

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДИКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ (на примере Уральского федерального округа)

К. М. Ильенкова

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,
Екатеринбург, Россия

На фоне глобальных изменений, произошедших в последние несколько десятилетий в потребительском поведении, уровне конкуренции и экономике в целом, меняются условия ведения бизнеса. Торговые организации вынуждены изыскивать новые пути повышения эффективности своей хозяйственной деятельности. В статье проанализирован растущий в настоящее время рынок интернет-торговли. Исследована практика внедрения методики категорийного менеджмента в работу по реализации товаров для животных интернет-магазина, осуществляющего свою деятельность на рынке Уральского федерального округа. В ходе исследования использовались методы системного подхода, сравнительного анализа, синтеза, экономического моделирования, а также эмпирический, экспертно-аналитический и статистический методы экономического анализа. Автором даны рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики, а также показан большой потенциал исследуемого интернет-магазина, позволяющий сформировать стратегию и тактику анализируемых товарных подкатегорий и спрогнозировать плановые экономические показатели. Данное исследование имеет высокую практическую значимость для российских торговых компаний, особенно регионального уровня. Сделан вывод, что при правильном планировании и управлении ассортиментной политикой категорийный менеджмент позволит реально улучшить экономические показатели компании. Конкурентоспособность компании предлагается повысить за счет удовлетворения потребностей покупателей, ориентируясь на их запросы и ожидания.

Ключевые слова: ассортиментная политика, потребности покупателей, онлайн-торговля.

THE PRACTICE OF INTRODUCING CATEGORY MANAGEMENT METHODOLOGY IN INTERNET-SHOP (Illustrated by the Ural Federal District)

Karolina M. Ilyenkova

Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Ekaterinburg, Russia

In view of global changes that took place in the last decade in consumer behavior, competition rate and economy in general conditions of doing business are changing. Trade organizations have to search for new ways of raising efficiency in their economic activity. The article analyzes the fast growing internet-trade market. It studies the practice of introducing category management methodology in the internet-shop, which works on pets' goods market of the Ural federal district. During the research the following methods were used: system approach, comparative analysis, synthesis, economic modeling, as well as empiric and expert-analytical and statistic methods of economic analysis. The author prepared recommendations aimed at improvement of product range policy and demonstrated a great potential of the internet-shop, which could help develop strategy and tactics of product sub-categories being analyzed and forecast planned economic indicators. The present research is important for Russian trade companies, especially of the regional level. The author came to the conclusion that in case of adequate planning and product range management category management would provide an opportunity to improve economic figures of the company. Competitiveness of the company could be raised at the expense of meeting customers' needs taking into account their requests and expectations.

Keywords: product range policy, customer needs, on-line trade.

Введение

В настоящее время активно развиваются и распространяются информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Интернет широко проник в повседневную жизнь населения, что способствует развитию электронной торговли (онлайн-торговли, интернет-торговли), которая сегодня является одним из основных направлений в цифровизации экономики страны [1]. На фоне данных изменений в экономическом пространстве усиливается конкуренция, что ведет к все более активным действиям со стороны компаний, стремящихся сохранить и усилить свои позиции на рынке [7]. Происходит постоянный поиск путей развития компаний и их стратегических отличий от конкурентов. Одновременно развивается маркетинг взаимоотношений, в основе которого лежит совместный поиск производителей и торговых компаний, путей увеличения потребительской ценности товаров для конечного покупателя [6].

Анализ рынка интернет-торговли

Основными преимуществами электронной торговли, привлекающими покупателей, становятся следующие факторы:

1. Возможность снижения цены для конечного покупателя (60% покупателей хотят сэкономить при покупке товаров через интернет-магазин), что одновременно позволяет увеличивать доходность торговой компании.

2. Наличие возможности у покупателей сравнивать цены, искать наиболее выгодные предложения (для 60% покупателей это важно).

3. Возможность делать покупки в любое время суток и в любом месте (для 50% покупателей это важно).

4. Наличие максимально широкого ассортимента (для 40% покупателей это важно).

5. Возможность ознакомиться с отзывами других покупателей (для 45% покупателей это важно).

6. Удобство и скорость поиска нужного товара (для 40% покупателей это важно).

7. Возможность узнать подробную информацию о товаре (для 25% покупателей это важно).

8. Доступность товаров для большинства покупателей (при наличии Интернета).

9. Сведение к минимуму количества посредников [1].

К основным недостаткам (ограничениям) электронной торговли относятся:

1. Невозможность увидеть товар в очую и убедиться в его качестве.

2. Проблемы возврата товара (для 30% покупателей это важно).

3. Сложности доставки товара [1].

В период с 2008 по 2018 г. уровень проникновения Интернета вырос с 25 до 75%, при этом доля населения, пользующегося Интернетом через мобильные устройства, в 2013 г. составляла 12%, в 2018 г. – 59%.

Использование Интернета на мобильных устройствах ведет к переходу от e-Commerce к m-Commerce. Так, уже 26% россиян делают заказы с мобильных телефонов. Особое влияние на покупателей оказывают социальные сети, растет значение персонального маркетинга, что позволяет компании выстроить долгосрочные взаимоотношения с покупателем.

Еще одним трендом является выход интернет-магазинов в новое для них офлайн-пространство. Происходит активное развитие омниканальной системы обслуживания, предполагающей наличие розничного магазина и интернет-магазина, объединенных единым мобильным приложением, позволяющим потребителю выбрать наиболее удобные для него инструменты размещения заказа, оплаты и доставки товаров. В сознании клиентов интернет-магазины ассоциируются с быстрыми и рациональными покупками, традиционные магазины – с эмоциональными впечатлениями и уникальным покупательским опытом.

На сегодняшний день доля многоканальных покупок составляет 38%. По прогнозам исследовательского центра Nielsen, покупатель будет чаще совершать покупки

с виртуальной полки. Как следствие, получает распространение онлайн-категорийный менеджмент, который будет решать задачи персонализации страницы под характеристики пользователя, формирования контента (сопровождающего путь к онлайн-покупке), анализа данных о пользователе для увеличения его корзины.

По данным Data Insight, рост онлайн-продаж обеспечивается за счет увеличения числа онлайн-заказов, при этом темпы роста среднего чека с 2014 г. снижаются, поскольку меняется структура продаж. Так, если ранее основную долю продаж составляли непродовольственные товары, то в последние годы активно растет доля продаж продуктов питания, где важнейшим мотиватором покупки выступает свежесть продуктов. Кроме того, набирает популярность услуга по доставке. В связи с увеличивающимся количеством используемых медиаинструментов и снижающимся уровнем восприятия рекламы у потребителей наиболее актуальным трендом становится отправка высокоперсонализированных предложений.

По данным Росстата (табл. 1), очевидна стабильная и постоянная динамика роста продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли. С 2014 по 2018 г. доля таких продаж увеличилась с 0,7 до 1,7% по всей России, при этом в Уральском федеральном округе (УрФО) данный показатель изначально был выше среднестатистического, самым высоким по всей стране (1,1%), а на конец 2018 г. он составил 1,3%, что ниже среднестатистического значения. В то же время динамика роста существенно ниже среднестатистической. Это свидетельствует о том, что в 2014 г. в данном регионе достаточно активно развивалась интернет-торговля, однако столь широкого охвата и развития, как по всей стране, данное направление не получило.

Можно предположить, что в ближайшее время с активизацией федеральных торговых сетей данный показатель как минимум выровняется со среднестатистическим, а возможно, и превысит его в силу высокого потенциала региона и повышенного интереса со стороны основных игроков рынка, активно внедряющих омниканальность.

Таблица 1

Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли* (в %)

Регион	2014	2015	2016	2017	2018
Российская Федерация	0,7	0,9	1,2	1,3	1,7
Центральный федеральный округ	0,8	1,2	2,0	2,1	2,7
Северо-Западный федеральный округ	1,0	0,9	1,0	1,2	2,5
Южный федеральный округ	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6
Северо-Кавказский федеральный округ	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3
Приволжский федеральный округ	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8
Уральский федеральный округ	1,1	1,0	1,1	1,1	1,3
Сибирский федеральный округ	0,8	1,4	1,4	1,4	1,7
Дальневосточный федеральный округ	0,2	0,5	0,6	0,6	0,5

* Составлено по: Россия в цифрах. 2019 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.pdf; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/region/reg-pok18.pdf

Анализ рынка товаров для животных

Товары для животных, относимые к продовольственной индустрии, составляют 5,5% от ее оборота. В 2018 г. они продемонстрировали рост (13,9%). Данная товарная

категория является растущим сегментом, поэтому в последнее время она рассматривается как перспективное направление развития.

В общем объеме продаж доля зоомагазинов сокращается. В первом квартале 2018 г. она составляла 28,6%, показав снижение на 5%. В УрФО имеет место аналогичная ситуация. В 2018 г. доля зоомагазинов снизилась с 24,9 до 22,2%. Вместе с тем в зоомагазинах наблюдается тенденция переключения покупателей на большие упаковки, позволяющие экономить.

По всей России продажи выросли на 14%. Анализ ситуации в регионах позволил выделить *лидеров продаж*: Центральный (38,1%), Приволжский (15%) и Северо-Западный (11,4%) федеральные округа. Доля УрФО в общем объеме продаж составляет 9,3%, показывая при этом рост продаж на 10,3%.

В структуре продаж по УрФО товары для животных занимают 2,8% от общего объема продаж. Эта категория находится на третьем месте по вкладу в общий рост (после алкогольной продукции и табачных изделий). При этом продажи по Екатеринбургу в 2018 г. показали рост на 1,6%.

Методика исследования и внедрение методики категорийного менеджмента

В связи со снижением экономических показателей зарубежных торговых сетей в начале 1990-х гг. начался активный поиск путей увеличения продаж, что привело к возникновению и развитию *категорийного менеджмента* [11; 17]. Суть методики заключается в делении товаров на категории, опираясь на их восприятие покупателями [15].

Основополагающей является стратегия взаимовыгодного сотрудничества торговых компаний с производителями и поставщиками [8; 12] с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей. Управление прибылью происходит на уровне категории, а не отдельной товарной единицы [9; 16].

В российской бизнес-практике данный подход получил широкое распространение только в последнее десятилетие. Однако в российской науке его изучению уделяется недостаточно внимания.

В данной статье описан процесс внедрения доработанной автором методики категорийного менеджмента (рис. 1), основанной на методиках The Partnering Group Inc. [13] и А. С. Nielsen [18], а также на практике внедрения категорийного менеджмента автором данной статьи в региональной торговой сети [3].

Авторская методика категорийного менеджмента детализирует существующие модели реализации категорийного менеджмента, добавляет новый инструмент – формирование тактограммы, а также меняет последовательность этапов, что позволяет более качественно реализовать категорийный менеджмент в торговой сети. Важно понимать, что первый, третий, четвертый и пятый этапы реализуются один раз при внедрении категорийного менеджмента; второй, шестой, седьмой, восьмой, девятый, десятый и двенадцатый этапы – ежегодно при планировании деятельности торговой сети на следующий календарный год. По факту четвертый и двенадцатый этапы при последующей реализации категорийного менеджмента объединяются. Одиннадцатый этап (реализация проекта) – это ежедневная работа категорийного менеджера и сотрудников всей торговой сети.

Категорийный менеджер должен регулярно проводить анализ и оценку категорий. В случае отклонения от плановых показателей по объективным причинам восьмой, девятый и десятый этапы могут повторяться и в течение года.

Объектом исследования выступает интернет-магазин¹ – ведущая онлайн-площадка на территории УрФО по продаже зоотоваров, аквариумистики. В ассортименте представлено более 8 000 товарных наименований. Головной офис компании находится в городе Екатеринбурге.

В процессе анализа текущей деятельности интернет-магазина был реализован ряд этапов.

¹ URL: <http://www.prirodaural.ru>

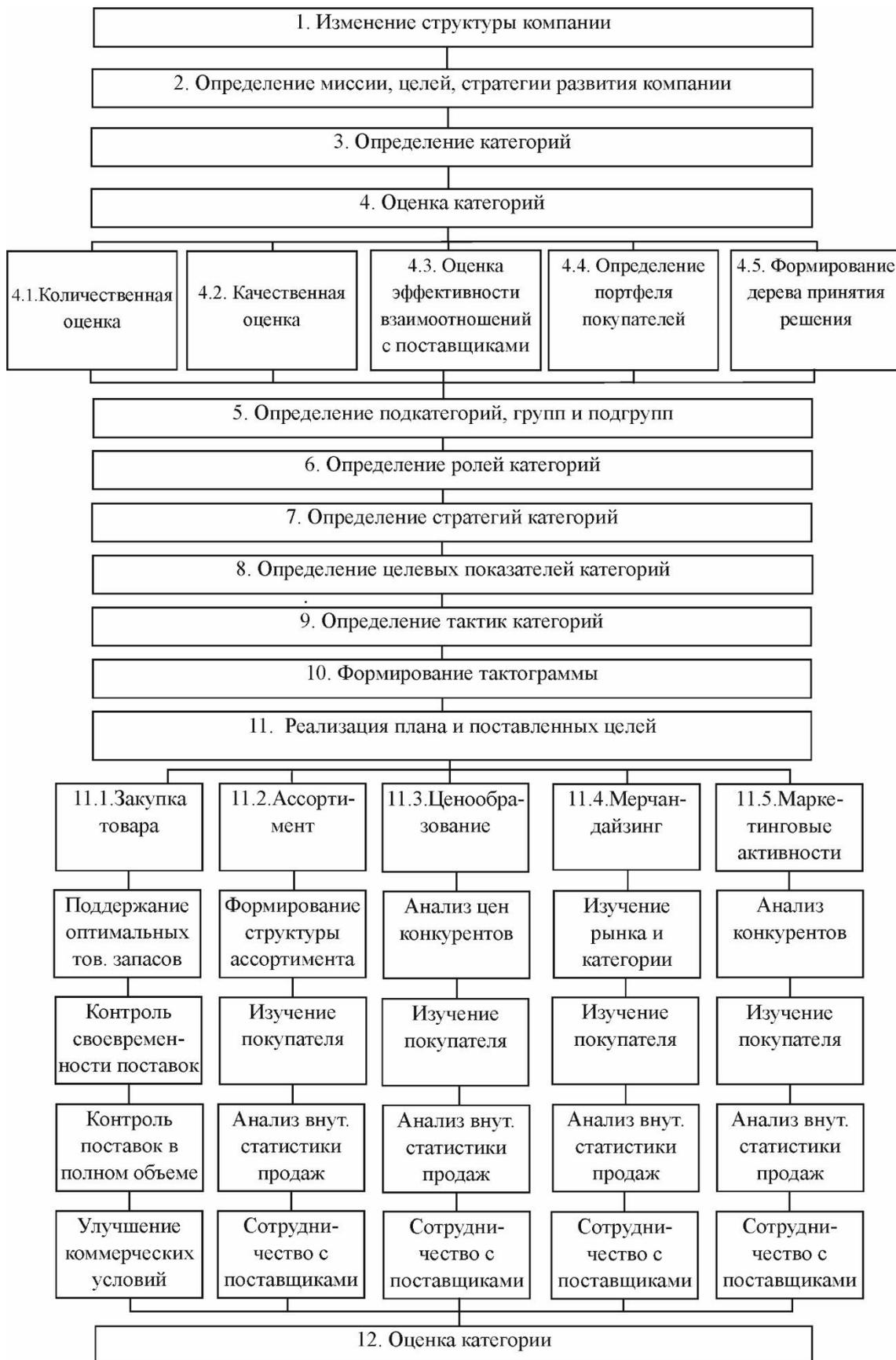


Рис. 1. Модель двенадцати этапов реализации категорийного менеджмента

Этап 1. Анализ существующей структуры интернет-магазина (ИМ) (рис. 2). ИМ входит в группу компаний «Зоолэнд», структура которой включает в себя три канала продаж (оптовый канал, торговую сеть и ИМ). ИМ относится к отделу розничной торговли. Так, согласно структуре компании категорийный менеджер оптового канала и категорийный менеджер интернет-магазина находятся в различных отделах. Аналогичная ситуация касается специали-

стов по маркетингу и закупкам. Между категорийным менеджером и остальными сотрудниками подразделений существует четкое разделение функционала, пересечений нет. В то же время целесообразно проведение оптимизации в части функционала категорийных менеджеров и перераспределение ответственности не в рамках каналов продаж, а в части товарных категорий.

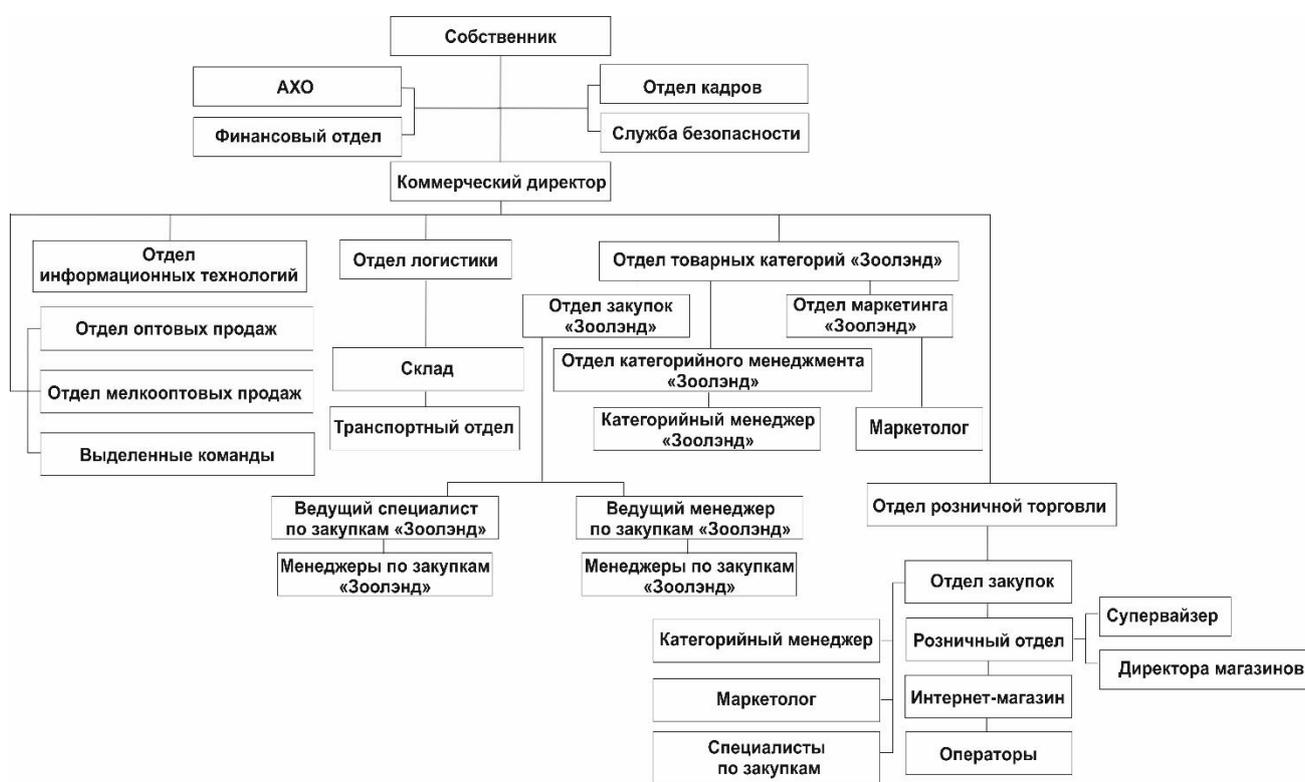


Рис. 2. Действующая структура группы компаний «Зоолэнд»

Этап 2. Оценка актуальности миссии, целей, стратегии развития компании. У ИМ отсутствуют миссия, цели и стратегия, поэтому их необходимо сформулировать.

Этап 3. Определение категорий, подкатегорий, групп, подгрупп. Действующий классификатор товарных категорий в ИМ (табл. 2) не соответствует потребностям покупателей. Он сформирован для удоб-

ства осуществления закупочной деятельности компании.

Таблица 2
Товарный классификатор ИМ

Номер категории	Товарная категория
01	Корма для животных и птиц
02	Наполнители для туалетов
03	Зоотовары
04	Аквариумистика

Ориентируясь на потребности покупателей, предположим, что если покупатель содержит рыбок, то, приходя в магазин, он ищет не корм, а товары для аквариумистики. В этой категории товаров он может интересоваться кормом, оборудованием и другими товарами для рыб.

В то же время владельцам рыб нужен корм, предназначенный для их кормления. Корм для собак, птиц и грызунов не подходит. Поэтому при формировании классификатора товаров необходимо отталкиваться от вида домашнего животного, потребности которого желает удовлетворить каждый покупатель. В рамках данной логики предлагается классифицировать товарные категории исходя исключительно из вида животного (табл. 3). В товарах для животных каждая отдельная товарная категория не дополняет остальные, а является независимой. Она ориентирована на удовлетворение потребностей различных видов животных и их владельцев. Поэтому целесообразно проводить анализ в рамках не товарных категорий, а подкатегорий,

которые дополняют потребности каждого отдельного покупателя-владельца домашнего животного.

Т а б л и ц а 3
Новый товарный классификатор ИМ

Номер категории	Категория
01	Собаки
02	Кошки
03	Птицы
04	Мелкие домашние животные
05	Рыбы
06	Террариумные животные

Этап 4. Оценка товарных категорий – самый длительный и трудоемкий этап, так как именно при глубоком анализе категорийный менеджер может выявить основные тенденции, тренды, а также проблемы и перспективы развития категории.

Количественная оценка. Рассмотрим товарную категорию «Рыбы», которая обеспечивает 2% выручки и 3% валового дохода. В 2018 г. по данной категории наблюдалось наибольшее падение продаж (-38%) (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Анализ продаж интернет-магазина (в %)

Категория	Динамика выручки	Доля выручки	Динамика дохода	Доля дохода
01 – Собаки	15	40	16	38
02 – Кошки	-14	56	-13	55
03 – Птицы	-13	1	-23	1
04 – Декоративные животные	-30	1	-30	2
05 – Рыбы	-38	2	-36	3
06 – Террариумные животные	-10	0	-17	1
Итого	-6	100	-7	100

Систематизируем ассортимент по категории «Рыбы» и определим подкатегории, в рамках которых будет проводиться основная часть исследования (табл. 5).

Т а б л и ц а 5
Классификатор ИМ

Номер категории	Подкатегория
05 – Рыбы	0501 – Аквариумные рыбы
	0502 – Корм
	0503 – Препараты для рыб
	0504 – Препараты для аквариумов
	0505 – Аквариумы
	0506 – Оборудование
	0507 – Элементы декора
	0508 – Эксплуатационные элементы для аквариумов

Качественная оценка. Официальная статистика предоставляет аналитику только по кормам, лакомствам и наполнителям для кошек и собак. Данные по товарам для категории «Рыбы» в официальных источниках носят эпизодичный характер, они не являются систематизированными и не позволяют провести полноценный анализ. Поэтому при анализе использовалась прежде всего внутренняя статистика ИМ и информация, полученная от поставщиков.

Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками. ИМ осуществляет 100% закупок через группу компаний «Зоолэнд». Оценим эффективность взаимоотношений

группы компаний «Зоолэнд» с поставщиками. На основе четырехэтапного исследования сформирован финальный рейтинг поставщиков, в результате чего они были разделены на ключевых, стратегических, перспективных, стандартных и бесперспективных (табл. 6).

Т а б л и ц а 6
Результаты оценки действующих поставщиков группы компаний «Зоолэнд»

Итоговый рейтинг	Поставщик	Доля, %
Ключевой	7	9
Стратегический	19	24
Перспективный	4	5
Стандартный	38	48
Бесперспективный	12	15
Итого	80	100

По ключевым поставщикам (9%) взаимоотношения имеют высокую экономическую и стратегическую ценность, поэтому большая часть ресурсов должна инвестироваться непосредственно в них. Стратегические поставщики (24%) также имеют важное значение для компании в долгосрочной перспективе, что способствует достижению стратегических целей маркетинга. Перспективные поставщики (5%) в текущий момент не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании, но при раскрытии имеющегося потенциала могут стать ключевыми либо стратегическими. Основная доля поставщиков (48%) – стандартные. Отношения с ними не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности, они необходимы для под-

держания ассортимента и общей представленности на рынке. Бесперспективные поставщики (15%) не имеют для компании ценности в экономическом и стратегическом отношении как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе.

Уточнение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей ИМ. Активными клиентами ИМ являются лояльные покупатели, которые ценят уровень сервиса и не готовы переключаться на другие ИМ в погоне за ценой. Большой потенциал для увеличения текущих продаж заложен в привлечении пассивных и потенциальных покупателей, которые готовы переориентироваться на ИМ при условии получения наиболее выгодных цен, возможности получения товара в течение двух часов и регулярных персонализированных предложений.

Формирование дерева принятия решений. На основании проведенного анализа товарной категории сформировано дерево принятия решения, которое нацелено на удовлетворение всех потребностей покупателей в различных ценовых сегментах, при этом чрезмерно не размывая ассортимент аналогичными позициями.

Разработанное дерево принятия решения должно отражать логику покупателя, совершающего покупку. Данная схема в дальнейшем накладывается на действующий ассортимент и позволяет выявлять недостатки в текущей структуре ассортимента и потенциал для ее дальнейшей оптимизации (табл. 7).

Т а б л и ц а 7
Дерево принятия решения, товарная подкатегория «0502 – Корм»

Подкатегория	Вид корма	Вид рыбы	Бренд	Форма выпуска	ЦНС	Фасовка, г
Корм	Сухой	Донные рыбы	Tetra	Хлопья	Низкий	До 0,050
	Свежемороженый	Золотые рыбы	Sera	Гранулы	Средний	0,050–0,100
	Живой	Цихлиды	No-brend	Таблетки	Высокий	0,100–0,250
		Растительные/растворимые		Чипсы		0,250–0,500
		Дискусы		Желе		0,500–1,000
		Живородящие				Свыше 1
		Морские				
	Бойцовые					
	Прудовые					

Этап 5. Уточнение подкатегорий, групп, подгрупп. По этой товарной категории классификатор составлен грамотно и не требует уточнения.

Этап 6. Определение ролей подкатегорий. Основным объемом продаж наблюдается в подкатегориях «Оборудование» и «Корм», которые обеспечивают соответственно 31 и 27% всех продаж товаров для рыб, поэтому роль данных подкатегорий можно определить как базовую (табл. 8). Подкатегория «Аквариумы» обеспечивает 22% объема продаж, поэтому ее целесообразно отнести к рутинной. Живые аквариумные рыбы в данном канале продаж фактически не продаются (0%) в связи с тем, что покупатели опасаются покупать рыб, не оценив их визуально. Однако, предлагая живых рыб из собственного питомника с возможностью их доставки, ИМ создает уникальное предложение, тем самым выступая экспертом на рынке и получая дополнительное конкурентное преимущество. Поэтому мы видим потенциал в развитии этой категории и относим ее к роли компетентности. Все остальные подкатегории обеспечивают объем продаж в пределах 0–9% и относятся к удобным. Три подкатегории обеспечивают 80% продаж, поэтому видится целесообразным повысить эффективность работы ИМ в части их ассортимента, ценообразования, маркетинговых активностей, оптимизации системы поиска товаров и улучшения уровня сервиса обслуживания покупателей сотрудниками ИМ. Проблема является комплексной, требующей всестороннего анализа и пересмотра работы данного направления.

Т а б л и ц а 8
Роли категории «Рыбы»

Подкатегория	Доля, %	Роль
0501 - Аквариумные рыбы	0	Компетентность
0502 - Корм	27	Базовая
0503 - Препараты для рыб	0	Удобство
0504 - Препараты для аквариумов	4	Удобство
0505 - Аквариумы	22	Рутинная
0506 - Оборудование	31	Базовая
0507 - Элементы декора	7	Удобство
0508 - Эксплуатационные элементы для аквариумов	9	Удобство

Этап 7. Определение стратегий. Геометрическая фигура имеет вид четкого треугольника, но очевидно, что стратегического управления категорией не прослеживается (рис. 3, табл. 9).



Рис. 3. Стратегии товарной категории «Рыбы»

Т а б л и ц а 9
Стратегии товарной категории «Рыбы»

Подкатегория	Стратегия
0501 - Аквариумные рыбы	Защитник
0502 - Корм	Генератор прибыли
0503 - Препараты для рыб	Создатель имиджа
0504 - Препараты для аквариумов	Генератор покупок
0505 - Аквариумы	Генератор потока
0506 - Оборудование	Генератор наличности
0507 - Элементы декора	Генератор прибыли
0508 - Эксплуатационные элементы для аквариумов	Генератор покупок

Подкатегория «Корм», являющаяся базовой, не может быть генератором прибыли по причине высоких цен. Отсутствие продаж живых рыб также обусловлено высокими ценами, поэтому необходимо проанализировать ценовую модель по данной подгруппе.

Проведенный анализ показывает наличие большого потенциала ИМ и возможности увеличения трафика покупателей за счет более высокого уровня их обслуживания и удовлетворения существующих потребностей. Вместе с тем структура продаж в категории не сбалансирована.

Определим мероприятия, реализуемые с целью оптимизации текущей деятельности интернет-магазина и повышения его эффективности.

Рекомендации по повышению эффективности управления ассортиментом при внедрении категорийного менеджмента

Оптимизация структуры. Предлагается объединение категорийных менеджеров в одно подразделение и разделение функционала в рамках товарных категорий, что

позволит получить более высокий результат в построении взаимовыгодных отношений с поставщиками и организации более высокого уровня удовлетворения потребностей покупателей. Целесообразно аналогично объединить сотрудников отдела закупок и отдела маркетинга (рис. 4).

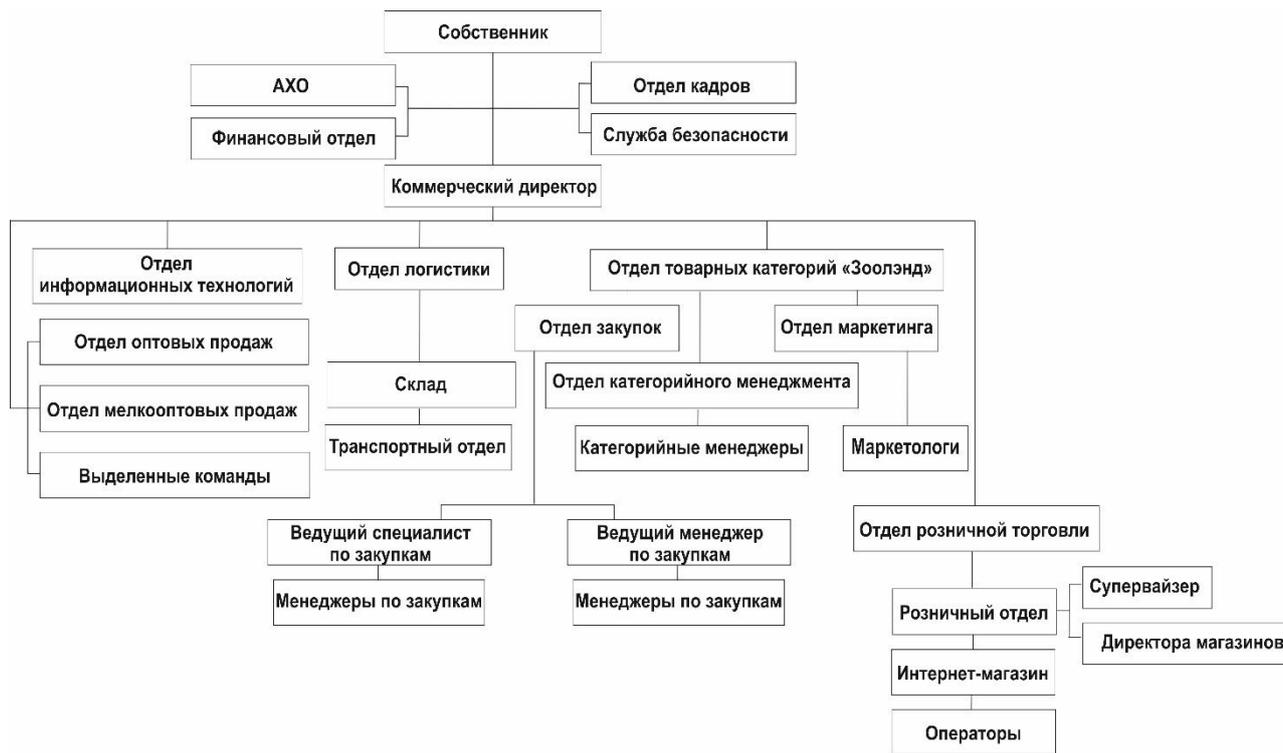


Рис. 4. Новая предлагаемая структура группы компаний «Зоолэнд»

Миссия, цели, стратегия компании. Миссия является основной целью компании. Она лежит в основе стратегического планирования, поэтому важна при реализации ассортиментной политики ИМ. Можно сформулировать его миссию следующим образом: «Мы делаем домашних питомцев здоровыми и счастливыми, обеспечивая их владельцев оптимальным ассортиментом высокого качества по доступным ценам и отличным уровнем обслуживания и консультирования».

Цели компании – это те результаты, которых она должна достичь в течение

планируемого периода, и то, чем в своей деятельности должен руководствоваться каждый сотрудник компании. Например, основными целями ИМ на 2019–2020 гг. могут быть:

- 1) обеспечение 40%-ного роста выручки и 30%-ного увеличения дохода компании в 2020 г. относительно 2019 г.;
- 2) полноценное внедрение концепции омниканальности до конца 2020 г.

Стратегия – комплексный план управления компанией. Она определяет будущий образ компании, направление ее развития. Стратегию ИМ, вытекающую из описанных выше целей, можно сформули-

ровать следующим образом: «Безоговорочный лидер на рынке товаров для животных УрФО: широкий ассортимент, доступные цены, профессиональное консультирование, качественная доставка, омниканальность».

Определение портфеля поставщиков. На основании проведенного анализа был сформирован портфель поставщиков, принято решение о прекращении с рядом поставщиков сотрудничества, невыгодного для компании. В отношении остальных поставщиков разработаны стратегии развития на ближайший год. По результатам работы требуется проведение регулярной оценки эффективности взаимоотношений.

Определение ролей подкатегорий. Необходимо полностью изменить структуру продаж, поэтому важно таким образом распределить ресурсы ИМ, чтобы они наиболее эффективно использовались и максимально удовлетворяли потребности покупателей.

В качестве базовой роли следует сохранить подкатеорию «Корм» (табл. 10), которая должна обеспечивать 28% продаж (фактически 27% продаж). Подкатегории «Аквариумы» и «Оборудование» – рутинные. Они должны давать 42% от общего объема продаж (фактическая доля продаж – 53%). По остальным товарным подкатегориям предполагается оставить роли неизменными, при этом целесообразно увеличить их долю продаж в обороте товарной категории.

Т а б л и ц а 10
Роли подкатегорий
в категории «Рыбы» в ИМ

Подкатегория	Роль фактическая	Роль плановая
0501 – Аквариумные рыбы	Компетентность	Компетентность
0502 – Корм	Базовая	Базовая
0503 – Препараты для рыб	Удобство	Удобство
0504 – Препараты для аквариумов	Удобство	Удобство
0505 – Аквариумы	Рутинная	Рутинная
0506 – Оборудование	Базовая	Рутинная
0507 – Элементы декора	Удобство	Удобство
0508 – Эксплуатационные элементы для аквариумов	Удобство	Удобство

Определение стратегий. Необходимо для достижения запланированного увеличения продаж, формирования сбалансированной структуры продаж подкатегорий и повышения уровня удовлетворенности каждого отдельного покупателя полностью пересмотреть стратегии подкатегорий (рис. 5, табл. 11).

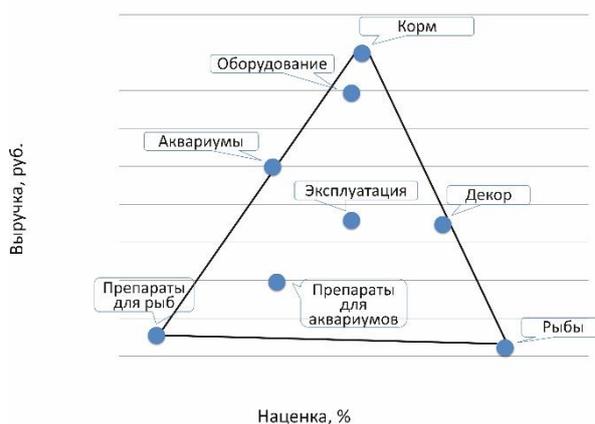


Рис. 5. Стратегии товарной категории «Рыбы»

Т а б л и ц а 11
Стратегии товарной категории «Рыбы»

Подкатегория	Стратегия фактическая	Стратегия плановая
0501 – Аквариумные рыбы	Защитник	Создатель имиджа
0502 – Корм	Генератор прибыли	Генератор наличности
0503 – Препараты для рыб	Создатель имиджа	Создатель имиджа
0504 – Препараты для аквариумов	Генератор покупок	Защитник
0505 – Аквариумы	Генератор потока	Генератор потока
0506 – Оборудование	Генератор наличности	Генератор покупок
0507 – Элементы декора	Генератор прибыли	Генератор прибыли
0508 – Эксплуатационные элементы для аквариумов	Генератор покупок	Генератор покупок

Определение целевых показателей. На основании проведенного ролевого и стратегического анализа рассчитываются плановые целевые показатели, которых необходимо достичь в течение одного календарного года. Так, планируется увеличить выручку на 41% и доход на 31% (табл. 12).

Т а б л и ц а 12
Определение целевых показателей (в %)

Подкатегория	Доля фактическая	Доля плановая	Динамика дохода	Динамика выручки
0501 - Аквариумные рыбы	0	0		
0502 - Корм	27	28	20	42
0503 - Препараты для рыб	0	2	482	519
0504 - Препараты для аквариумов	4	7	67	140
0505 - Аквариумы	22	17	11	11
0506 - Оборудование	31	24	9	11
0507 - Элементы декора	7	10	136	146
0508 - Эксплуатационные элементы для аквариумов	9	12	72	98
Итого	100	100	31	41

Определение тактик. На данном этапе для реализации определенных на более ранних этапах ролей, стратегий и целевых показателей сформированы тактики. Они позволяют достичь плановых показателей. В рамках концепции 4P определены конкретные шаги, которые будут выступать в течение календарного года для категорийного менеджера ориентиром и позволят достичь данных показателей.

Формирование тактограммы товарной категории. Тактограмма – графическое изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий [4]. Она позволяет категорийным менеджерам принимать оперативные решения на ежедневной основе в рамках согласованных условий (табл. 13).

Т а б л и ц а 13
Тактограмма подкатегории «0508 – Эксплуатационные элементы для аквариумов» в ИМ

Подкатегория	Роль	Стратегия	Тактика
0508 – Эксплуатационные элементы для аквариумов	Удобство	Генератор покупок	<p><i>Ассортимент.</i> Формирование смешанных групп артикулов, более качественных и объемных (мультипак), ограничение ассортимента в пользу высокооборотных позиций для увеличения числа покупок.</p> <p><i>Цена.</i> Ценовое преимущество более крупных единиц продукции, ценовое сопоставление (руб./кг и т. п.), скидка на покупку нескольких единиц товара для увеличения числа покупок.</p> <p><i>Промо.</i> Концентрация на ценовом преимуществе крупных упаковочных единиц для увеличения числа покупок.</p> <p><i>Выкладка.</i> Размещение упаковочных позиций на центральных местах для увеличения числа покупок</p>

На данном этапе все результаты проведенного ранее анализа систематизированы. В рамках одной таблицы они фиксируют роли, стратегии и тактики.

Для качественной и своевременной реализации запланированных мероприятий необходима ежедневная, еженедельная, ежемесячная и ежеквартальная оценка текущей ситуации [10; 14]. Данный анализ позволяет выявить, насколько запланированные тактики реализуются в полном объеме и требуются ли корректировки в

краткосрочной перспективе. По итогам года проводится полноценный всесторонний анализ, позволяющий оценить полученные результаты, выявить эффективные инструменты, применение которых можно транслировать на другие товарные категории и подкатегории, а также в случае невыполнения запланированных показателей и отклонения от планируемых целей выявить причины неудач и ошибок, допущенных в процессе реализации проекта.

Заключение

Исследование еще раз подтверждает эффективность категорийного менеджмента и применяемую в его рамках методику. Системное управление имеющимися ресурсами торговой компании и ее торговых партнеров, основанное на текущих трендах рынка, позволяет повысить привлекательность торговой компании для покупателей.

Результаты применения категорийного менеджмента в тех торговых компаниях, которые приняли решение о его внедрении, являются достаточно убедительными, и с каждым годом подход получает все большее распространение [5]. Поэтому растет спрос на опытных категорийных менеджеров, способных системно мыслить и качественно управлять закрепленными за ними товарными категориями путем максимального удовлетворения запросов покупателей.

Описываемое исследование позволило выявить большой потенциал интернет-магазина, осуществляющего свою деятельность на территории УрФО. Несмотря на существенное падение экономических показателей компании, при правильном планировании и управлении ассортиментной политикой она имеет высокий потенциал для дальнейшего роста и развития. Выводы, полученные в результате проведенного исследования, подтверждают, что применение предложенной методики позволит компании усилить свои конкурентные позиции, активно противостоять конкурентам, а также сохранить свою уникальность и наилучшим образом удовлетворить потребности покупателей.

Постоянно меняющиеся тенденции рынка в условиях современной экономики демонстрируют активное развитие интернет-торговли и интернет-магазинов, что может стать основой для дальнейших исследований в данном направлении.

Список литературы

1. Жилина И. Ю. Электронная розничная торговля в России: состояние и перспективы // Экономические и социальные проблемы России. – 2018. – № 1 (37). – С. 39–70.
2. Игнатьева Н., Федотов А. Исследование GfK: тенденции в мире шоппинга. – URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2018/GfK_Rus_Press_Release_GfK_FutureBuy_2018_Study_Shopping_Trends.pdf
3. Ильенкова К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 124–145.
4. Ильенкова К. М. Основные этапы реализации категорийного менеджмента в торговых компаниях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 130–142.
5. Ильенкова К. М. Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // Вестник Института экономики РАН. – 2019. – № 2. – С. 151–164.
6. Неганова В. П. Маркетинг взаимоотношений: механизмы формирования портфеля потребителей // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 4 (42). – С. 81–86.
7. Радаев В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. – 2-е изд. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
8. Юлдашева О. У., Халиков Г. В., Цой А. В. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2018. – № 2. – С. 90–106.

9. *Arkader R., Ferreira C. F.* Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: a Study in the Brazilian Grocery Retail Industry // *Journal of Purchasing & Supply Management*. – 2004. – N 10. – P. 41–51.
10. *Carr C., Coy S.* Effective Day-to-Day Category Management // *BearingPoint, Management and Technology*. – URL: https://www.bearingpoint.com/files/BENO1167_CatMgmtWP.pdf
11. *Dussart C.* Category Management: Strengths. Limits and Developments // *European Management Journal*. – 1998. – N 16 (1). – P. 50–62.
12. ECR Europe. Europe ECR Category Management Best Practices Report. – Brussels, Belgium : ECR Europe, 1997.
13. *Harris B.* Best Practices Operating Comitee, Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. – The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR the United States of America, 1995.
14. *Ilyenkova K. M.* Category Management in Russian Retail Sphere (case of the Ural Federal District) // *R-Economy*. – 2019. – N 5 (1). – P. 38–48.
15. *Jaervinen J.* Category Management and Captainship in Retail. Case: Baby food in Finland. – Helsinki : Helsinki school of Economics, 2010.
16. *Joseph L.* The Category Management Guidebook. Lebhar-Liedman. – New York, 1996.
17. *Lange F., Wahlung R.* Category Management – Naer konsumenten aer manager. – Stockholm : Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.
18. *Nielsen A. C.* Category Management: Positioning your Organization to Win. – Chicago, IL : American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.

References

1. Zhilina I. Yu. Elektronnaya roznichnaya trgovlya v Rossii: sostoyanie i perspektivy [E-Retail Trade in Russia: Situation and Prospects]. *Ekonomicheskie i sotsialnye problemy Rossii* [Economic and Social Problems in Russia], 2018, No. 1 (37), pp. 39–70. (In Russ.).
2. Ignateva N., Fedotov A. Issledovanie GfK: tendentsii v mire shopping [GfK Research: Trends in the Shopping World]. (In Russ.). Available at: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2018/GfK_Rus_Press_Release_GfK_FutureBuy_2018_Study_Shopping_Trends.pdf
3. Ilenkova K. M. Vnedrenie kategoriynogo menedzhmenta v traditsionnoy roznitse [Introduction of Category Management in Traditional Retail Trade]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics], 2018, No. 3, pp. 124–145. (In Russ.).
4. Ilenkova K. M. Osnovnye etapy realizatsii kategoriynogo menedzhmenta v torgovykh kompaniyakh [Key Stages of Implementing Category Management in Trade Companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 6 (102), pp. 130–142. (In Russ.).
5. Ilenkova K. M. Osobennosti i osnovnye problemy vnedreniya kategoriynogo menedzhmenta v Rossii [Specific Features and Key Problems of Introduction of Category Management in Russia]. *Vestnik Instituta ekonomiki RAN* [Bulletin of the Institute of Economics RAS], 2019, No. 2, pp. 151–164. (In Russ.).
6. Neganova V. P. Marketing vzaimootnosheniy: mekhanizmy formirovaniya portfelya potrebiteley [Interrelation Marketing: Mechanisms of Shaping Customers' Portfolio]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Izvestiya of the Ural State University of Economics], 2012, No. 4 (42), pp. 81–86. (In Russ.).

7. Radaev V. V. Zakhvat rossiyskikh territoriy: novaya konkurentnaya situatsiya v roznichnoy torgovle [Occupation of Russian Territories: New Competitive Situation in Retail Trade], 2nd ed. Moscow, Publishing house GU VShE, 2007. (In Russ.).

8. Yuldasheva O. U., Khalikov G. V., Tsoy A. V. Pokupatel budushchego, novye modeli potrebleniya i sotvorchestvo tsennosti: kontury marketinga 4.0 [Future Customer, New Consumption Models and Co-Creativity of Value: Marketing 4.0]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporatsionnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of the Syktyvkar State University], 2018, No. 2, pp. 90–106. (In Russ.).

9. Arkader R., Ferreira C. F. Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: a Study in the Brazilian Grocery Retail Industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2004, No. 10, pp. 41–51.

10. Carr C., Coy S. Effective Day-to-Day Category Management. *BearingPoint, Management and Technology*. Available at: https://www.bearingpoint.com/files/BENO1167_CatMgmtWP.pdf

11. Dussart C. Category Management: Strengths. Limits and Developments. *European Management Journal*, 1998, No. 16 (1), pp. 50–62.

12. ECR Europe. Europe ECR Category Management Best Practices Report. Brussels, Belgium, ECR Europe, 1997.

13. Harris B. Best Practices Operating Committee, Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR the United States of America, 1995.

14. Ilyenkova K. M. Category Management in Russian Retail Sphere (case of the Ural Federal District). *R-Economy*, 2019, No. 5 (1), pp. 38–48.

15. Jaervinen J. Category Management and Captainship in Retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsinki school of Economics, 2010.

16. Joseph L. The Category Management Guidebook. Lebharr-Liedman. New York, 1996.

17. Lange F., Wahlung R. Category Management – Naer konsumenten aer manager. Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshoegskolan i Stockholm, 2001.

18. Nielsen A. C. Category Management: Positioning your Organization to Win. Chicago, IL : American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.

Сведения об авторе

Каролина Михайловна Ильенкова

аспирантка сектора развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований ИЭ УрО РАН.
Адрес: Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Екатеринбург, ул. Московская, д. 29.
E-mail: reiz@inbox.ru

Information about the author

Karolina M. Ilyenkova

Post-Graduate Student of the agro-food system and marketing research sector of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS.
Address: Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, 29 Moskovskaya Str., Ekaterinburg, 620014, Russian Federation.
E-mail: reiz@inbox.ru