий А. О. Маркетинговые практики: теоретические подходы к определению и понимание представителями российских компаний // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2014. — № 6. — С. 97–117.
4. Ручьева А. С. Категорийный менеджмент в розничном канале продаж: сущность концепции и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. — 2015. — Вып. 3. — С. 84–115.
5. Симбирцева А. Т. Категорийный менеджмент, или 2Т: как повысить эффективность управления ассортиментом // Управление каналами дистрибуции. — 2009. — № 4. — С. 256–259.

6. *Третьяк О. А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11. — № 1. — С. 41–62.
7. *Шерешева М. Ю.* Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — № 1. — С. 55–76.
8. *AC Nielsen. Karolefski J., Heller A.* Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
9. *AC Nielsen.* Category Management: Positioning Your Organization to Win. — Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books, 1992.
10. *Amine A., Cadenat S.* Efficient Retailer Assortment: A Consumer Choice Evaluation Perspective // International Journal of Retail and Distribution Management. — 2003. — V. 31. — No. 10. — P.486–497.
11. *Aylott R., Mitchell V.W.* An Exploratory Study Of Grocery Shopping Stressors // International Journal of Retail and Distribution Management. — 1998. — V. 26. — No. 9. — P. 362–373.
12. *Basuroy S., Mantrala M. K., Walters R. G.* The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence // Journal of Marketing. — 2001. — Vol. 65. — No. 4. — P. 16–32.
13. *Che H., Chen X., Yuxin C.* Investigating Effects of Out-of-Stock on Consumer Stockkeeping Unit Choice // Journal of Marketing Research. — 2012. — Vol. 49. — No. 4. — P. 502–513.
14. *Desrochers D. M., Gundlach G. T., Foer A. A.* Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements // Journal of Public Policy & Marketing. — 2003. — Vol. 22. — No. 2. — P. 201–215.
15. *Desrochers D. M., Nelson P.* Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions // Journal of Retailing. — 2006. — Vol. 82. — No. 4. — P. 357–365.
16. *Dewsnap B., Hart C.* Category Management: A New Approach For Fashion Marketing? // European Journal of Marketing. — 2004. — 38 (7). — P. 809–834.
17. *Dhar S. K., Hoch S. J., Kumar N.* Effective Category Management Depends on the Role of the Category // Journal of Retailing. — 2001. — Vol. 77. — No. 2. — P. 165–184.
18. *Dupre K., Gruen T.W.* The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods industry // Journal of Business and Industrial Marketing. — 2004. — Vol. 19. — No. 7. — P. 444–459.
19. *Dussart C.* Category Management: Strengths, Limits and Developments // European Management Journal. — 1998. — Vol. 16. — No. 1. — P. 50–62.
20. *ECR Rus.* Категорийный менеджмент: теория и практика в России. ECR Russia, 2009. URL: <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/2009/09/catman-ecrrus.pdf> (дата обращения: 27.05.2016).
21. *Europe ECR* Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997.
22. *Europe ECR* The Essential Guide to Day-to-Day Category Management. ECR Europe, 2000.

23. *Gajanan S., Basuroy S., Beldona S.* Category Management, Product Assortment, and Consumer Welfare // *Marketing Letters*. — 2007. — Vol. 18. — No. 3. — P. 135–148.
24. *Gooner R. A., Morgan N. A., Perreault Jr. W. D.* Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? // *Journal of Marketing*. — 2011. — Vol. 75. — No. 5. — P. 18–33.
25. *Gruen T. W., Shah R. H.* Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships // *Journal of Retailing*. — 2000. — Vol. 76. — No. 4. — P. 483–510.
26. *Gruen T. W.* The Evolution of Category Management // *ECR Journal*. — 2002. — Vol. 2. — No. 1. — P. 17–25.
27. *Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z.* Category Role Aided Market Segmentation Approach to Convenience Store Chain Category Management // *Decision Support Systems*. — 2014. — Vol. 57. — No. 1. — P. 296–308.
28. *Hubner A. H., Kuhn H.* Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management // *Omega*. — 2012. — Vol. 40. — No. 2. — P. 199–209.
29. *Huddleston P., Whipple J., Mattick R. N., Lee S. J.* Customer Satisfaction In Food Retailing: Comparing Specialty And Conventional Grocery Stores // *International Journal of Retail and Distribution Management*. — 2009. — V. 37. — No. 1. — P. 63–80.
30. *Hutchins R.* Category Management in the Food Industry: A Research Agenda // *British Food Journal*. — 1997. — Vol. 99. — No. 5. — P. 177–180.
31. *IDDA.* Dairy Case Category Management: A New Way To Build Dairy Case Business. In cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA, 1993.
32. *Institute of Grocery Distribution.* Category Management: Which Way Now? Debate, Evolution and Future Destination, IGD, Watford, 2002.
33. *Joint Industry Report on Efficient Consumer Response.* Category management report: enhancing consumer value in the grocery industry, Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operation Committee and The Partnering Group, Inc., Washington, DC, 1995.
34. *Kurtulus M., Toktay L. B.* Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space // *Production and Operations Management*. — 2011. — Vol. 20. — No. 1. — P. 47–56.
35. *Manchanda P., Ansari A., Gupta S.* The «Shopping Basket»: A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions // *Marketing Science*. — 1999. — Vol. 18. — No. 2. — P. 95–114.
36. *Moore M., Carpenter J.* A Decision Tree Approach To Modeling The Private Label Apparel Consumer // *Marketing Intelligence & Planning*. — 2010. — Vol. 28. — No. 1. — P. 59–69.
37. *Nijs V. R., Misra K., Hansen K.* Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls // *Marketing Science*. — 2014. — Vol. 33. — No. 1. — P. 66–81.
38. *Pearce A. M.* Efficient Consumer Response: Managing the Supply Chain for «Ultimate» Consumer Satisfaction // *Supply Chain Management: An International Journal*. — 1996. — Vol. 1. — No. 2. — P. 11–14.

39. *Pepe M. S., Abratt R., Dion P.* Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability // *Journal of Marketing Management*. — 2012. — Vol. 28. — No. 1–2. — P. 154–172.
40. *Sharif K.* Impact Of Category Management Practices On Customer Satisfaction – Findings From Kuwaiti Grocery Retail Sector // *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. — 2012. — Vol. 20. — No. 1. — P. 17–33.
41. *Sinha A., Sahgal A., Mathur S. K.* Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System // *Marketing Science*. — 2013. — Vol. 32. — No. 2. — P. 221–228.
42. *Spector R.* *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005.

### **The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

1. *Greč P. V., Dunaev V. G.* Kategorijnyj menedzhment v roznichnoj trgovle // *Upravlenie kanalami distribucii*. — 2006. — № 4. — S. 314–321.
2. *Radaev V. V.* Rynochnaja vlast' i rynochnyj obmen: otnoshenija roznichnyh setej s postavshhikami // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. — 2009. — T. 7. — № 2. — S. 3–30.
3. *Rebjazina V. A., Davij A. O.* Marketingovye praktiki: teoreticheskie podhody k opredeleniju i ponimanie predstaviteljami rossijskikh kompanij // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6: Jekonomika*. — 2014. — № 6. — S. 97–117.
4. *Ruch'eva A. S.* Kategorijnyj menedzhment v roznichnom kanale prodazh: sushhnost' koncepcii i aktual'nye napravlenija issledovanij // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. Menedzhment*. — 2015. — Vyp. 3. — S. 84–115.
5. *Simbirceva A. T.* Kategorijnyj menedzhment, ili 2T: kak povysit' jeffektivnost' upravlenija assortimentom // *Upravlenie kanalami distribucii*. — 2009. — № 4. — S. 256–259.
6. *Treťjak O. A.* Otnoshencheskaja paradigma sovremennogo marketinga // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. — 2013. — T. 11. — № 1. — S. 41–62.
7. *Sheresheva M. Ju.* Mezhorganizacionnye informacionnye sistemy v setevom mezhfirmennom vzaimodejstvii // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. — 2006. — T. 4. — № 1. — S. 55–76.