

8. Процесс повторяется с п.6 для грузовых машин фоновой очереди  $t_f = 0$ .

Применим алгоритм на численном примере, который продемонстрирован в таблице 3.

Таблица 3 – Модель распределения дефицитного товара, запасы которого меньше общих заказов.

*Запас дефицитного продукта = 1000 кор*

|                           |        | Приоритет клиента А |          |          | Приоритет клиента С |          |          |
|---------------------------|--------|---------------------|----------|----------|---------------------|----------|----------|
|                           |        | Клиент А            | Клиент В | Клиент С | Клиент А            | Клиент В | Клиент С |
| Основная очередь ОО (1)   | q, кор | 4 073               | 0        | 4 073    | 4 073               | 0        | 4 073    |
|                           | w, т   | 45,0                | 0,0      | 45,0     | 45,0                | 0,0      | 45,0     |
| Фоновая очередь ФО (1)    | q, кор | 1 738               | 1 766    | 0        | 1 738               | 1 766    | 0        |
|                           | w, т   | 19,2                | 19,2     | 0,0      | 19,2                | 19,2     | 0,0      |
| Основная очередь ОО (2)   | q, кор | 4 073               | 0        | 4 073    | 4 073               | 0        | 4 073    |
|                           | w, т   | 45,0                | 0,0      | 45,0     | 45,0                | 0,0      | 45,0     |
| Фоновая очередь ФО (2)    | q, кор | 1 738               | 0        | 0        | 1 738               | 0        | 0        |
|                           | w, т   | 19,2                | 0,0      | 0,0      | 19,2                | 0,0      | 0,0      |
| Основная очередь ОО (3)   | q, кор | 2 510               | 0        | 3 439    | 1 810               | 0        | 4 139    |
|                           | w, т   | 27,0                | 0,0      | 38,0     | 20,0                | 0,0      | 45,0     |
| Отгружено                 | кор    | 11 622              | 1 766    | 8 146    | 11 622              | 1 766    | 12 286   |
| Уровень сервиса           | %      | 73%                 | 100%     | 49%      | 73%                 | 100%     | 73%      |
| Потери (в т.ч. деф.прод.) | кор    | 4 310               | 0        | 8 639    | 4 310               | 0        | 4 500    |
| Доля в общих потерях      | %      | 33%                 | 0%       | 67%      | 49%                 | 0%       | 51%      |

Несмотря на то, что изначально мы рассматривали клиента А в качестве приоритетного в силу отсутствия времени ожидания оплаты, отлаженной работы с логистической компанией, теперь видно, что для клиента С отсутствие  $i$ -продукта более критично, так как есть риск покрыть заказ в полном размере только в следующем месяце. Если же мы учитываем степень критичности загрузки дефицитного продукта, то первые 700 кор на 7 тонн отдаются клиенту С, чей вагон заполняется до минимальной границы в 45 т и может быть отправлен грузополучателю. Таким образом, потери в коробах снижаются на 32%, а уровень сервиса становится более «справедливым».

#### Литература

1. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Пер. с англ. под ред. В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2006. – С. 22-31.
2. Iqra Sattar, Muhammad Shahid and Nida Yasir, “Multi-Level Queue with Priority and Time Sharing for Real Time Scheduling,” International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, vol. 5(8), pp. 16-17, August 2014.

#### References

1. Shapiro Dzh. Modelirovanie cepi postavok / Per. s angl. pod red. V.S. Lukinskogo – SPb.: Piter, 2006. – S. 22-31.
2. Iqra Sattar, Muhammad Shahid and Nida Yasir, “Multi-Level Queue with Priority and Time Sharing for Real Time Scheduling,” International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, vol. 5(8), pp. 16-17, August 2014.

DOI: 10.18454/IRJ.2015.42.135

Попенкова Д.К.

Кандидат экономических наук, старший преподаватель  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
**ЭВОЛЮЦИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Аннотация*

В статье рассмотрена история развития категорийного менеджмента от классического представления до уровня 3.0.

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, ритейлеры, исследования покупателей, сотрудничество.

Popenkova D.K.

PhD in Economics, assistant, Russian Plekhanov University  
**CATEGORY MANAGEMENT EVOLUTION**

*Abstract*

The article is devoted to Category Management evolution from the basic knowledge to 3.0 level.

**Keywords:** category management, retailers, shopper insights, collaboration.

**К**атегорийный менеджмент – это процесс объединения и управления категориями товаров как стратегическими бизнес-единицами, а не как отдельно предлагаемыми покупателям товарами. Основным смыслом категорийного менеджмента – создание дополнительной ценности товаров в глазах потребителей. В процессе управления категориями участвует как производитель, так и ритейлер.

Категорийный менеджмент существует уже 25 лет. Впервые его формализовал Брайан Харрис в 1989 году и с тех пор он играет огромную роль в формировании взаимоотношений ритейлеров и производителей товаров народного потребления известных брендов. Категорийный менеджмент зародился в формате торговли «супермаркет», когда

владельцы одного из магазинов обнаружили, что могут сгруппировать товары непривычным им способом и оценить ассортимент не как набор отдельно продающихся товаров, а как продуктовый микс с точки зрения потребителя.

Как и все бизнес-процессы, категорийный менеджмент эволюционировал с развитием бизнес-среды и продолжит свое развитие и далее.

Категорийный менеджмент основывается на пяти постулатах:

1. Категории должны быть выделены в ассортименте ритейлера так, как ими мыслит покупатель, а не как удобно ритейлеру.

2. Категорийный менеджмент основан на дифференциации (отличительные черты ритейлера).

3. Категорийный менеджмент должен стимулировать покупки из нескольких категорий одновременно за одно посещение магазина покупателем.

4. Категорийный менеджмент должен способствовать улучшению отношений покупателя и ритейлера в большей степени, чем ритейлера и производителя.

5. Деление товаров по категориям должно основываться на принципе 4П: правильный товар в правильном месте в правильное время по правильной цене.

В процессе управления категориями один из крупнейших производителей-поставщиков категории выбирается капитаном, который дает рекомендации ритейлеру по формированию категории, определению торгового пространства для нее, ценообразованию, а также оценивает результаты продажи, проводит исследования покупателей, выбирает наилучшие способы выкладки категории. Статус капитана категории очень важен для производителя, поскольку позволяет ему косвенно влиять на выбор ассортимента ритейлером.

Основатель категорийного менеджмента Брайан Харрис выделил 8 его шагов, а именно:

1. Определение категории.

Этот шаг является одним из наиболее важных, поскольку позволяет оценить, как категорию воспринимают покупатели, а также как они воспринимают конкретный бренд внутри категории. Ключевой вопрос на данном этапе – как покупатели совершают покупку той или иной категории. Ответы на него дают понимание последовательности мыслей покупателя в момент принятия решения о покупке, факторов, влияющих на их выбор – будь то бренд, цена, размер упаковки, вкус и т.д. Таким образом формируется дерево принятия решения.

2. Определение роли категории.

Роль определяется важностью категории для ритейлера. Категория исполняет одну из четырех ролей:

- генератор потока (трафика). К таким категориям, как правило, относятся те, за которыми покупатели приходят в магазин – молоко хлеб, мясо, фрукты;

- удовлетворение «рутинных» потребностей или так называемые «основные категории» (бакалея, кондитерские изделия, алкоголь и т.д.);

- сезонные категории (цветы, открытки, стеклоомывающая жидкость, шины для автомобилей);

- удобные категории или их еще называют «отличительные» - это те группы товаров, которые отличают того или иного ритейлера и развиты именно у него или которые не запланированы для покупки заранее (уголь, пресса, корма для животных).

3. Анализ категории в сравнении с другими категориями.

На данном этапе важно узнать, как ведет себя категория по отношению к другим категориям, какой представлен ассортимент, какое ценообразование и методы продвижения.

4. Комплексная оценка категории.

На данном этапе необходимо создание скор-карда или листа наблюдений и оценок категории и покупательского поведения для формирования стратегического и тактического ее развития.

5. Разработка стратегии развития категории.

Стратегия развития включает в себя такие элементы как: пересмотр роли категории у ритейлера в зависимости от того, что ожидает от нее покупатель; увеличение рыночной доли ритейлера, рост продаж и трафика за счет развития той или иной категории; увеличение среднего чека за счет развития ассортимента категории и ее представленности в торговых точках; удовлетворения покупательского спроса.

6. Разработка тактики развития категории.

Тактические цели включают более конкретные действия, которые необходимо предпринять для достижения стратегии развития категории. Например, проведение промо-активностей на определенные товарные позиции (SKU) или перемещение категории в торговой точке на другое место и т.д.

7. План действия

План действия включает в себя конкретные шаги, которые вытекают из тактических целей.

8. Оценка эффективности внедренных действий.

Необходимо с периодичностью не чаще 1 раза в 3 месяца проводить оценку эффективности произведенных с категорией действий в рамках предыдущих семи этапов и принимать решение о продолжении внедрения изменений или о пересмотре стратегии.

Необходимо отметить, что ключевым является факт совместной работы ритейлера и производителя в рамках восьми этапов, описанных выше. Так, ритейлер предоставляет данные о продажах категорий в своей сети, определяет роль категории, которую она играет. Производитель же, обладая экспертизой в категории, исследованиями покупательского поведения и данными о продажах всего рынка, дает рекомендации ритейлеру о стратегии и тактики развития категории.

В процессе развития ритейла стало очевидно, что, предлагая одни и те же бренды на полках, ритейлеры рискуют потерять уникальность в глазах покупателя. С активным ростом конкуренции в сфере розничной торговли ритейлерам требуется найти свою отличительную черту, чтобы дифференцироваться от конкурентов. Для этого необходимо иметь четкую стратегию для каждой категории, включающую определение ее роли, путей продвижения товаров,

ценообразования, принципов выкладки товаров на полках (мерчендайзинг). Так, категорийный менеджмент перешел в новую фазу развития – очень тесного сотрудничества ритейлера и капитана категории.

Производители, выступающие капитанами категорий, стали понимать необходимость ритейлеров отличаться друг от друга и учитывать это при формировании рекомендаций по стратегии развития категорий. Имеется в виду разница в подходе не только по форматам торговых сетей (дискаунтеры, гипермаркеты и т.д.), а в рамках одного формата. То есть стратегия или роль категории у одной сети формата «гипермаркет» может не совпадать со стратегией или ролью этой же категорией, но в другой сети этого формата. Для производителя – лидера категории это означает, прежде всего, быть в шкуре ритейлера и проводить изменения категории, ассортимента внутри нее исходя из потребностей покупателей каждой конкретной сети.

Кроме этого производитель должен быть максимально интегрирован в структуру ритейлера в процессе внедрения категорийного менеджмента. Зачастую и ритейлер, и поставщик – это крупные корпорации с разветвленной организационной структурой, что может затруднять процесс согласования и внедрения тех или иных изменений, тактик, стратегий, договоренностей. Задача капитана категории – найти верный ключ к нужным людям у ритейлера и лидировать процесс категорийного менеджмента.

Следующим важным моментом является достоверность данных, на которых основано формулирование стратегии категории. К примеру, выборка из пяти домохозяйств является нерепрезентативной и на ее основании не может строиться концепция дерева принятия решений покупателем. Размер выборки зависит от размера категории, а ее состав определяется крупными аккредитованными на подобные анализы исследовательскими агентствами. Помимо данных рынка необходимо обязательно учесть данные конкретного ритейлера и его специфику. У многих из них проводятся собственные исследования покупателей и их поведения внутри магазина.

Данные о продажах должны рассматриваться в динамике и очевидно, что на продажах за один месяц невозможно сделать правильные выводы, потому что не учтена ни сезонность, ни частота потребления того или иного продукта. Желательно анализировать данные минимум за полгода текущего и аналогичных месяцев прошлого года. Обязательно следует учесть влияние промо-акций на продажи.

Каждое даже небольшое изменение нуждается в замере и оценке. Именно качественно проведенная оценка результатов позволит сделать верные выводы об успехе или провале стратегии развития категории.

Такая трансформация отношений ритейлеров и производителей по управлению категориями получила название «категорийный менеджмент 3.0». Если раньше производитель и ритейлер работали над категорией в рамках какого-то одного проекта, то будущее категорийного менеджмента состоит в долгосрочном совместном планировании и ежедневной работе ритейлера и производителя над ассортиментом. Известно, что торговля перемещается постепенно в онлайн, ритейлеры становятся «мостом» между покупателем онлайн и оффлайн. Это означает высокую степень персонализации как в ассортименте, так и продвижении товаров. В будущем категорийный менеджмент будет сфокусирован на каждом покупателе в каждом конкретном магазине.

#### Литература

1. T. Desforges // Category Management 3.0 URL: <http://www.tobydesforges.com/uncategorized/category-management-3-0/#.VIGb8o78iIc> (дата обращения 27.11.2015).
2. G. Byrne // Has Category Management evolved into Cat Man 2.0? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/has-category-management-evolved-cat-man-20-gerry-byrne> (дата обращения 27.11.2015).



ПРИМЕР DOI:  
10.18454/IRJ.2015.0001

Начиная с ноябрьского выпуска 2015 года /10 (41) Ноябрь 2015/, каждой статье, опубликованной в Международном научно-исследовательском журнале, **редакция издания будет присваивать идентификатор цифрового объекта DOI:**

- DOI облегчает процедуры цитирования, поиска и локализации научной публикации;
- DOI повышает авторитет журнала, а также свидетельствует о технологическом качестве издания;
- DOI является неотъемлемым атрибутом системы научной коммуникации за счет эффективного обеспечения процессов обмена научной информацией.

**(Digital Object Identifier)** — идентификатор цифрового объекта, стандарт обозначения представленной в сети информации.