

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЧАСТЬ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Завоевание лояльности покупателей напрямую влияет на увеличение продаж, таким образом, формирование привязанности у покупателя к конкретному магазину или бренду является важным звеном функционирования предприятия. В рамках статьи рассматриваются основные тенденции изменения потребительского рынка в целом и потребительского поведения в частности. Делается упор на смещение концепций маркетинга в сторону эмоционального маркетинга. Любая компания вне зависимости от отрасли движется к определенному привлекательному для нее конечному пункту, для достижения которого необходимо предпринимать четкие тактические действия. Речь в данной статье пойдет о стратегии компании, а также о том, что категорийный менеджмент можно рассматривать в качестве составной части конкурентной стратегии и наоборот. Автор предлагает расширить стандартное понятие категорийного менеджмента, взглянув на него под другим углом. В качестве аргументов приводится сравнительный анализ элементов категорийного менеджмента с базовыми стратегиями, предложенными Портером. Для анализа были выбраны стратегия фокусировки, стратегия дифференциации рынка и стратегия ценового лидерства. Подобие категорийного менеджмента и стратегического планирования просматривается посредством анализа алгоритмов бизнес-процессов. Важно отметить, что и категорийный менеджмент, и стратегическое планирование направлены на увеличение эффективности каждой товарной единицы. Автор подчеркивает исключительность категорийного менеджмента, которая заложена в саму суть понятия. Таким образом, основным выводом является представление категорийного менеджмента как части стратегии, а также рассмотрение стратегического планирования как составляющей части категорийного управления при формировании отдельной категории

Ключевые слова: категорийный менеджмент, стратегическое планирование, конкурентная стратегия, стратегии Портера, потребительское поведение, портрет покупателя, частные торговые марки, эмоциональный маркетинг, лояльность покупателей, сегментирование, категория товара.

Модификации мира торговли

За последние годы можно наблюдать изменение не только портрета потребителя, но и в целом потребительского рынка. Изменения касаются как компаний, предлагающих продукт, так и непосредственно покупателей, которые его потребляют. Нынешний потребитель считает себя осведомленным, практичным, внимательным и осторожно подходит к рекламным кампаниям, его не просто ввести в заблуждение. Поэтому покупатели доверяют больше слову друг друга, чем слову самой компании. Современная компания должна сотрудничать со своими потребителями, по причине чего произойдет более глубокое понимание

рынка. Покупатели в глазах компаний стали обладать не просто потребностью в какой-нибудь вещи, они имеют острую необходимость в удовлетворении зова своей души, своих насущных мыслей, эмоций. Бизнес

¹ *Безрукова Елена Леонидовна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, менеджмента и коммерции Института менеджмента и экономики Омского государственного университета путей сообщения, г. Омск, Россия (644046, Россия, г. Омск, пр. Маркса, 35); e-mail: lena_oms@yandex.ru.

Шохирева Екатерина Георгиевна – аспирант кафедры маркетинга, менеджмента и коммерции Института менеджмента и экономики Омского государственного университета путей сообщения, г. Омск, Россия (644046, Россия, г. Омск, пр. Маркса, 35); e-mail: cupricek@rambler.ru.

тоже стал другим, более социально ответственным, ищущим решения глобальных проблем, волнующих людей. Маркетологи ввели новые концепции: эмоциональный маркетинг, маркетинг впечатлений и капитал бренда (торговой марки), т. е. ценность бренда в глазах потребителей [1, с. 30].

Базируясь на данных от мировых гигантов ритейла, исследователи выделяют тенденции торговли, в том числе касающиеся поведения потребителей. К ним можно отнести следующие [2, с. 125]:

- популярность супермаркетов и монопрофильных магазинов премиум-класса постепенно растет одновременно со снижением покупательной способности в регионе и смещением спроса из среднего ценового сегмента в более дешевый;
- для более 50 % покупателей не важна цена товара;
- люди хотят покупать дешево, но они хотят иметь возможность приобрести более дорогой товар;
- покупатели выбирают из того, что присутствует на полках, а не ищут определенного поставщика;
- розничные сети более успешны в решении проблем потребителей и во внедрении инноваций;
- традиционные методы информационного воздействия на покупателя становятся все менее действенными;
- покупателям важны впечатления от использования продукта и впечатления от покупки товара;
- двигателем экономики выступают постоянно меняющиеся вкусы и разнородность предпочтений;
- в современном обществе шопинг выполняет социальную функцию. Важно не просто быть, важно приобрести;
- люди приобретают не продукты, а впечатления от их приобретения.

Таким образом, для эффективного функционирования современного торгового

предприятия необходима такая модель управления, которая придерживалась бы ценностной ориентации на покупателя и была нацелена на максимальное удовлетворение его потребностей.

Количество ассортиментных позиций в современном супермаркете составляет более 20 тыс., в гипермаркетах доходит до 70 тыс. Безусловно, с развитием ERP-систем (менеджмент поставок и управление спросом) управление ассортиментом стало автоматизированным. ECR позволяет выстроить эффективный путь продукта от производителя до потребителя, а также помогает рознице дать адекватный ответ на запросы покупателей. Однако без четкого централизованного управления всем циклом движения товара невозможно представить эффективное функционирование предприятия.

Стратегия – наука о бизнесе

В истории бизнеса существует масса примеров того, как одна и та же компания то забиралась на самый пик, то падала в самый низ отрасли. Закономерным вопросом является выяснение причины таких столь полярных моментов в жизни компаний. На самом деле все дело заключается в тех стратегических шагах, которые предпринимают лидеры компаний. То есть стратегия – это тот конечный пункт, к которому двигается компания посредством определенных действий. Стратегия позволяет магазину определенного формата выживать, дифференцироваться от конкурентов и максимально увеличить показатели продаж.

При слове «стратегия» сразу вспоминается имя известного экономиста М. Портера. Именно он считал, что для эффективной деятельности, компании необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише [3, с. 29].

На рис. 1 представлены стратегии М. Портера.

Согласно Портеру компания может выбрать один из трех путей, который обеспе-

чит увеличение прибыли: за счет низкой цены, за счет позиционирования компании для узкой целевой аудитории (сегментирование рынка), либо за счет уникального торгового предложения (продукта). Краткая характеристика данных стратегий приведена ниже в табл. 1.

Таким образом, как видно из данных таблицы, представленные стратегии являются базовыми, т. е. могут быть дополнены элементами других стратегий. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего в конечном счете хочет добиться компания. Введение новой стратегии на предприятии может потребовать подходящих условий для внедрения, таких как полная реорганизация и пр. [4, с. 19].

Примеров применения данных стратегий в розничной торговле масса. Например, из-за высокой конкуренции среди розничных сетей, компании не только выставляют низкие цены на определенные продукты, но также предлагают высокое качество. Успех продаж любого продукта заключается в первую очередь в его качестве, в осведом-

ленности покупателя, а также в развитии розничной сети [5, с. 49]. Данная тенденция ярко выражена в товарах собственного производства. Под собственными брендами практически все розничные сети представляют покупателям продукты высокого качества по сравнительно низким ценам. Если раньше по данным исследовательских компаний покупатели не доверяли торговым маркам розничных сетей, то сейчас ритейлеры доказали обратное, что вызвало повышение покупательского спроса. Доходность частных торговых марок на 25 % выше, чем у брендов [6, с. 13]. Магазин становится местом принятия решения о покупке, так как здесь покупатели видят конкурирующие товары, сравнивают их характеристики и делают выбор. Тот, кто владеет местом совершения покупки, т. е. контактом с покупателем, устанавливает правила. Именно поэтому в категорийном менеджменте, например, большое значение играет оформление зала и полочного пространства. Тот, кто владеет полкой, тот владеет покупателем, а если установлена с ним связь, то таким образом можно увеличить свою прибыль.

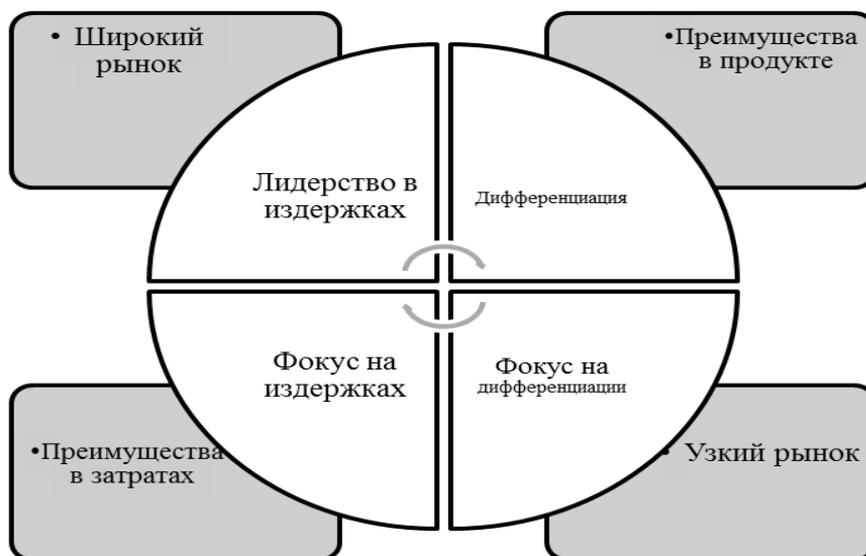


Рис. 1. Конкурентные стратегии по М. Портеру

Краткая характеристика основных стратегий Портера

| Название стратегии | Суть стратегии | Препятствия для применения данной стратегии | Тактические решения | Риски применения |
|------------------------|--|---|---|--|
| Лидерство по издержкам | Компания должна снизить издержки и стать лидером по определенному показателю в своей отрасли | - наличие современного оборудования; - максимальная автоматизация процесса; - высококвалифицированный персонал | - расширение сегментов рынка; - постоянный мониторинг рынка; | - более качественный маркетинг; - сеть дистрибуции; - технологический прогресс; - ноу-хау в управлении; - внешние факторы в стране и мире; - приход на рынок более крупных глобальных игроков; - потеря мотивации сотрудниками |
| Дифференциация | Компания должна занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта, маркетинга, системе сбыта и пр. | довольно большие финансы; | постоянный анализ финансовой ситуации; | - большая разница в издержках с лидером отрасли; - конкуренты копируют продукт; - компания становится неактуальной; - потребность покупателей может снизиться, что возможно с ростом их информированности |
| Фокусирование | Компания выбирает определенный сегмент в отрасли и нацеливается исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов | при работе с маленькой целевой аудиторией у компании будут более высокие издержки, чем у той, которая работает на всю отрасль | | - конкуренты могут найти узкий сегмент рынка в сегменте, на котором работает компания; - различия между видами продукции и услуг, требуемыми стратегической целевой группой и рынком в целом, могут сократиться |

Лояльность как главное оружие

В рамках стратегии фокусировки налаживается более тесное взаимодействие с покупателем, т. к. лояльность покупателей является одним из ключевых моментов. На первый план выходит изучение потребностей покупателя. Данная стратегия зиждется на понимании потребностей потребителей и их поведения. На рис. 2 представлены этапы приобретения лояльного поведения у потребителя [7, с. 35].

Таким образом, в связи с последними изменениями в потребительском поведении, приобретение лояльности покупателей является основной задачей компании в любой отрасли.

Однако в большинстве случаев на практике происходит комбинирование данных стратегий. Хотя, согласно мнению некоторых маркетологов, отсутствие четко ориентированной стратегии у компании не позволяет ей развиваться, а наоборот, способствует потере доли рынка и, соответственно, снижению прибыли. Такая компания теряет покупателей, заинтересованных в низкой цене, так как не способна предложить им приемлемую цену без потери прибыли. С другой стороны, она не может

получить покупателей, заинтересованных в специфичных свойствах продукта, так как не концентрирует усилия на развитии дифференциации или специализации [8].

Управление ассортиментом с помощью категорий

Одним из вариантов преодоления вышеперечисленных барьеров стал комплекс решений, объединяющих многие современные методы управления, связанные с процессным подходом, системами управления качеством, управлением по целям и показателям – категорийный менеджмент (рис. 3). Сутью категорийного менеджмента является выделение категорий товаров в ассортименте торгового предприятия и управление ими в соответствии с определенной стратегией и целями. Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий, подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале [9].



Рис. 2. Формирование лояльности в сознании потребителя

Еще одним важным моментом категорийного менеджмента является сосредоточение всех функций управления товарной цепочкой в одних руках категорийного менеджера. Однако неправильно сводить категорийный менеджмент только к формированию ассортимента, ведь также происходит бизнес-планирование категорий товаров, распределение полочного пространства, планирование акций продвижения категорий и пр. [10] (рис. 4).

Кроме того, в рамках категорийного менеджмента отношения между ритейлером и производителем переходят на другой уровень взаимодействия: поставщик совместно с категорийным менеджером занимается продвижением определенной категории. Их взаимодействие включает обмен статистическими данными, данными о потребительском поведении, совместный анализ категории, выполнение выкладки товаров и

проведение промо-акций. Таким образом, в результате совместных усилий ритейлеров и производителей процесс покупки должен стать для посетителей источником ярких впечатлений.

Основные задачи, которые выполняет категорийный менеджмент, представлены на рис. 5.

Таким образом, как видно из данных рис. 5, категорийный менеджмент охватывает широкий круг задач, что подчеркивает многогранность данного понятия.

Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий, подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале [11].



Рис. 3. Основные принципы категорийного менеджмента

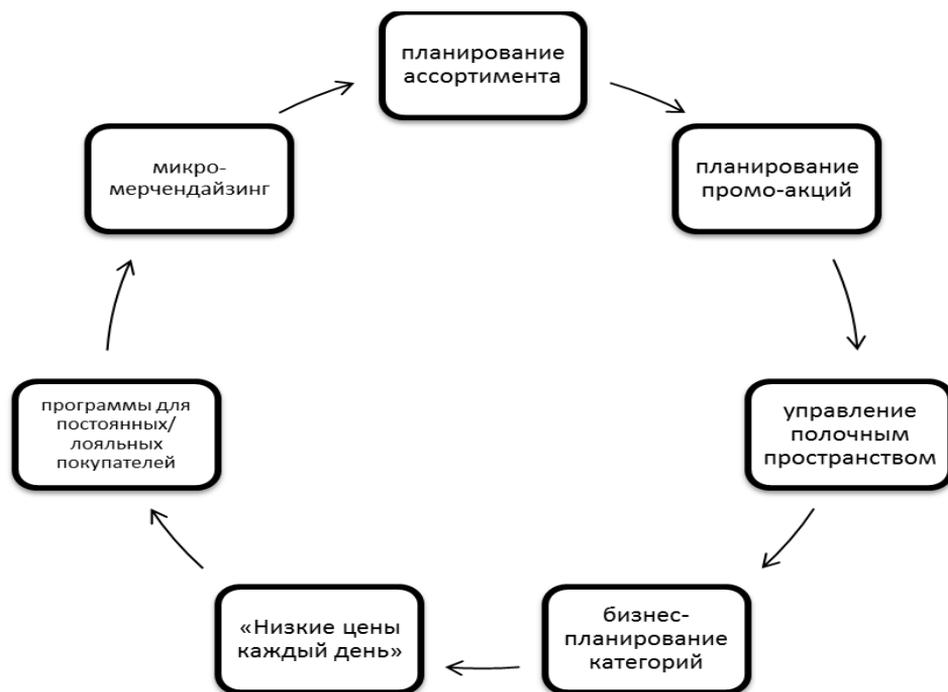


Рис. 4. Составляющие понятия «категорийный менеджмент»

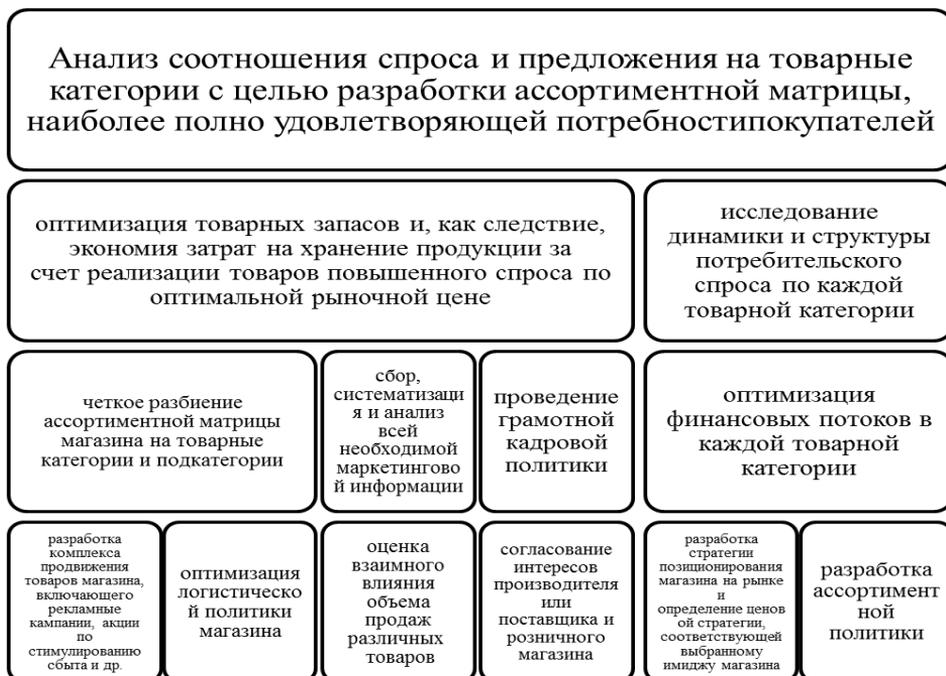


Рис. 5. Основные задачи категорийного менеджмента

Отсутствие ассортиментной политики на предприятии означает, что категорийные менеджеры и коммерческий директор не знают, каковы роль и стратегия каждой товарной категории, сколько SKU представлено в категориях, каков процент ротации ассортимента, в том числе в сезоны, как меняются во времени портрет покупателя и его ожидания. Процесс закупки товара в лучшем случае ведется интуитивно и не подлежит анализу и контролю.

В формировании категорий ключевую роль играет информация. Наличие информации о специфических свойствах продукции, логистических особенностях и психологии покупателей, по которой определенные товары в сознании потребителей являются совместимыми, помогает образовывать так называемые стратегические деловые единицы (СДЕ). СДЕ формируются из нескольких групп товаров или, наоборот, одна группа товара делится на подмноже-

ства, каждое из них образует СДЕ, управляемую отдельно. Одна стратегическая деловая единица может включать в себя, к примеру, кофе, фильтры для приготовления кофе, растворимый кофе, чай, кофе с молоком, какао, экзотические пряности и табак. Большинство групп товара вследствие широкого ассортимента требуют ограничения и перегруппировки по принципу СДЕ. Хрестоматийный пример: пиво и снеки объединены в одну категорию, поскольку товары дополняют друг друга и имеют общую сезонность [13].

Категория против стратегии

Сходство между категорийным менеджментом и стратегическим планированием можно заметить невооруженным взглядом, если обратиться к алгоритмам процессов. Процессы стратегического планирования и категорийного менеджмента представлены на рис. 6.

| Категорийный менеджмент | Стратегическое планирование |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Определение товарной категории (Category Definition) | <input type="checkbox"/> Определение миссии и целей организации |
| <input type="checkbox"/> Определение роли каждой товарной категории в ассортименте (Category Role) | <input type="checkbox"/> Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации |
| <input type="checkbox"/> Оценка товарной категории (Category Assessment) | <input type="checkbox"/> Выбор стратегии |
| <input type="checkbox"/> Цели по показателям категории (Category Scorecard) | <input type="checkbox"/> Реализация стратегии |
| <input type="checkbox"/> Разработка комплексной категорийной стратегии (Category Strategy) | <input type="checkbox"/> Оценка и контроль выполнения |
| <input type="checkbox"/> Разработка тактики управления товарной категорией (Category Tactics) | |
| <input type="checkbox"/> Реализация проекта (Plan Implementation) | |
| <input type="checkbox"/> Оценка результатов (Reassessment of category) | |

Рис. 6. Сравнительная характеристика процессов категорийного менеджмента и стратегического планирования

В зависимости от того как категорийный менеджер очертит границы категории, будет определяться как позиционирование всего магазина, так и стратегия категории в частности. Решение принимается на основании консенсуса стороны ритейла и производителя на основании имеющихся исследований рынка, с учетом потребностей покупателя.

Согласно ECR-rus ключевой целью является представление категории по объему, структуре и представлению в торговой точке так, как ее видит потребитель данного ритейлера [14, с. 13].

В рамках категорийного менеджмента разрабатываются стратегии развития отдельных категорий, которых в среднем супермаркете насчитывается 10–15 тыс., т. е. происходит стратегическое планирование отдельной SKU. В условиях категорийного менеджмента каждая товарная категория рассматривается как бизнес-единица, которой, соответственно, необходимо применять стратегическое планирование. Таким образом, процесс стратегического планирования является составляющей частью категорийного менеджмента. Он гибко вписывается в алгоритм определения товарных категорий и разработки плана тактических мероприятий. Конечная цель стратегического планирования полностью совпадает с целью внедрения категорийного менеджмента на предприятии – увеличение экономической «отдачи» от каждой товарной единицы и, соответственно, повышение прибыли магазина.

Существуют также явные отличия категорийного менеджмента от стратегического планирования, такие как сосредоточение власти управления всей цепочкой поставок конкретной категории в руках одного человека (категорийного менеджера), оценка эффективности для конкретной категории в соответствии с установленными KPI, соответствие тактики выбранной стратегии как у отдельной категории товаров, так и в рамках всего предприятия.

Заблуждения и реальность

В России освоение системы управления категориями тормозится по ряду причин, главными из которых являются специфические сложности отечественной розницы, а именно слабость торговых сетей, нестабильность поставок, разнородной во внутренней организационной политике, полная информационная непрозрачность, как производителя, так и продавца [15, с. 62]. Поэтому при внедрении категорийного менеджмента на российском предприятии следует говорить не только об изменениях в ассортиментной политике и в управлении ассортиментом, но и об изменении организационной структуры предприятия, а также об оптимизации всех торгово-технологических процессов.

Для многих введенных в заблуждение управленцев категорийный менеджмент представляется как ABC-анализ, где фактором деления ассортимента на категории являются продажи. Однако понятие категорийного менеджмента настолько многогранно, что количество его граней сложно посчитать. Оно включает как настолько частные моменты, такие как согласование интересов производителя или поставщика и розничного магазина, разработка стратегии позиционирования магазина на рынке и определение ценовой стратегии, соответствующей выбранному имиджу магазина, разработка ассортиментной политики, оценка взаимного влияния объема продаж различных товаров, так и такие всеобъемлющие, как оптимизация логистической политики магазина, разработка комплекса продвижения товаров магазина, включающего рекламные кампании, акции по стимулированию сбыта и др., оптимизация финансовых потоков в каждой товарной категории, проведение грамотной кадровой политики, сбор, систематизация и анализ всей необходимой маркетинговой информации, четкое разбиение ассортиментной матрицы магазина на товарные категории и подкатегории, исследование динамики и структуры

потребительского спроса по каждой товарной категории, оптимизация товарных запасов и, как следствие, экономия затрат на хранение продукции за счет реализации товаров повышенного спроса по оптимальной рыночной цене, а также анализ соотношения спроса и предложения на товарные категории с целью разработки ассортиментной матрицы, наиболее полно удовлетворяющей потребности покупателей [16, с. 64]. В данном случае подходит выражение *terminus nullus falso est*, что с латинского означает «у заблуждения нет предела», ведь рассматривать принципы категорийного менеджмента так узко является главной ошибкой. Только когда смотришь вглубь, можно понять всю глубину скрываемого явления, так и с категорийным менеджментом: если применять его со всей полнотой данного понятия, только тогда можно прочувствовать всю эффективность внедрения категорийного менеджмента на предприятии (рис. 7).

Уникальность категорийного менеджмента заключается в его оптимальности, которая заложена в саму суть понятия. В данном случае уместна аналогия с принци-

пом Парето, который гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения. Однако мы вправе ожидать, что все факторы имеют приблизительно одинаковое значение, что все клиенты одинаково для нас ценны. Оптимальность применения той или иной стратегии и тактики в рамках одной категории является результатом кропотливой работы категорийного менеджера, который учитывает все факторы. Все же не все покупатели вносят одинаковый вклад в товарооборот, поэтому имеет смысл сосредоточиться на анализе разных групп покупателей и определении целевых [17, с. 123].

Подведем итоги

Если вернуться к стратегиям Портера, то можно заметить непреодолимое сходство важных элементов его стратегий с категорийным менеджментом. Так, сутью стратегии дифференциации является предложение продукта или услуги, которые воспринимались бы покупателями как уникальные. УТП можно сформировать благо-

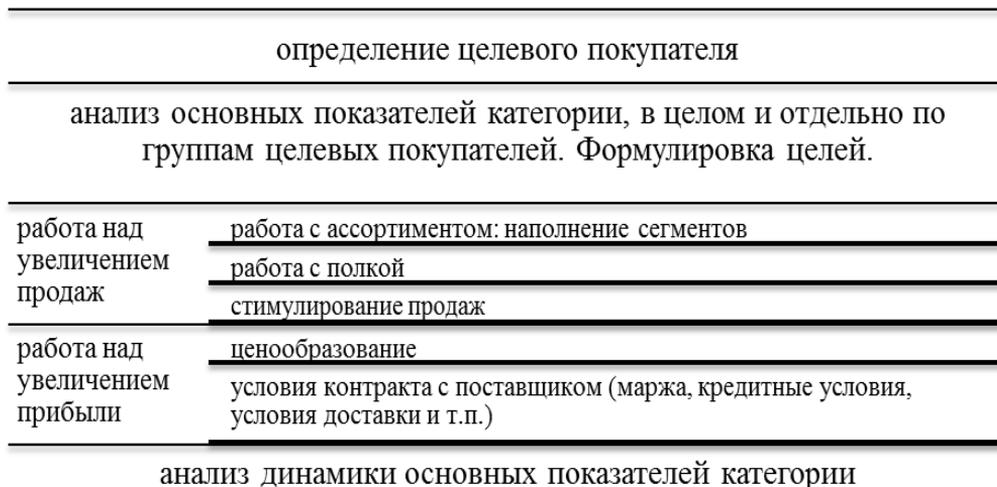


Рис. 7. Многогранность категорийного менеджмента

даря более высокому качеству, широким выбором конкретной категории товаров, необычным сервисом или дизайном и т. д. Так и перед категорийным менеджером стоит задача сформировать категории товаров таким образом, чтобы создать для покупателя уникальное торговое предложение, возможно, даже не имеющего аналога у конкурентов. Например, в свое время владелец компании Wal-Mart создал категорию, в которой совмещались детские подгузники и пиво, что подняло продажи в разы за несколько недель [18, с. 30]. Таким образом, чтобы привлечь покупателя нужно преподнести ему то, что ему нужно, только в ином виде.

В основе стратегии фокусировки лежит ориентация на узкий сегмент и предложение либо низкой цены для данного сегмента, либо уникального торгового предложения. То же самое можно наблюдать и в категорийном менеджменте. Одним из главных принципов управления категориями является полная ориентация на потребности потребителей, ради чего ритейлеры проводят постоянные исследования в этой области. Чтобы продать, нужно понимать, что нужно покупателю в данное время – зачем сейчас пришел покупатель в магазин. Рыночная ниша определяет стратегию. В каждой нише действуют свои правила и своя модель потребительского поведения. В тоже время все категории обладают определенной ролью: какой-то товар является основным, какой-то лежит на прилавках для очень узкой целевой аудитории, какой-то является сезонным, а какой-то обеспечивает удобство покупателю. В соответствии с ролями категориям определяются стратегии и в соответствии с ними тактики. Таким образом, например, установление низкой цены может являться тактикой для какой-то конкретной категории в рамках выбранной стратегии. Кроме того, управление полочным пространством происходит также в соответствии с выбранной ролью и стратеги-

ей категории. Согласно маркетинговым исследованиям, чем более развиты розничные условия в рамках определенного рынка, тем больше покупателей принимают решение о выборе бренда непосредственно в магазине [18, с. 118]. Поэтому категорийный мерчандайзинг является важным элементом управления категориями.

Считается, что более полное удовлетворение интересов покупателя позволяет розничной сети выигрывать в долгосрочной перспективе [7, с. 56]. Поддаваясь на сиюминутную панику при резком падении продаж и сокращая те или иные позиции, магазин рискует потерять определенную целевую категорию. Все же главным объектом в категорийном менеджменте является покупатель и его интересы, что, безусловно, создает благоприятную конъюнктуру для пролонгирования отношений покупателя и продавца.

Таким образом, категорийный менеджмент обладает всеми характерными особенностями конкурентных стратегий по М. Портеру, что, безусловно, подталкивает к выводу о том, что категорийный менеджмент можно рассматривать как часть конкурентной стратегии торгового предприятия. На практике категорийный менеджмент выполняет все функции стратегического планирования, реализуя поставленные цели и задачи. Кроме того, можно рассматривать стратегическое планирование и в рамках категорийного менеджмента как его составляющую при формировании отдельной категории. Однако необходимо учитывать все преимущества и недостатки от внедрения категорийного менеджмента на конкретном предприятии. Мало того, нужно четко понимать, с какой целью происходит внедрение данной системы. Стоит помнить, что стратегическое планирование должно заключаться в принятии мышления, ориентированного на розничную торговлю.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.
2. Томассен Л., Линколн К., Эконис Э. Ритейлизация. Как выжить в эпоху диктата розничных сетей, используя силу и власть ритейлеров на благо своего бизнеса. М.: Добрая книга, 2010. 352 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2014. 456 с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
5. Галло К. Правила Apple. Принципы создания искренней лояльности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.
6. Гурова Н. Новая технология управления: категорийный менеджмент // Корпоративные системы. 2003. № 37 (403).
7. Витале Д. Как ввести покупателя в транс. Новая психология продаж и маркетинга. М.: Эксмо, 2010. 208 с.
8. Крок Г. Категорийный менеджмент как эффективная технология управления ассортиментом в розничной торговле. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article26342.html>.
9. Бузукова Е. Ассортимент – конфликт или взаимодействие поставщика и ритейлера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.assorts.ru/#!--3/c1qrd>.
10. Терещенко К. Категорийный менеджмент: от понимания к практике // Мое Дело. 2005. № 1 (64).
11. Ткачева А.С. Категорийный менеджмент для сетей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article25812.html>.
12. Балакирев С.В. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 5. С. 48–52.
13. Чиркова И. Категорийный менеджмент по-новому. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.retail.ru/articles/72964>.
14. Буянова Е., Давыдова Н. Категорийный менеджмент: Теория и практика в России. М.: Издательство ECR-RUS. 2008. 47 с.
15. Бергдал М. Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами. М.: Гревцов Паблишер, 2008. 304 с.
16. Ассен М., Берг Г., Питерсма П. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. СПб.: Бином. Лаборатория знаний, 2011. 320 с.
17. Бузукова Е., Сысоева С. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
18. Бейсова В.Е. Клиенты – тоже люди! Современные технологии и приемы работы с клиентом. М.: Феникс, 2006. 208 с.

Bezrukova E.L., candidate of economic sciences, associate professor,
Shokhireva E.G., post-graduate student,
*Omsk State Transport University,
Omsk, Russia*

CATEGORY MANAGEMENT AS PART OF THE COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY

Winning customer loyalty has a direct say in the increase in sales, therefore, the formation of customers attachment to a particular store or a brand is an important part of a company's functioning. The article discusses the main trends of consumer market fluctuations in general and consumer behavior in particular. The authors put stress on the shift in marketing concepts to emotional marketing. Any company, regardless of the industry moves toward a certain goal which requires a clear tactic. The point at issue in this article is the strategy of a company as well as category management that can be regarded as an integral part of competitive strategy, and vice versa. The authors propose that the standard concept of category management should be extended and looked at from a different perspective. Arguments are provided by a comparative analysis of elements of category management and the generic strategies suggested by Michael Porter. The objects of analysis are focus strategy, differentiation strategy and leadership strategy. The similarity of category management and strategic planning can be seen through algorithm analysis of business processes. It is important to emphasize that both category management and strategic planning focus on improving the effectiveness of each product item. The authors emphasize the exceptional nature of category management, which is inherent in the very core of the concept. Thus, the main conclusion is the presentation of category management as part of the strategy as well as consideration of strategic planning as an integral part of category management in the forming of a separate category.

Key words: category management, spatial planning, competitive strategy, Porter's strategy, buying behavior, consumer profile, private labels, emotional marketing, customer loyalty, segmentation, category.

References

1. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey, Wiley, 208 (Russ. ed.: Kotler, F., Setiawan, A., Kartadzhaia, Kh. (2012). *Marketing 3.0. Ot produktov k potrebiteliam i dalee – k chelovecheskoi dushe*. Moscow, Alpina Business Books, 240).
2. Thomassen, L., Lincoln, K., Aconis, A. (2009). *Retailization: Brand Survival in the Age of Retailer Power*. London, Kogan Page, 240 (Russ. ed.: Tomassen, L., Linkoln, K., Ekonis, E. (2010). *Riteilizatsiia. Kak vyzhit' v epokhu diktata roznichnykh setei, ispol'zuia silu i vlast' riteilerov na blago svoego biznesa*. Moscow, Dobraya Kniga, 352).
3. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 397 (Russ. ed.: Porter, M. (2014). *Konkurentnaia strategiiia. Metodika analiza otraslei i konkurentov*. Moscow, Alpina Publisher, 456).
4. Arutiunova, D.V. (2010). *Strategicheskii menedzhment [Strategic management]*. Taganrog, Publishing house of Taganrog Engineering and Technology Academy of Southern Federal University, 122.
5. Gallo, C. (2012). *The Apple Experience: Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty*. McGraw-Hill, 256 (Russ. ed.: Gallo, K (2013). *Pravila Apple. Printsipy sozdaniia iskrennei loial'nosti*.

- Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 256).
6. Gurova, N. (2003). *Novaia tekhnologiia upravleniia: kategoriinyi menedzhment* [New management technology: Category management]. *Korporativnye sistemy [Intelligent Enterprise]*, No. 37 (403).
 7. Vitale, J. (2007). *Buying Trances: A New Psychology of Sales and Marketing*. New Jersey, Wiley, 209 (Russ. ed.: Gallo, K. (2010). *Pravila Apple. Printsipy sozdaniia iskrennei loial'nosti*. Moscow, Eksmo, 2010, 208).
 8. Krok, G. *Kategoriinyi menedzhment kak effektivnaia tekhnologiia upravleniia assortimentom v roznichnoi torgovle* [Category management as an effective technique for managing retail product range]. Available at <http://www.src-master.ru/article26342.html>.
 9. Buzukova, E. *Assortiment – konflikt ili vzaimodeistvie postavshchika i riteilera* [Product range – conflict or cooperation between supplier and retailer?]. Available at <http://www.assorts.ru/#1--3/c1qrd>.
 10. Tereshchenko, K. (2005). *Kategoriinyi menedzhment: ot ponimaniia k praktike* [Category management: from understanding to application]. *Moe Delo [My Business]*, No. 1 (64).
 11. Tkacheva, A.S. *Kategoriinyi menedzhment dlia setei* [Category management for retail chains]. Available at <http://www.src-master.ru/article25812.html>.
 12. Balakirev, S.V. (2006). *Kategoriinyi menedzhment v kachestve sovremennogo podkhoda k upravleniiu tovarnym assortimentom* [Category management as a modern approach to product range management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad]*. No. 5, 48–52.
 13. Chirkova, I. *Kategoriinyi menedzhment po-novomu* [New way of category management]. Available at <http://www.retail.ru/articles/72964>.
 14. Buianova, E., Davydova, N. (2008). *Kategoriinyi menedzhment: Teoriia i praktika v Rossii* [Category management: Theory and practice in Russia]. Moscow, ECR-RUS, 47.
 15. Bergdahl, M. (2006). *What I Learned From Sam Walton: How to Compete and Thrive in a Wal-Mart World*. New Jersey, Wiley, 256. (Russ. ed.: Bergdal, M. (2008). *Chemu ia nauchilsia u Sema Uoltona. Kak preuspet' v konkurentsii s Wal-Mart i s drugimi roznichnymi gigantami*. Moscow, Grevtsov Publisher, 304).
 16. Van Assen, M., Van den Berg, G., and Pietersma, P. (2009) *Key Management Models: The 60+ models every manager needs to know*. New Jersey, FT Press, 272 (Russ. ed.: Assen, M., Berg, G., Pietersma, P. (2011). *Kliuchevye modeli menedzhmenta. 60 modelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher*. St Petersburg, Binom, 320).
 17. Buzukova, E., Sysoeva, S. (2011). *Kategoriinyi menedzhment. Kurs upravleniia assortimentom v roznitse* [Category management. Product range management in retail]. St Petersburg, Piter, 336.
 18. Beisova, V.E. (2006). *Klienty – tozhe ljudi! Sovremennye tekhnologii i priemy raboty s klientom* [Customers are people too! Modern customer service techniques and tricks]. Moscow, Feniks, 208.

Information about the authors

Bezrukova Elena Leonidovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing, Management and Commerce, Omsk State Transport University, Omsk, Russia (644046, Omsk, prospect Marksa, 35); e-mail: lena_omsk@yandex.ru.

Shokhireva Ekaterina Georgievna – Post-graduate Student, Associate Professor, Department of Marketing, Management and Commerce, Omsk State Transport University, Omsk, Russia (644046, Omsk, prospect Marksa, 35); e-mail: cupricek@rambler.ru.