

21 августа 2019

# Процесс категорийного менеджмента и преимущества его использования для ритейла

С момента разработки процесса категорийного менеджмента прошло уже более 25 лет, и многие крупнейшие мировые сети успешно внедрили этот процесс и доказали его эффективность. Тем не менее в нашей стране категорийный менеджмент не только не является повсеместно внедренным, но и до сих пор не получил должную известность. Поэтому в процессе обсуждения преимуществ данного процесса Константин Шабалин, бизнес-эксперт департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг», напоминает о его сути и шагах, из которых он состоит.

**Категорийный менеджмент** – это комплексный процесс реализации стратегии компании через повышение качества покупательского предложения, которое достигается путем управления категорией товаров как отдельной бизнес-единицей.

## КЛАССИЧЕСКИЙ ВАРИАНТ ПРОЦЕССА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ВОСЕМЬ ШАГОВ:

1. Определение категории
2. Выбор роли категории
3. Обследование категорий
4. Установка набора показателей
5. Создание стратегии категории
6. Выбор тактики категории
7. Внедрение изменений
8. Пересмотр категории

Рассмотрим эти шаги подробнее.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ

Правильное определение категории является основополагающим для корректного определения роли и стратегии категории. Общая характеристика всех шагов категорийного менеджмента – **ориентация на целевого клиента**. Поэтому при разделении ассортимента на категории границы должны определяться не на основании какого-либо производственного или технологического классификатора либо экспертного мнения, а исходя из устойчивости отдельных свойств товара (размер, вкус, цвет и т. д.) в выборе конкретных клиентов.

Например, мед и варенье отличаются как по сырью, так и по способу производства, но в глазах покупателей относятся к одной категории как сладкие консервированные продукты, подходящие для употребления с чаем или мороженым. Другим примером является категория чая, где в качестве первого уровня можно использовать классификацию черный/зеленый, хотя на самом деле клиент более устойчив в своем выборе весовой/пакетированный, т. е. один и тот же клиент всегда берет либо весовой, либо пакетированный, но может покупать и черный, и зеленый.

Ранжированный по устойчивости список свойств называется **клиентским деревом принятия решения** (см. рис. 1). Однако самого по себе дерева принятия решений недостаточно: не менее важно получить информацию, как распределен клиент по уровням и веткам принятия решения. Конкретное свойство может быть очень устойчиво, но покупателями товара с этим свойством могут быть очень немногие клиенты (речь идет, например, о вяленых томатах, маринованном чесноке и аналогичных закусках). Это можно сделать на основании собственных данных, но значительно эффективнее привлекать производителей, которым доступна информация по всему рынку.

## ВЫБОР РОЛИ КАТЕГОРИЙ

Это, по сути, определение того, как мы видим предназначение категории и, как следствие, сколько мы хотим выделить на нее ресурсов (размер полки, провозможности, кадровые ресурсы, требования к маржинальности).

При выборе роли категории отталкиваются от важности категории для покупателя, для сети, для производителя и перспективы категории в будущем. Конкретный набор ролей и критериев выбора может варьироваться, тем не менее классической считается модель с четырьмя ролями (целевая, повседневная, событийная/сезонная, «удобство»), выбираемыми на основании динамики рынка, пенетрации и доли в корзине покупателя, возможностей выделиться на фоне конкурентов, продаж и маржи, оборачиваемости категории.

Целевыми (Destination) должны быть категории, в которых покупатель должен считать магазин абсолютно лучшим на рынке. То есть магазин должен первым приходить на ум клиента при планировании покупки в этих категориях, а также побуждать клиента рекомендовать магазин друзьям. Категории с повседневной (Routine) ролью – это категории, без которых невозможно представить магазин определенной направленности.

Например, продуктовый гипермаркет, в котором нет туалетной бумаги, или строительный магазин, в котором невозможно купить лампочки. Категории с этой ролью имеют высокий уровень продаж и проникновения, но сеть не прикладывает усилия для их развития, т. к. не видит в них возможности выделиться на фоне конкурентов.

**Событийная/сезонная** (Occasional/Seasonal) роль означает, что важность для покупателя меняется в зависимости от сезона или наступления какого-либо события. Например, товары для праздника или пикника, или сезонные фрукты (черешня, арбузы).

Категории с ролью «удобство» (Convenience) – это товары, которые могут заинтересовать покупателя магазина, при этом избавив его от необходимости идти в специализированный магазин. Примером здесь могут служить мелкая бытовая техника или комнатные растения. Такие категории отличаются нешироким, наиболее популярным ассортиментом и могут служить дополнительным источником маржи для сети.

## ОБСЛЕДОВАНИЕ КАТЕГОРИИ

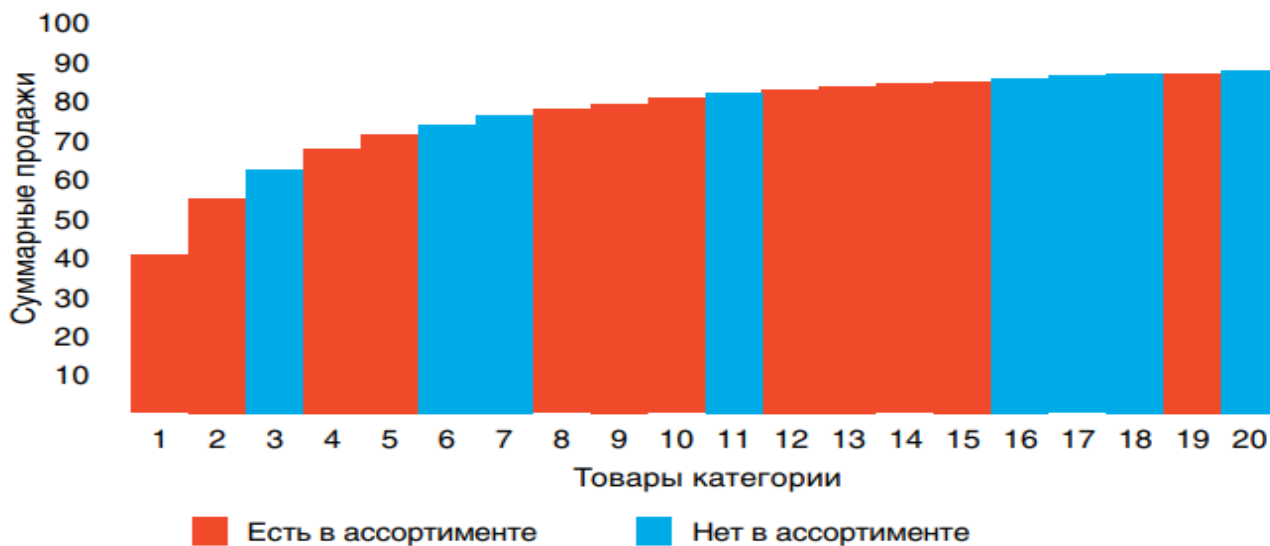
Обследование категории проводится для определения текущей позиции категории и ключевых отличий от желаемой роли. Для этого показатели категории оценивают с четырех точек зрения: потребителя, рынка, самого ритейла и поставщика.

В аспекте потребителя важно понять кто, когда и как покупает в категории в настоящий момент. Нет ли на полке невостребованных товаров или, наоборот, есть пробелы; как часто покупатель выбирает именно наш магазин; высока ли доля покупателей, являющихся потребителями категории и клиентами нашего магазина, но при этом не покупающих категорию у нас? В этом могут помочь так называемые «панельные исследования», а также данные, получаемые от поставщиков.

При обследовании с точки зрения рынка важно соотносить динамику категории внутри сети и на рынке. Например, если целевая категория растет ниже рынка, то это сигнал к серьезному ее пересмотру. Также важно понимать, насколько структура ассортимента (по цене, уровню бренда,

подкатегориям, доле на полке, размеру ассортимента) совпадает с рынком. Разницу в структуре нельзя охарактеризовать как хорошую или плохую, но ее наличие должно быть мотивировано осознанными действиями компании, иначе наличие разницы показывает упущения в анализе динамики рынка: появлении новых товаров и/или новых клиентов.

На основании собственных данных о категории сеть оценивает категорию с точки зрения удельных продаж с линейного метра, маржинальности, оборачиваемости, out-of-stock (потерянные продажи по причине отсутствия на запасе). С точки зрения поставщиков оцениваются ожидаемые инвестиции в продвижение конкретных брендов, планы по запуску новых товаров, готовности поставщиков работать над развитием категории как таковой. На рис. 2а приведены примеры некоторых инструментов для проведения обследования.



*Рис. 2а. Пример обследования по выявлению невостребованных товаров и пробелов на полке*

В данном случае график показывает, что топ-5 товаров категории на рынке формируют 70% продаж. При этом товары № 3 и № 5 не представлены в ассортименте. Добавление их в ассортимент представляется целесообразным и может быть выполнено за счет вывода товаров из «конца хвоста»: № 17, 18 или 20.

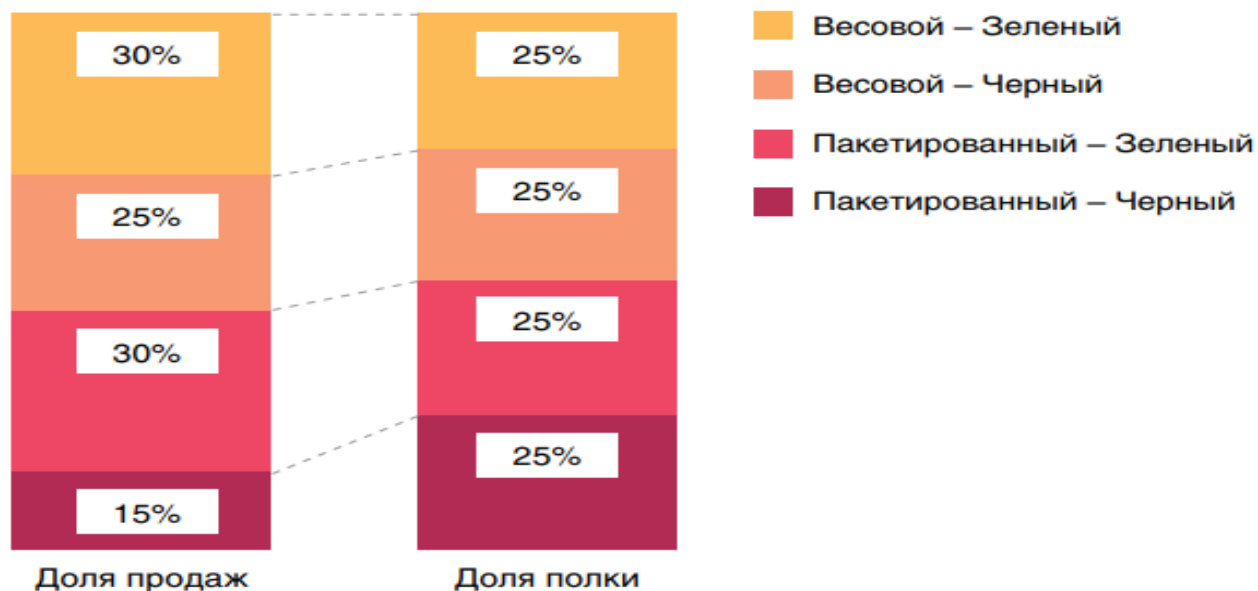
Инструмент, представленный на рис. 2б, позволяет оценить потенциал роста категории и оценить удовлетворенность клиента категорией. Например, чем меньшую долю составляет «Г» и «В», тем больше клиентов пришли в магазин, но ничего не купили в категории, хотя являются потребителями товаров этой категории.



*Рис. 2б. Пример обследования конверсии клиентов (доля фактических клиентов по отношению к потенциальным)*

В примере на рис. 2в торговое пространство распределено между подкатегориями равномерно, хотя структура продаж показывает, что зеленый чай (как весовой, так и пакетированный) более востребован у клиента. Расширение ассортимента в этих подкатегориях, вероятно, приведет к росту

продаж в целом.



*Рис. 2в. Пример обследования по сравнению доли подкатегорий в продажах и линейном метраже на полке*

После выбора роли и определения текущей позиции категории **формируется набор показателей**, который должен однозначно и в количественном выражении характеризовать движение категории в заданном направлении. Естественно, набор может существенно отличаться для разных ситуаций. На всех последующих этапах сформированный набор показателей будет выступать оценкой качества управления категорией.

## СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ КАТЕГОРИИ

Следующим шагом является создание стратегии категории, что по-другому можно сформулировать как выбор основного драйвера, с помощью которого

будут достигнуты поставленные цели по всем выбранным показателям. В качестве типовых обычно называют семь стратегий:

1. Нарращивание трафика, т. е. привлечение дополнительного потребителя в целом в магазин, в секцию или в категорию;
2. Выстраивание среднего чека, т. е. повышение размера средней покупки;
3. Генерация прибыли;
4. Генерация выручки;
5. Восхищение клиента, т. е. пробуждение интереса и энтузиазма среди потребителей;
6. Поддержание имиджа, т. е. усиление мнения потребителя о сети;
7. Защита позиций, т. е. занятие сильных позиций против конкурентов.

Правильность выбора стратегии можно проверить, сформулировав преимущества, которые она несет для всех сторон: покупателя, сети и поставщика. Хорошая стратегия подразумевает выгоду для всех. После того как стратегия выбрана, важно донести ее суть до всех уровней управления магазинами и поделиться с поставщиком. Таким образом можно будет избежать конфликтов целей при ее исполнении. Следует также подчеркнуть, что в рамках одной категории может оправданно существовать несколько стратегий в зависимости от разных подкатегорий и/или групп магазинов (кластеров), если при обследовании выяснилось, что их текущие позиции существенно отличаются.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНА ТАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ**

Далее с учетом стратегии формируется план тактических действий в области ассортимента, цен, промо, мерчандайзинга и/или цепочек поставок. Каждая из этих областей обширна и заслуживает отдельного внимания, но в сильно упрощенном виде можно сказать следующее. Первоочередная роль отдается ассортименту, а именно его изменению в краткосрочном периоде в соответствии с потребностями клиентов и целевыми показателями, а в более долгосрочном – формулированию и закреплению критериев ввода/вывода товаров.

Ценообразование и промоутирование, хотя и являются поддерживающими действиями при запуске новых товаров и распродаже старых, но и сами по себе могут и должны следовать стратегии. Нельзя забывать, что даже при идеальном ассортименте, с правильными ценами и необходимой промоподдержкой, сеть не получит продаж, если товара нет в наличии (out-of-stock) или стеллаж с ним стоит так, что клиент не может его найти. Поэтому в тактике должны быть продуманы вопросы планирования, а также источников поставок и управления запасами. Хотя последние часто организационно выделены в отдельную функцию и в меньшей степени управляются категорией командой.

**Исполнение плана действия**, как и во всех подобных процессах, требует четкого выделения ответственных и сроков выполнения. Также следует учесть, что изменения могут затрагивать другие функции компании: например, потребовать много усилий от персонала магазинов. Поэтому все участники должны быть в равной степени и заранее уведомлены обо всех элементах плана; то же самое в полной мере относится и к поставщикам, если они задействованы.

**Шаг пересмотра категорий** вытекает из процесса контроля за выполнением плана. Вначале он может принимать вид частых (например, еженедельных) встреч по обсуждению сложностей и подводных камней, выявленных в ходе осуществления спланированных действий. По мере того как отдельные пункты плана выполняются, сюда добавляется мониторинг полученных результатов, совпадают ли они с ожиданиями.

Мониторинг может вестись значительное время (от 3 до 6 месяцев), прежде чем категорийная команда сформирует мнение об успешности произведенных изменений. Если изменения признаны неудачными, то это сразу должно вести к повтору всего процесса. Если же нет, то мониторинг продолжается дальше, но менее часто: ежемесячно либо ежеквартально. В таком «режиме ожидания» процесс может находиться до появления новых существенных факторов: принципиально новых продуктов, конкурентов и/или изменения клиентской базы. Но даже без таких событий весь процесс следует повторять не реже одного раза в год, особенно если за это время произошли изменения в категорийной команде.



Рис. 3. Периодичность мониторинга категории

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИМЕНЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Выделение категории в отдельную бизнес-единицу прежде всего позволяет скорректировать ее под нужды конкретного, специфического клиента и, уже исходя из этих условий, определить четкие индивидуальные KPI и спланировать их динамику полностью в соответствии с ролью этой категории и выбранной стратегией. Так, для категории, которая выбрана сетью как основная для привлечения клиентов, вес показателя маржинальности может быть уменьшен, но может быть установлена цель по уровню покрытия ассортимента (количество товаров в ассортименте по отношению ко всем товарам категории, представленным на рынке) и доле уникальных товаров.

Комбинируя различные наборы KPI в пуле категорий, компания может избегать конфликта целей (например, между выручкой и валовым доходом), управлять не только динамикой показателей, но и способом ее достижения. Иными словами, сотрудники, отвечающие за конкретную категорию, получая больше свободы, могут сосредоточиться на конкретной цели и оценивать все свои действия именно с точки зрения приближения к ней, что повышает прозрачность процесса управления, формирует понятную личную ответственность.

Кроме того, разделение позволяет снабдить каждую категорию необходимым уровнем прав и компетенций во всех функциях: подбор ассортимента, ценообразование, промомаркетинг, логистика, мерчандайзинг. Такой кросс-

функциональный принцип формирования команды позволяет исключить ситуацию наличия противоположных тактических действий у разных подразделений компании. В противном случае задуманная смена ассортимента может быть отложена или отменена: например, из-за проведенного сокращения кадров в магазинах или планов мерчандайзинга на создание единой планограммы по всей сети.

За счет применения стратегии и тактики, дифференцированной как между категориями, так и внутри категории, компания, с одной стороны, точнее учитывает потребности своих клиентов, а с другой – избегает ненужных усилий, которых клиент не оценит. Например, нет смысла иметь широкий ассортимент батареек в продуктовой супермаркете, но важно учитывать желание клиента получить выбор качественного мяса, которое получено от животного, выращенного на экологически чистом корме и без применения антибиотиков. А наличие по соседству с одной из точек продаж большого числа барбер-шопов (мужских парикмахерских) может быть сигналом для расширения категории мужских средств по уходу за волосами именно в этом магазине.

При таком подходе распределение ресурсов (промомест, линейного метража, маржи и т. д.) происходит в соответствии с важностью категорий, позволяет тратить ограниченные ресурсы на активности, приносящие максимум выгоды и способствующие усилению имиджа компании.

Например, можно потратить часть полки на более широкую выкладку популярного лимонада так, чтобы гарантировать отсутствие out-of-stock, вместо того чтобы добавить несколько товаров В-бренда. Или не снижать цены на премиумный алкоголь вслед за конкурентами, т. к. ценовая

эластичность этого товара, как правило, очень низкая, а использовать дополнительную маржу от него на другие категории товаров (например, социально значимых).

Дополнительные выгоды приносит привлечение в процесс производителя. Сторонний взгляд на категорию и потребителя формирует более полный набор аналитической информации и способствует появлению новых неординарных идей. Производитель, как правило, имеет в своем распоряжении больше информации об исследованиях покупательских предпочтений, а также больше возможностей проверить их фактическими данными от нескольких сетей. Международные компании также могут поделиться знаниями о трендах в других странах. Так, например, производитель может обратить внимание ритейлера на слишком низкую частоту покупки зубных щеток и подсказать опции по ее наращиванию, уже успешно опробованные на других рынках. Лучшее понимание возможных новинок позволяет ритейлеру заранее подготовиться к их вводу, спланировать промоактивности, что в конечном итоге может стать важным конкурентным преимуществом.

Кроме того, внедрение процессов категорийного менеджмента способствует повышению роли анализа данных при принятии решений и, как следствие, повышает обоснованность действий, позволяя концентрироваться на реальных, а не предполагаемых угрозах и возможностях. Так, например, товар выводится или заводится исходя не из экспертного мнения закупщика или ассортиментного комитета, а на основании заранее сформулированных измеримых критериев. Участие в процессе единого ответственного лица – категорийного менеджера – обеспечивает необходимый уровень

централизации принятия решений, консолидируя в его руках закупочную силу ритейлера и позволяя полностью использовать имидж бренда в глазах клиента.

## **ТАКИМ ОБРАЗОМ, МОЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ВЫГОДЫ:**

- 1.** Повышение клиентоориентированности;
- 2.** Развитие клиентского опыта и его более полная утилизация в процессе управления;
- 3.** Более эффективное распределение ресурсов и исключение ненужных усилий;
- 4.** Повышение прозрачности управления за счет выделения отдельных бизнес-единиц;
- 5.** Снижение риска конфликта целей внутри категории;
- 6.** Повышение роли анализа данных при принятии решений.

В настоящее время идея категорийного менеджмента продолжает развиваться. С одной стороны, за счет совершенствования инструментария и включения в процесс новых источников информации (социальные сети, истории покупок, геолокация и т. д.). С другой стороны, за счет дальнейшего повышения важности клиента в процессе и перехода к клиентоцентричному категорийному менеджменту, где на первый план выходит кластеризация магазинов на основании сегментов покупателей, а роль категории определяется на основании ролей товаров, из которых она состоит.

*Источник: Retail&Loyalty*

