

УДК 658.5

И.В. Поповиченко

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной статье рассмотрено создание и внедрение системы категорийного менеджмента в деятельность производственно-торговых предприятий. Рассмотрены основные особенности категорийного менеджмента, преимущества профессии категорийного менеджера, вопросы, которые возникают при внедрении категорийного менеджмента на производственно-торговых предприятиях. Предложен принцип преобразования оргструктуры и формирования системы показателей эффективности категорийного менеджмента производственно-торгового предприятия на основе использования процессного подхода.

Ключевые слова: *категорийный менеджмент, производственно-торговые предприятия, бизнес-процесс, издержки, организационная структура предприятия.*

Постановка и актуальность проблемы. Тема управления группами продуктов (продуктовыми линиями, ассортиментом) с использованием принципов категорийного менеджмента актуальна не только для ритейлеров, но и для любых производственно-торговых предприятий, поскольку позволяет сконцентрировать внимание, ресурсы и усилия на конкретной категории производимой и реализуемой продукции. Является аксиомой, что любые виды ресурсов (материальные, финансовые, людские, информационные) в отличие от потребностей, всегда ограничены. Поэтому внедрение и развитие концепции категорийного менеджмента в практику бизнеса, как одного из способов рациональной организации ресурсов для повышения эффективности конечного результата (увеличения продаж), является актуальным и достойным внимания специалистов.

Анализ последних исследований и публикаций. Основоположником концепции категорийного менеджмента принято считать американского специалиста, профессора по маркетингу Брайана Ф. Харриса. Харрис под категорийным менеджментом понимал управление торговым пространством и ассортиментом на основе разделения ассортимента на группы схожих продуктов [12]. Если взглянуть на концепцию категорийного менеджмента шире, то можно утверждать, что это системный подход к управлению продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами. Концепция развивалась с течением времени, однако наиболее часто встречающееся понимание категорийного менеджмента представлено восьмиэтапной процедурой, известной как Брайан Харрис Модель (Brian Harris Model), разработанная Харрисом в 1997 г. Суть категорийного менеджмента в соответствии с этой моделью заключается в следующем: 1) определение категории через определение фокуса потребительского внимания в розничной торговле; 2) создание стратегии дифференциации и конкуренции на основе опреде-

ления роли категорий; 3) оценка текущего состояния категории и обеспечение способа сотрудничества с поставщиками и производителями; 4) разработка ключевых показателей-характеристик категории для содействия эффективному обмену релевантной информацией и улучшения процесса принятия решений; 5) обеспечение стратегической логики при разработке тактических решений; 6) уточнение решений, когда дело доходит до распределения активов; 7) уточнение обязанностей сотрудников; 8) оценка результатов и возвращение к этапу 1. По нашему мнению, модель Харриса является достаточно всеобъемлющей и фундаментальной, но может быть развита в плане переосмысления объекта управления. То есть как объект управления может рассматриваться не только товарная группа, но и весь бизнес-процесс и логистическая цепочка, связанные с закупкой, производством и сбытом определенных товарных категорий.

Вопросами стратегического развития категорийного менеджмента занимались также другие зарубежные авторы, такие как Майкл Леви, Бартон А. Вейтц, Ф. Котлер, Джонатан О'Брайан [5, 7, 11]. Но результаты их научных исследований не всегда могут применяться в украинской теории и практике, поскольку не отражают специфику отечественной экономики, менталитет, социальную среду. Кроме того, вопрос введения категорийного менеджмента, как структуры не только розничного предприятия, но и производственно-торгового, является еще недостаточно изученным отечественными учеными.

Интерес представляет опыт российских специалистов в области категорийного менеджмента. Так, российский ученый С.И. Кирюков [3, с. 26–32] рассматривает категорийный менеджмент как управление цепочкой спроса, которая объединяет концепции управления цепями поставок (SCM) и управления взаимоотношениями с покупателем (CRM). Согласно нормативному определению, принятому ECR Board (Efficient Consumer Response – Совет по оперативному отклику потребителю, США, 1995 г.), на которое опираются российские авторы К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов, под категорийным менеджментом понимается «процесс, который происходит между блоками логистической цепочки, где категории управляются как стратегические бизнес-единицы (СБЕ) и обеспечивают улучшенные финансовые результаты благодаря сосредоточению на удовлетворении потребностей потребителя» [4, с. 94]. Украинская же исследовательница О. Крещенко утверждает, что товарную категорию следует рассматривать как самостоятельную бизнес-единицу в рамках стратегической бизнес-единицы, потому что «категорийная бизнес единица должна разрабатывать самостоятельную стратегию поведения на рынке (даже радикально отличную от общей стратегии). Однако эта стратегия обязательно должна быть составляющей общего стратегического портфеля и должна быть согласована по основным позициям (финансы, торговая, ценовая и другие виды политики и т. д.)» [6, с. 41]. На наш взгляд, такое утверждение насчет радикального отличия от общей стратегии является несколько противоречивым, так как тогда нарушается справедливый принцип Харриса – обеспечение стратегической логики при разработке тактических решений. В то же время О. Крещенко обобщает, что категорийный менеджмент – это современная технология управления потоками товарных категорий на основе стратегии «Двойная

победа» и оптимизации работы всей цепи поставок, в которой товарные категории выступают как самостоятельные бизнес-единицы, и менеджер категории ритейла имеет все возможности, полномочия и ответственность, как индивидуальный предприниматель. Под «Двойной победой» здесь понимается стратегия перехода от конфронтации между производителем и ретейлером к взаимовыгодному сотрудничеству. Мы вполне согласны с таким обобщением, но с дополнением, что категорийный менеджмент можно использовать как эффективный инструмент для развития не только розничных торговых сетей, но и для внедрения процессного подхода в управление деятельностью производственно-торговых предприятий. Рассмотрение категорийного менеджмента в таком контексте определяет цель данной публикации.

Таким образом, **цель данной статьи** заключается в анализе теоретических и практических аспектов категорийного менеджмента, выявлении положительных, отрицательных моментов и особенностей при внедрении категорийного менеджмента в деятельность производственно-торговых предприятий на основе применения принципов процессного менеджмента.

Изложение основного материала исследования. Итак, в основе категорийного менеджмента лежит разделение ассортимента производственно-торгового предприятия на группы, которые называют категориями. Каждая категория включает товары и услуги, удовлетворяющие взаимосвязанные потребности покупателя. Задача категорийного менеджмента заключается в том, чтобы совокупное предложение всех категорий производственно-торговой компании было привлекательным для покупателей и рациональным и экономичным для самой компании. Для этого в каждой категории необходимо осуществить последовательность действий, которая представляет собой процесс внедрения категорийного менеджмента.

Рассмотрим наиболее важные вопросы, которые могут возникать на этапе подготовки внедрения и внедрения категорийного менеджмента на производственно-торговом предприятии.

1. Изменение организационной структуры предприятия. У большинства предприятий на сегодняшний день имеет место централизованная функциональная структура управления, суть которой заключается в том, что директору предприятия подчиняются управленцы высшего звена, которые отвечают за ту или иную функцию, например за закупку материалов или товаров, производство, бухгалтерский учет, доставку, реализацию, хранение т. д. Специализация функций зависит от масштаба предприятия: чем крупнее предприятие, тем функции высшего управленческого звена более узко направлены. Но также есть и недостатки: отсутствие ответственного за конечный результат, так как каждый менеджер выполняет свою работу, не всегда согласовывая ее с другими подразделениями. Тем более менеджер не задумывается о том, как это повлияет на товарооборот, выручку и прибыль предприятия в целом.

Если на предприятии внедрять категорийный менеджмент, то необходимо будет менять организационную структуру путём введения новых штатных единиц – категорийных менеджеров или менеджеров категорий, а для этого необходимо четко идентифицировать и прописать все бизнес-

процессы предприятия, так как категорийный менеджер – это, по сути, хозяин бизнес-процесса.

Организационная структура приобретёт вид матричной структуры, так как управление будет осуществляться как по вертикали, так и по горизонтали.

2. Следующий вопрос, с которым сталкиваются управленцы предприятия, – это пересмотр должностных инструкций и соответствующих полномочий. Прежде всего необходимо разработать должностную инструкцию менеджера категории и наделить его определенными полномочиями. Так же необходимо определиться с количеством менеджеров категорий. В полномочия менеджера категории должны входить такие функции, как управление ассортиментом, ценой, маркетингом, начиная с планирования закупок. Также необходимо учесть, что функции могут дублироваться и для этого необходимо будет пересмотреть должностные инструкции других работников предприятия, чтобы избежать конфликтных ситуаций.

3. Следующий момент при переходе к категорийному менеджменту – это поиск кандидатов на должность менеджера категорий. Найти высококвалифицированного категорийного менеджера не просто, так как готовых специалистов с системным мышлением и комплексно-логистическим подходом к управлению ассортиментом с учетом взаимовыгодного сотрудничества с контрагентами во времени и в пространстве практически нет. Возможный выход из этой ситуации – подготовить к работе категорийного менеджера специалиста из собственных работников с достаточно высоким уровнем «зрелости», в смысле способности самостоятельно решать комплексные и многоаспектные задачи. По оценкам практиков, времени на это понадобится примерно полгода.

4. Далее необходимо ввести менеджера категорий в существующую структуру и коллектив предприятия. С этим связан целый ряд проблем, в том числе и психологического плана. Надо понимать, что категорийный менеджер – это управленец, и в его задачи не будет входить функция получения товара у поставщика или раскладывание товарных позиций на стеллажи склада или оптово-розничных точек. Его основная задача — правильно организовать бизнес-процесс и управлять людьми в этом процессе. Зачастую сотрудники предприятия не понимают, в чем заключается роль категорийного менеджера, и того, как его работа может повлиять на экономический результат работы предприятия. В этом случае высшему руководству необходимо объяснить сотрудникам, в чем заключается работа категорийного менеджера и какова его роль в бизнесе предприятия, что в принципе является вопросом реформирования организационной культуры предприятия.

5. Наличие или отсутствие на предприятии автоматизированной системы управления бизнес-процессами – следующий вопрос, который необходимо рассмотреть при переходе к категорийному менеджменту. Следует выяснить идентифицированы ли бизнес-процессы и функции персонала, задействованного в них, насколько эти функции четко прописаны, понятны и не дублируются. Категорийный менеджмент не сможет функционировать, если на предприятии отсутствует современная автоматизированная система управления, с помощью которой можно осуществлять

гибкое ценообразование, формировать ассортиментную матрицу, проводить ABC- и XYZ-анализ, оптимизировать его результаты, контролировать и оптимизировать складские запасы и т. д. Если на предприятии нет автоматизированной системы управления информацией (например, на основе OLAP-технологий, EDI-систем), то увидеть реальную картину состояния предприятия весьма затруднительно и, соответственно, фактически невозможно внедрить эффективный категорийный менеджмент. Напомним, что под OLAP-технологиями (**Online Analytical Processing**) понимается аналитическая обработка информации в реальном времени, позволяющая быстро получать ответы на многомерные аналитические запросы, что является существенной составляющей систем электронного обмена данными (Electronic Data Interchange).

6. Следующий вопрос при переходе к категорийному менеджменту – мотивация менеджера категории. Необходимо правильно мотивировать менеджера категорий, а для этого нужно определиться с набором показателей, по которым можно отслеживать эффективность его работы. Система мотивации и, соответственно, набор показателей, к которым она привязана, должны быть доступными, понятными и ориентированными на конечный результат работы категорийного менеджера. Такими показателями могут быть рентабельность продаж по конкретной категории продукции, оборачиваемость, уровень затрат на хранение данной категории продукции, величина транспортно-заготовительных затрат по данной категории продукции и др.

7. Следующий аспект, который нужно принимать в расчет, — это вероятность внутренней конкуренции между товарными категориями, которая может привести к конфликту категорий. Это связано с тем, что категорийный менеджер воспринимает управление своей товарной категорией как самостоятельный бизнес-процесс, и поэтому он заинтересован в положительных результатах своей категории. В результате может происходить борьба за приоритетность, разногласие действий категорийных менеджеров, отсутствие общей цели, единой маркетинговой концепции. Для того чтобы этого избежать, нужно четко понимать и принимать общую стратегию предприятия, понимать роль своей категории в реализации этой стратегии и просчитывать свою долю эффекта от продуктовой диверсификации.

8. Последний вопрос, который необходимо решить при переходе к категорийному менеджменту, заключается в том, как правильно определить такую долю каждой товарной категории в портфеле продукции предприятия, чтобы все они были достойно представлены и положительно работали на конечный, синергетический результат. Категорийный менеджмент является наиболее успешной и современной системой управления ассортиментом, однако процесс ее внедрения в деятельность предприятия достаточно сложный и может сопровождаться большим количеством проблем.

Таким образом, план внедрения категорийного менеджмента должен включать:

а) подробное представление ситуации, которую необходимо получить в результате реинжиниринга областей: организационная структура и бизнес-

процессы; готовность персонала к изменениям; квалификация персонала; мотивация персонала; автоматизация управленческого процесса.

б) конкретные действия, обеспечивающие достижение целей с указанием сроков, бюджета и других необходимых ресурсов.

Остановимся подробнее на п.п. 1, 2 и 6, изложенных выше, а именно обоснуем принципиальный подход к преобразованию оргструктуры предприятия и функциональных обязанностей менеджеров, которые будут отвечать за категории, к формированию системы показателей для их мотивации. На рис. 1 представлен принцип преобразования оргструктуры предприятия в матричную при внедрении категорийного менеджмента на основе процессного подхода (реинжиниринга бизнес-процессов). Приведены условные цифры, отражающие денежный эквивалент издержек по функциональным областям и категориям. Издержки по каждой категории аккумулируются из совокупности издержек бизнес-процессов, обеспечивающих эту категорию. Таким образом, оказываются детерминированными как издержки по категориям (бизнес-процессам), так и по функциональным областям. Сопоставляя эти издержки с доходом (выручкой) от продажи каждой категории, можно говорить о показателях эффективности работы каждого категорийного менеджера (А, В, С) и, соответственно, об их мотивации на основе этих показателей.

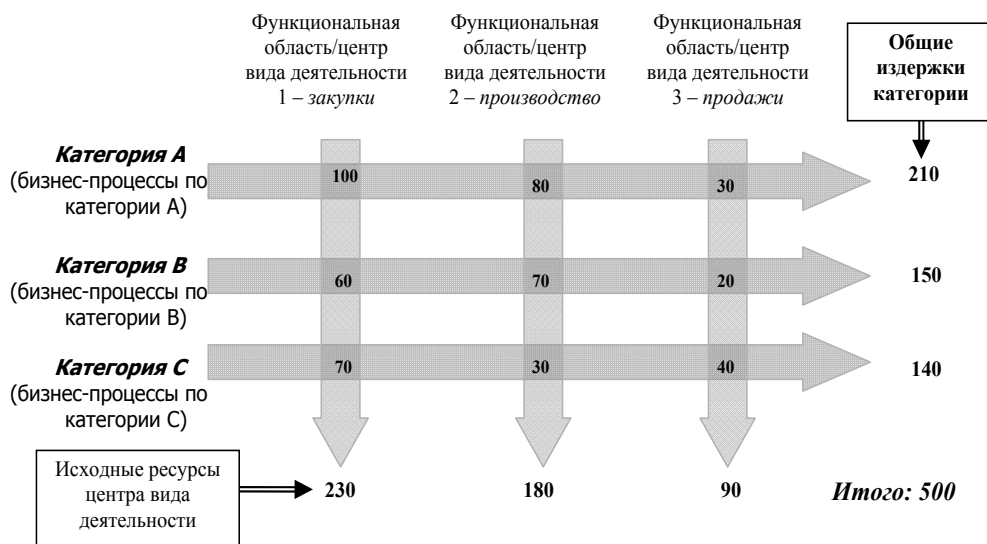


Рис. 1. Принцип преобразования оргструктуры производственно-торгового предприятия в матричную при внедрении категорийного менеджмента на основе процессного подхода

Понятно, что на рис. 1 мы условно показали только три функциональных области, но их количество на самом деле больше для производственно-торгового предприятия – это и складская функция, и транспортная функция, и, возможно, НИОКР и т. д.

Предложенный подход к учету издержек производственно-торгового предприятия позволяет влиять на эффективность бизнеса по продуктовым категориям за счет:

- снижения степени общей неопределенности относительно истинных затрат на обслуживание различных типов покупателей/каналов/рыночных сегментов, так как издержки начинают осознаваться на более низком уровне агрегирования;
- ориентации системы учета на конечный результат, а не на функцию;
- компании, которые осознают издержки, как связанные с товаром, так и связанные с процессом удовлетворения потребностей покупателя.

Выводы. Менеджер категорий более углубленно вникает в организацию производства и продаж конкретного товара и может обоснованно отстаивать интересы производственно-торговых предприятий в диалоге с дилерами, ритейлерами, логистическими провайдерами, поставщиками. Категорийный менеджмент – это возможность более тесного и взаимовыгодного сотрудничества производителя, поставщика и продавца. Работа категорийного менеджера должна заключаться в управлении категорией для оптимизации товарных потоков между производителем и конечным потребителем. В этом случае менеджер категории будет выступать в роли закупщика и, отчасти, логиста, а также специалиста по продвижению и продавца. Результатом внедрения категорийного менеджмента на производственно-торговом предприятии будет повышение его конкурентоспособности за счет совершенствования не только продукта как такового, но и за счет совершенствования процесса доведения этого продукта до конечного потребителя.

Дальнейшие направления исследований применения категорийного менеджмента в работе производственно-торговых предприятий связаны с разработкой принципов привязки определенных продуктовых категорий к определенным сегментам потребителей на рынке. Таким образом необходимо обосновать объединение концепций маркетинга, логистики и процессного менеджмента на основе использования инструментария SCM, CRM и ECR для выработки эффективной продуктовой стратегии предприятия и управления жизненным циклом его портфеля продукции.

Список использованных источников

1. Балакирев С.В. Маркетинговые классификации ролей товарных категорий / С.В. Балакирев // Практический маркетинг. – 2011. – № 3. – С. 21–27.
2. Гросул В. Стратегічні спрямування торговельних підприємств та чинники, що їх визначають / В. Гросул // Схід. – 2010. – № 2 (102), березень–квітень. – С. 66–71.
3. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами: [научный доклад] № 2 (R). – 2011 / С.И. Кирюков. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011. – 47 с.
4. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с. – (Серия «Розничная торговля»).
5. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2012. – 479 с.

6. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту/ О. Крещенко // Схід. Економіка. – Донецьк, 2013. – № 4 (124), липень–серпень. – С. 39–44.
7. Майкл Леви. Основы розничной торговли / М. Леви, Б.А. Вейтц. – СПб.: Изд-во Питер, 1999. – 448 с.
8. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 424 с.
9. Сысоева С. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. Сысоева, Е. Бузукова. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
10. Чернозубенко П.Е. Бизнес-единица [Электронный ресурс] / П.Е. Чернозубенко // Веб-сайт «Записки маркетолога». – Режим доступа: http://www.marketech.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/business_unit
11. O'Brien, Jonathan. Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability / Jonathan O'Brien. – 2nd ed. – Graphi-craft Ltd., Hong Kong, 2012. – 304 p.
12. Clive Humby, Terry Hunt, Tim Phillips (2008). Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty. Kogan. – Pp. 131–132.

У статті розглянуто створення та впровадження системи категорійного менеджменту в діяльність виробничо-торговельних підприємств. Розглянуто основні особливості категорійного менеджменту, переваги професії категорійного менеджера, питання, які виникають при впровадженні категорійного менеджменту на виробничо-торговельних підприємствах. Запропоновано принцип перетворення оргструктури та формування системи показників ефективності категорійного менеджменту виробничо-торговельного підприємства на підставі використання процесного підходу.

Ключові слова: категорійний менеджмент, виробничо-торговельні підприємства, бізнес-процес, витрати, організаційна структура підприємства.

This article deals with the creation and implementation of category management activities in the production and trade enterprises. The main features of category management, the benefits of trade category manager, and the questions that arise in the implementation of category management on the production and trade enterprises. The article proposes the principle of the transformation of the organizational structure and the formation of a system of performance indicators of category management production and trading enterprise based on the process approach.

Key words: category management, production and trade enterprises, business process, costs, organizational structure of the enterprise.

Одержано 14.10.2014.