

# КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СОВМЕСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИЕЙ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ?<sup>1</sup>

*К. М. Ильенкова*

**DOI:** 10.33293/1609-1442-2022-2(97)-86-106

Целью проведенного нами исследования является определение преимуществ и недостатков категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией, проведение сравнительного анализа, выявление их принципиальных отличий. В рамках поставленной цели решались следующие задачи: раскрытие сути понятий «категорийный менеджмент» и «совместное управление товарной категорией»; описание основных этапов развития и становления категорийного менеджмента; выявление и обоснование преимуществ и недостатков исследуемых подходов; проведение сравнительного анализа категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией. На основании полученных результатов подводятся итоги, выделяются основные

© Ильенкова К. М., 2022 г.

*Ильенкова Каролина Михайловна*, младший научный сотрудник, соискатель, Институт экономики УрО РАН; преподаватель АНОД ПО «Высшая экономическая школа», Екатеринбург, Россия; reiz@inbox.ru

<sup>1</sup> Исследование выполнено под руководством доктора экономических наук, доцента Юлии Георгиевны Лавриковой в рамках НИР «Методология моделирования согласованного научно-технологического и пространственного развития экономики индустриально развитых регионов в контексте обеспечения их социально-экономической безопасности» в соответствии с государственным заданием Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 0327-2021-0018 (01.01.2021–31.12.2023).

ограничения, формулируются рекомендации для торговых сетей при принятии решения о выборе подхода, определяются дальнейшие направления исследований. В статье рассматривается суть понятия категорийного менеджмента и этапы его становления с учетом текущих тенденций рынка и трендов в покупательском поведении. На основании анализа существующей литературы выделены основные факторы, определяющие становление и трансформацию категорийного менеджмента от версии CatMan 1.0 до версии CatMan 3.0. Выделяются и доказываются существующие преимущества и недостатки категорийного менеджмента для всех участников цепочки создания потребительской ценности. Раскрывается суть и основные характеристики понятия «совместное управление товарной категорией», обосновываются его преимущества и недостатки. Проводится сравнительный анализ исследуемых подходов, выделяются основные отличия подходов, формулируются их ограничения. Проведенное исследование позволило сформулировать рекомендации для торговых сетей, которые целесообразно учитывать при принятии решения о выборе подхода, а также определены направления дальнейших исследований по данной теме.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, цифровой век, цифровизация, омниканальность, категорийный менеджмент, капитанство категории, маркетинг взаимоотношений, ассортиментная политика, CatMan, многоканальность, розничная торговля.

*Классификация JEL:* O14, M15, M00, M31, L81.

*Для цитирования:* Ильенкова К. М. (2022). Категорийный менеджмент и совместное управление товарной категорией в цепочке создания потребительской ценности? // Экономическая наука современной России. № 2 (97). С. 86–106. DOI: 10.33293/1609-1442-2022-2(97)-86-106

## ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия, ознаменовавшие наступление цифрового века (развитие экономики цифрового века), наблюдается активная цифровизация экономики, в том числе, разработка различных смарт-систем и развитие искусственного интеллекта. Все большее распространение получают цифро-

вые технологии сбора, передачи и хранения данных, что способствует становлению и развитию интеллектуальной экономики, в рамках которой на основе интеллектуализированных систем строятся связанные между собой производство, распределение, обмен и потребление продукции (Клейнер, 2020). Это, в свою очередь, позволяет участникам цепочки создания потребительской ценности использовать имеющиеся ресурсы более рационально и эффективно.

Цифровая экономика предполагает, с одной стороны, наличие процессов производства, распределения, обмена и потребления, которые реализуются на основе цифровых технологий, с другой стороны, – реальные экономические процессы, объекты, проекты, среды, которые в ходе взаимодействия и коммуникаций дополняются и (или) заменяются их цифровыми моделями (Клейнер, 2020). Цифровой век серьезно влияет на общество (там же), на каждого отдельного покупателя, в частности, и на взаимоотношения всех участников цепочки создания потребительской ценности. Данные изменения одновременно усиливают тенденции глобализации и регионализации (Felix, Mazuera et al., 2022).

Цифровая экономика стимулирует развитие электронной торговли, что, в свою очередь, отражается в изменении покупательского поведения и ведет к трансформации торговли с мультиканальной (продажа товаров или услуг по каналам продаж, когда покупатель может выбирать удобный для него канал продаж и совершать в нем покупку, но не может осуществлять переход между каналами (Beck, Rygl et al., 2015)) на омниканальную (все существующие каналы продаж объединены между собой в местах взаимодействия с покупателем с возможностью перехода между каналами (Cai, Lo, 2020; Riaz, Baig et al., 2020)). Так, в электронной торговле растет доля фокусных закупок (по конкретным товарным категориям), закупка товаров впрок сокращает свою значимость. В тоже время уровень удовлетворенности потребителей своим покупательским опытом в розничной

торговле становится меньше, чем в электронной торговле (в России розничная торговля – 76%, электронная торговля – 81%). Профиль потребителя меняется. Процесс покупки для современного потребителя создает новый опыт, который совмещает поиск выгоды и социальное взаимодействие, игровые механики стимулируют его возвращаться на платформы, покупатели ищут выгоды от совместных покупок (готовы объединяться в группы для взаимодействия и совершения совместных выгодных покупок), процесс совершения покупок становится неким исследованием, когда потребитель в мобильных приложениях просматривает текущие предложения, а не ищет конкретных товаров (Локтев, 2021).

Все происходившие в последние несколько десятилетий изменения на рынке, в том числе, цифровизация экономики и трансформация покупательского поведения, ускорились под воздействием пандемии. Это ведет к возникновению ограничений и сложностей для участников цепочки создания потребительской ценности, торговых компаний и производителей/поставщиков, но дает новые дополнительные возможности для обновления и развития бизнес-процессов тех игроков рынка, которые нацелены на удовлетворение потребностей покупателей и построение взаимовыгодных отношений с ними (McKinsey's Consumer Packaged Goods Practice, 2022). Так, для современного потребителя уже недостаточно обеспечить наличие необходимого или альтернативного товара. Для него становится важным готовность торговых сетей и производителей выстраивать с ним коммуникации, предоставлять уникальные персональные предложения, учитывающие предпочтения и потребности именно конкретного потребителя (McKinsey's Consumer Packaged Goods Practice, 2022).

Одновременно на фоне снижения платежеспособности населения, экономического кризиса и ускорения инфляции возрастает чувствительность покупателей к цене. Данные изменения значительно влияют на трансформацию потребительского поведения,

в частности, переключение на более дешевые бренды, в том числе, собственные торговые марки при аналогичном уровне качества товаров (Felix, Mazuera et al., 2022). Поэтому процесс управления ассортиментной политикой для компании становится более сложным, многогранным, требует большего взаимодействия с покупателем, учитывая его интересы, потребности и предпочтения.

Между тем в процессе принятия решений и управления ассортиментом торговыми компаниями и производителями преобладающим является неоклассический подход, который предполагает максимизацию своих материальных выгод (прибыли, дохода, доли рынка, стоимости компании и т.д.) (Клейнер, Рыбачук и др., 2018), называемый традиционным подходом (Ильенкова, 2019а). В то же время данный подход как достаточно прямолинейный в последние десятилетия подвергается критике, что ведет к развитию междисциплинарных исследований, в частности, экономики и психологии, охватывающих изучение человека, его поведения, мотивов и ценностей, влияющих на принятие решений (Клейнер, Рыбачук и др., 2018), которые ложатся в основу маркетинговых исследований и концепций. Данная тенденция отражается и на реализации ассортиментной политики компаний, которые с 1990-х годов начали внедрять категорийный менеджмент, в рамках которого акцент смещается с получения прибыли на удовлетворение потребностей покупателей, а увеличение выручки и прибыли является следствием повышения уровня лояльности покупателей (Ильенкова, 2019а). При этом с начала 1990-х распространенной формой сотрудничества в сфере продажи потребительских товаров становится концепция «совместное управление товарной категорией» (Chimhundu, Kong et al., 2015; Xinrong Zhu, 2021), предполагающая передачу торговой компанией одному производителю/поставщику товарной категории в частичное или полное управление.

Сегодня существует масса научной литературы, посвященной изучению категорий-

ного менеджмента и совместного управления товарной категорией. Очень часто совместное управление товарной категорией используется как синоним категорийного менеджмента. Мнения ученых относительно данных подходов расходятся. В то же время до сих пор остаются в полной мере не раскрытыми такие вопросы, как преимущества и недостатки, которые получают все участники цепочки создания потребительской ценности в рамках данных подходов. Какой же подход является более эффективным? Чем они отличаются? Какой подход выбрать торговой компании для его реализации на практике? Поиск ответов на все эти вопросы является важным аспектом изучения категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией. Так, по мнению автора, актуальным и важным является сравнительный анализ данных подходов, что позволит сформировать системное понимание их сути и выявить принципиальные различия. Результаты данного исследования будут полезными как отечественным и зарубежным ученым, так и бизнес-практикам, принимающим решения о внедрении того или иного подхода и реализующим их на практике.

Поэтому в рамках данной статьи автор ставит перед собой цель определить их преимущества и недостатки категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией, провести сравнительный анализ и выявить их принципиальные отличия. Задачи исследования:

- 1) раскрыть суть понятия «категорийный менеджмент»;
- 2) описать основные этапы развития и становления категорийного менеджмента;
- 3) выявить и обосновать преимущества и недостатки категорийного менеджмента;
- 4) раскрыть суть понятия «совместное управление товарной категорией»;
- 5) выявить и обосновать преимущества и недостатки совместного управления товарной категорией;
- 6) провести сравнительный анализ категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией;

7) подвести итоги, сделать выводы, выявить основные ограничения при внедрении подходов, сформулировать рекомендации для торговых сетей при принятии решения о выборе подхода, определить дальнейшие направления исследований.

Методы исследования: наблюдения, сбор информации, систематизации данных, сравнения, обобщения, группировки, сопоставления, категориальный анализ, системный анализ, синтез.

## КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

На сегодняшний день существует большое число определений понятия «категорийный менеджмент»; выделяется четыре основных подхода (Ильенкова, 2019b). При этом один из основоположников данного подхода Брэйи Харрис (Brain Harries) характеризует категорийный менеджмент как «психологию

управления и организационную концепцию в торговых компаниях, определяющих тактические решения и решения, принимаемые на уровне магазина как по ассортименту и выкладке товаров, так и ценообразованию, и мероприятиям по продвижению товаров в магазине» (Harris, McPartland, 1993). Основа данного подхода – понимание и управление товарной категорией, которая рассматривается как отдельная стратегическая бизнес единица, основанной на покупательских предпочтениях и потребностях (Там же).

Товарная категория – управляемая группа товаров, которая воспринимается потребителями при удовлетворении конкретной потребности как связанные и (или) взаимозаменяемые товары (Blattberg, 1995). Управление товарными категориями, рассматриваемыми как отдельные стратегические бизнес единицы, позволяет учитывать данную взаимосвязь и зависимость товаров в товарной категории (Basuroy, Mantrala et al., 2001).

История категорийного менеджмента начинается в середине 1980-х гг. и его развитие можно разделить на несколько этапов (рис. 1).

С середины 1980-х гг. торговые сети и производители товаров в поисках новых

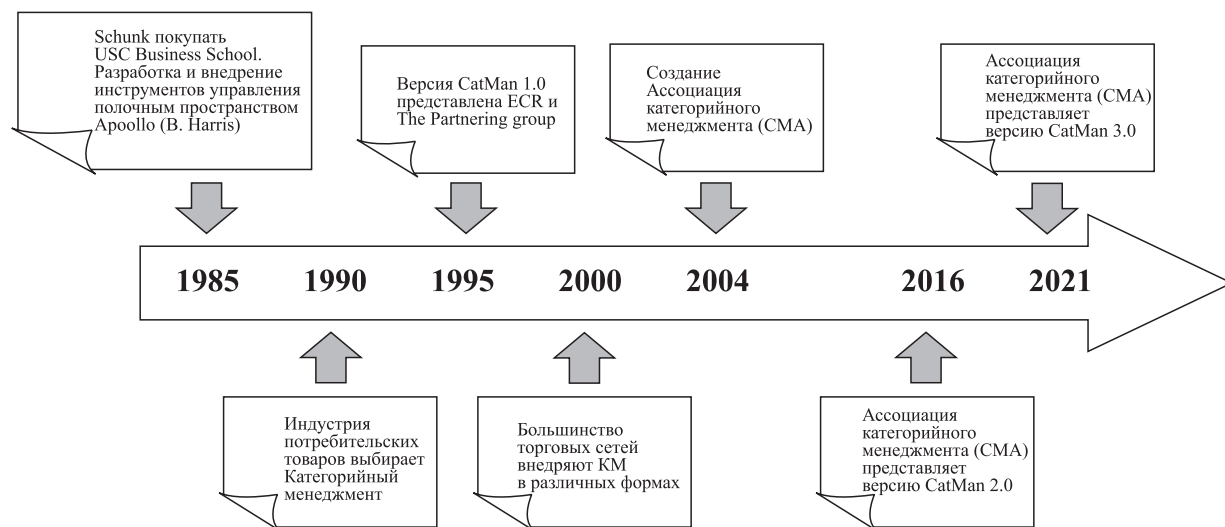


Рис. 1. Этапы развития категорийного менеджмента

Источники: (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017).

возможностей и перспектив увеличения прибыли и выручки начали вести переговоры относительно формирования новой модели сотрудничества и построения взаимоотношений, в основе которых лежит маркетинг взаимоотношений. Данный этап и заложил основу для формирования и развития категорийного менеджмента. Наиболее важным и значимым событием стали договоренности, достигнутые между P&G и Walmart о развитии долгосрочных партнерских отношений, нацеленных на увеличение прибыли и выручки компаний. Данный подход в условиях ведения бизнеса того времени был революционным, поскольку в 1980-х гг. как торговые сети, так и производители действовали исключительно в собственных интересах, не согласованно, что серьезно ограничивало их возможности получения большей прибыли и выручки (Sebenius, Knebel, 2007). Применяемый в то время традиционный подход к реализации ассортиментной политики компании был ориентирован на управление брендами (Ильенкова, 2019с), он и преобладал с 1930-х гг. (Zenor, 1994). Соответственно, большое значение имели оптовые компании-посредники между торговой сетью и производителем (Basuroy, Mantrala et al., 2001), которые имели большое влияние и давление на торговые сети, что зачастую вело к каннибализации и неэффективному использованию ресурсов компаний (Zenor, 1994). Договоренности, достигнутые между крупнейшими игроками рынка, представляющими, как производителей, так и розничный бизнес, за достаточно короткий период времени изменили правила ведения бизнеса и повлекли за собой значительные изменения в отрасли по всему миру.

В 1992 г. компания Nielsen предложила механизм реализации категорийного менеджмента (рис. 2), однако популярности он не получил в связи со сложностью в понимании сути и инструментов его реализации.

В 1995 г. компания The Partnering Group Inc. предложила свой алгоритм внедрения категорийного менеджмента (рис. 3), который

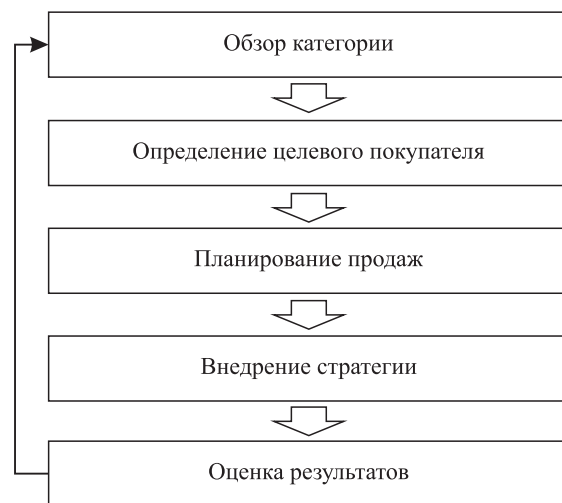


Рис. 2. Механизм реализации категорийного менеджмента

Источник: (Nielsen, 1992).

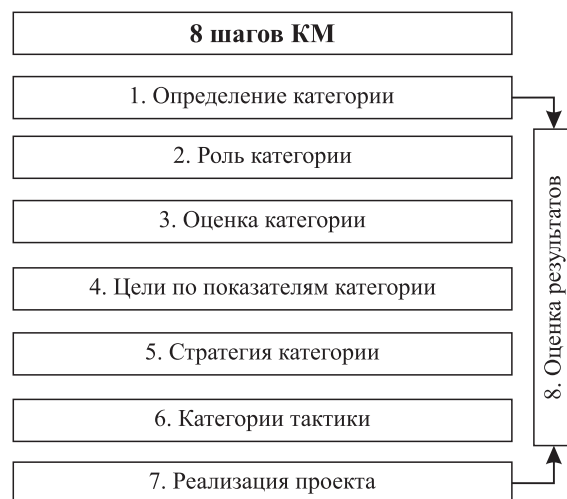


Рис. 3. Алгоритм внедрения и реализации категорийного менеджмента

Источник: (The Partnering Group Inc., 1995).

базируется на механизме, предложенном АС Nielsen, дополняя и уточняя его.

Все предложенные впоследствии механизмы и алгоритмы внедрения категорийного менеджмента базируются на механизме, сформулированном The Partnering Group Inc.,

дополняя и уточняя его. В том же 1995 г. организация ECR опубликовала свое виденье: механизм применения и реализации категорийного менеджмента выполняется в восемь шагов (рис. 4). Позднее Ассоциация категорийного менеджмента (CMA) данный механизм назвала версией категорийного менеджмента CatMan 1.0. Данный механизм до сих пор сохраняет актуальность, однако, в условиях изменения рыночной ситуации и покупательского поведения он регулярно актуализируется и дорабатывается с целью повышения его эффективности.

На сегодняшний день как представители бизнеса, так и ученые во всем мире сходятся во мнении, что большинство розничных магазинов и торговых сетей применяют категорийный менеджмент (Harris, McPartland, 1993; Dussart, 1998; Dupre, Gruen, 2004; Aastrup, Grant et al., 2007; Deloitte Report, 2016; Gajanan, Basuroy et al., 2007) как наиболее эффективный подход к управлению ассортиментной политикой компании (Category Management Association, 2013; Broniarczyk, Hoyer et al., 1998; Dupre, Gruen, 2004).

Глобальные изменения, происходящие последнее десятилетие на рынке, повлекло за собой развитие и трансформацию категорийного

менеджмента (Verhoef, Kannan et al., 2015). Так, можно выделить основные тенденции, значительно повлиявшие на данный процесс:

1) активное развитие технологий, возрастающая доступность использования BigData, в том числе данные по картам лояльности, социальным сетям, различным приложениям (Verhoef, Kannan et al., 2015; Category Management Association, 2013);

2) формирование и развитие новых форматов торговли, переход большинства игроков рынка в многоканальный и омниканальный форматы;

3) изменение покупательского поведения (Там же);

4) постоянно растущая переговорная сила торговых сетей (Category Management Association, 2013).

На фоне развития данных тенденций становилось очевидно, что CatMan 1.0. им не соответствует. Для решения данной проблемы под управлением Ассоциации категорийного менеджмента (Category Management Association, CMA) была создана рабочая группа и по результатам их работы была предложена новая версия категорийного менеджмента, получившая свое название CatMan 2.0, представленная на рис. 5. Основные изменения,

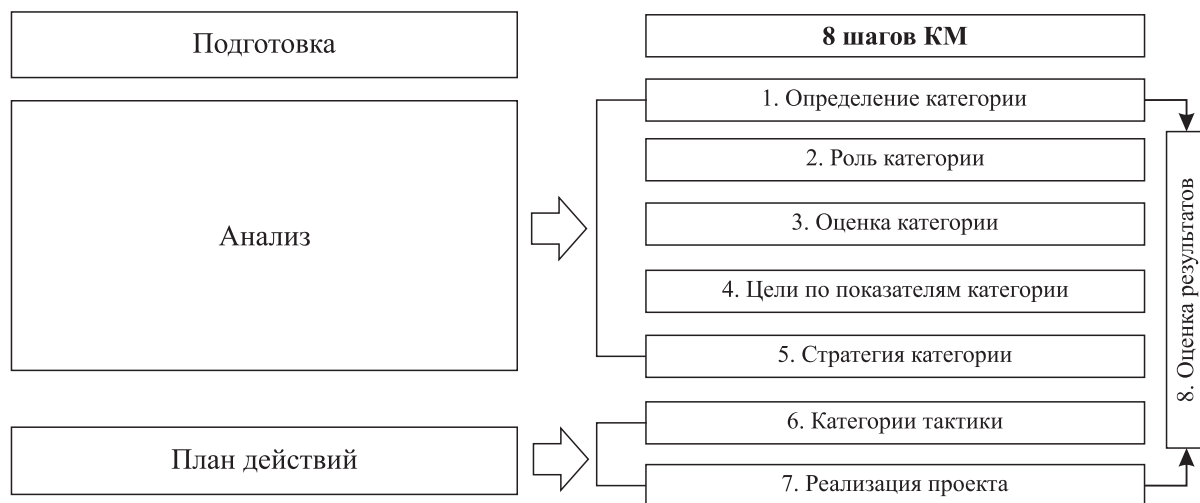


Рис. 4. Восемь шагов реализации механизма категорийного менеджмента

Источник: (ECR, 1997).

произшедшие в подходе, заключаются в концентрации внимания торговых сетей и производителей на покупательских потребностях, усилении маркетинга, в частности, активном развитии маркетинга покупателей (shopper-marketing), а так же использовании более глубокой аналитики, позволяющей, прежде всего, всесторонне анализировать и удовлетворять потребности покупателей (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017).

В тоже время усиление роли покупателя в процессе реализации категорийного менеджмента, изменения, происходившие как на рынке, так и в покупательском поведении, на фоне пандемии 2020–2021 и активное развитие омниканальности привели к тому, что уже в 2021 г. организация ECR заявила о появлении «омниканального категорийного менеджмента» (ecr-austria.at). В конце 2021 г. новая рабочая группа под руководством Ассоциации категорийного менеджмента (CMA) предложила адаптированную к текущим реалиям версию категорийного менеджмента, получившую название CatMan 3.0 (омниканальный категорийный менеджмент, catman.global.com). В основе новой версии категорийного менеджмента лежит омниканальность. Соответственно, при реализации категорийного менеджмента теперь торговые сети

и производители отвечают на вопрос, каким образом в условиях омниканальности каждая отдельная товарная категория еще больше может удовлетворить потребности целевого покупателя? В рамках новой концепции минимально необходимым становится выделение отдельных стратегий и тактик товарной категорией в рамках различных каналов продаж.

В процессе трансформации версий категорийного менеджмента этапы реализации категорийного менеджмента оставались неизменными, менялась их концептуальная суть и акцент (Gruen, 2002; Weber et al., 2015). Так происходит усиление роли покупателя при анализе информации и формировании ролей, стратегий и тактик. Важным аспектом становится смещение фокуса с эффективности товарной категории на формирование покупательского опыта. При управлении товарными категориями основополагающим становится кросс-категорийный анализ, позволяющий сформировать комплексные решения для покупателя. Данные изменения позволяют более активно использовать возможности цифровых технологий, Интернета, мобильных устройств, а так же учитывать специфику омниканального маркетинга на всех этапах применения категорийного менеджмента. В рамках данной трансформации происходит

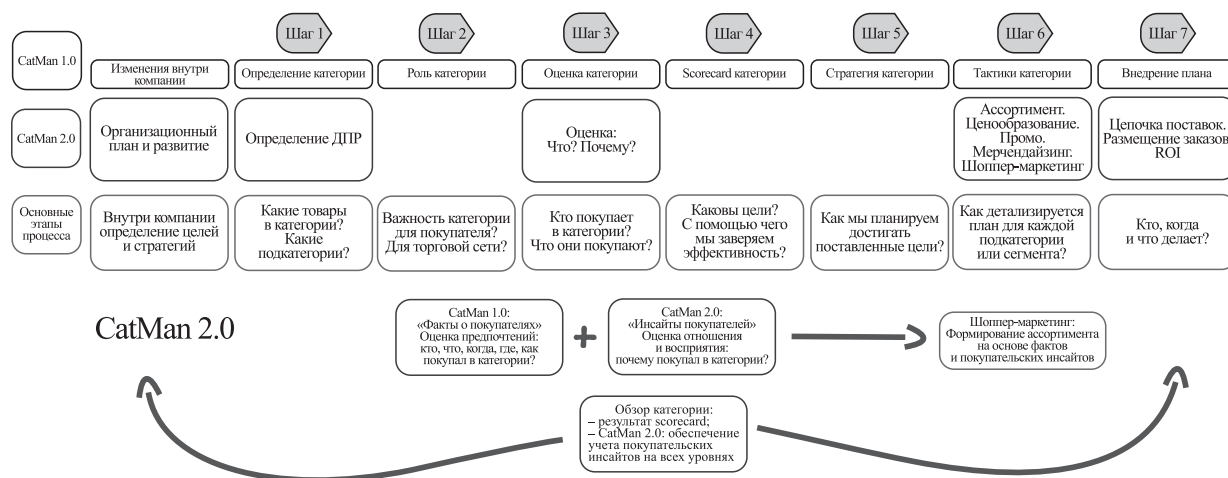


Рис. 5. Процесс реализации категорийного менеджмента CatMan 1.0 и CatMan 2.0

Источник: (Category Management Association, 2016).

усиление взаимодействия торговой компании и производителей/поставщиков с целью удовлетворения потребностей покупателей, оптимизация бизнес-процессов и переход категорийного менеджмента из проектного подхода в статус центрального бизнес-процесса компании.

Таким образом, за последние 30 лет категорийный менеджмент достаточно сильно трансформировался, учитывая все текущие тренды рынка и тенденции покупательского поведения. За данный период времени проведено достаточно большое число исследований, а также реализовано множество проектов на практике, что позволяет выявить существующие преимущества (табл. 1) и недостатки (табл. 2) категорийного менеджмента в отношении всех групп участников в цепочке создания потребительской ценности.

Таким образом, из проведенного нами анализа видно, что данный подход дает большое число преимуществ всем участникам цепочки создания потребительской ценности, в частности, покупателю. Вместе с тем повышение цен на ряд товарных категорий, а также ограничение ассортимента может вызвать недовольство и снижение лояльности потребителей к торговой сети и (или) брендам. В качестве ответной реакции покупатель в последнее десятилетие активно сравнивает цены и ассортимент различных торговых сетей и производителей в поиске оптимальных для себя

решений, что, в свою очередь, осложняет их деятельность, снижает лояльность покупателей как к торговым сетям, так и брендам, ведет к смене потребительского поведения и активного развития омниканальности.

Производители и торговые сети вынуждены реагировать на данные изменения, адаптируя свои бизнес-процессы под потребности покупателей. При этом они также совместно с потребителями получают дополнительные материальные и нематериальные выгоды за счет взаимовыгодного сотрудничества со всеми участниками цепочки создания потребительской ценности. Наряду с этим, несмотря на большое число преимуществ, которые торговым сетям и производителям дает реализация категорийного менеджмента, существует множество ограничений и недостатков (табл. 2), которые не просто нельзя игнорировать, но и требуется учитывать при реализации ассортиментной политики компании.

## СОВМЕСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИЕЙ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Второй подход, рассматриваемый в рамках данной статьи и привлекающий вни-

Таблица 1  
Преимущества категорийного менеджмента в отношении основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности

Критерий оценки	Потребитель	Торговая сеть (ТС)	Производитель (поставщик)
1. Ассортимент	1.1. Представлен наиболее актуальный, популярный и востребованный ассортимент (Ильенкова, 2019а); 1.2. Постоянное обновление ассортимента, регулярное появления новинок	1.1. Ориентация ТС и производителей на запросы потребителей (Ильенкова, 2019а); 1.2. Наиболее эффективный с экономической точки зрения ассортимент, структура товарных категорий соответствует тенденциям рынка и потребительского поведения (Ильенкова, 2019а); 1.3. Значительное сокращение ассортимента ведет либо к незначительному снижению продаж, либо к их росту (Sloot, Fok et al., 2006)	
2. Наличие товара	2. Нужный товар всегда в наличии (Ильенкова, 2019а).	2. Снижение доли недопродаж / увеличение продаж за счет повышения уровня сервиса и наличия товаров на полке	



Окончание табл. 1

Критерий оценки	Потребитель	Торговая сеть (ТС)	Производитель (поставщик)
3. Ценовые выгоды	3. Снижение розничных цен	3.1. Снижение цен от производителей (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017) 3.2. Увеличение валовой прибыли (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017; Basuroy, Mantrala et al., 2001); 3.3. Увеличение выручки (Ильенкова, 2019а; Gruen, Shah, 2000; Dupre, Gruen, 2004; Gooner, Morgan et al, 2011; Hall, Kopalle et al., 2010; Basuroy, Mantrala et al., 2001; Dussart, 1998; Broniarczyk, Hoyer et al., 1998; Gajanan, Basuroy et al., 2007); 3.4. Сокращение издержек и экономия ресурсов (Ильенкова, 2019а)	3.1. Увеличение валовой прибыли (руб.) (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 3.2. Увеличение выручки (Ильенкова, 2019а)
4. Выкладка товаров	4. Товар легко найти. Он выложен красиво и понятно (Ильенкова, 2019а).	4. Создание условий для более простого и удобного поиска и выбора товаров покупателем за счет наиболее эффективного управления пространством полок (Ильенкова, 2019а)	
5. Взаимодействие в цепочке создания потребительской ценности	5. Возможность взаимодействовать с производителем или торговой сетью ТС, а также совершать покупки через удобный канал продаж (омниканальность)	5. Развитие и усиление долгосрочных взаимоотношений между производителями и ТС, ориентированные на повышение потребительской ценности товаров и достижение общих целей (Ильенкова, 2019а)	
6. Неценовые выгоды	6.1. Повышение уровня удовлетворенности (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 6.2. Получение персонализированных предложений; 6.3. Получение дополнительных выгод за счет программ лояльности, ценовых и неценовых маркетинговых мероприятий (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 6.4. Увеличение потребительской ценности (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017)	6.1. Увеличение доли рынка (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 6.2. Повышение уровня удовлетворенности покупателей; 6.3. Повышение уровня лояльности покупателей	
7. Обмен информацией	7. Возможность участвовать в опросах и разработке новинок, давать обратную связь по предлагаемым товарам	7. Производители (поставщики) делятся информацией с ТС (Desrochers, Gundlach et al., 2003),	7. ТС делится информацией с поставщиками (Desrochers, Gundlach et al., 2003).
8. Знания и компетенции людей, принимающих решения	X	8. Управление товарными категориями осуществляется экспертами, которые контролируют процесс на всех этапах от закупки товара до его реализации (Ильенкова, 2019а)	8. Управление товарными категориями и брендами экспертами-аналитиками
9. Принятие решений	9. Покупатель выбирает и приобретает товар, согласно его потребностям, а не выбирает из того товара, который представлен в магазине	9. Все решения принимаются на основе анализа статистики продаж, а не субъективных суждений сотрудников	

Составлено автором.

Таблица 2

Недостатки категорийного менеджмента в отношении основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности

Критерий оценки	Потребитель	Торговая сеть (ТС)	Производитель (поставщик)
1. Ассортимент	1.1. Уменьшение выбора товаров ведет к тому, что ТС становится для потребителей менее привлекательной (Dussart 1998; Cachon, Kok, 2007; Mantrala, Kamran-Disfani, 2017; Ильенкова, 2019а); 1.2. Переключение внимания покупателей на наиболее прибыльные товарные позиции (Dupre and Gruen, 2004)	1.1. Выводимые из матрицы товары и неэффективные с экономической точки зрения для ТС и производителя могут быть нужны определённой узкой группе покупателей, которые почувствуют недостаток данных товаров (Ильенкова, 2019а); 1.2. Недовольство и снижение уровня лояльности покупателей в связи с уменьшением выбора товаров (Dussart 1998; Ильенкова, 2019а)	
2. Ценообразование, расходы, финансовые потери	2. Увеличение розничных цен (Basuroy, Mantrala et al., 2001).	2.1. Длительный и дорогостоящий процесс, увеличение расходов (Ильенкова, 2019а); 2.2. Сокращение ассортимента в одних товарных категориях отражается на покупательской корзине и может привести к снижению продаж в смежных товарных категориях (Cachon, Kok, 2007; Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 2.3. Эффективность товарной категории зависит от ее специфики, уровня конкуренции между брендами (канибализация продаж), а также конкурентного окружения ТС (Dhar, Hoch et al., 2001; Basuroy, Mantrala et al., 2001); 2.4. Снижение рентабельности за счет снижения цен (Basuroy, Mantrala et al., 2001; Mantrala, Kamran-Disfani, 2017)	
3. Аналитические инструменты	X	3. Двухфакторный стратегический анализ категорий не позволяет учитывать все факторы, оказывающие влияние на эффективность управления товарной категорией (Ильенкова, 2019а)	
4. Компетенции и знания людей, руководителей / принимающих решения	X	4. Необходимы сотрудники с высшим образованием, обладающие одновременно большим опытом, практическими аналитическими и творческими навыками (Ильенкова, 2019а)	
5. Структура компании	X	5. Необходима полная реструктуризация торговой компании (Ильенкова, 2019а)	
6. Взаимодействие в цепочке создания потребительской ценности	X	6. Оппортунистическое поведение со стороны одной из сторон (чаще всего ТС), развитие конфликтов, что отражается на взаимоотношениях партнеров и снижении их прибыли и выручки: листинг, делистинг (Yan, 2008; Sloot, Verhoef, 2008; Van der Maelen, Breugelmans et al., 2017; Gajanan, Basuroy et al., 2007)	

Составлено автором.

мание многих ученых, – совместное управление товарной категорией.

Совместное управление товарной категорией – форма сотрудничества производителя и торговой сети при управлении товарными категориями, когда один производитель/поставщик в роли основного поставщика то-

варной категории совместно с торговой сетью участвует в ее управлении путем предоставления информации, консультирования и подготовки рекомендаций торговой сети по ряду стратегических решений в рамках товарной категории (Nielsen Marketing Research, 1992). Основной поставщик товарной категории

обычно является самым крупным производителем/поставщиком в товарной категории, и торговая сеть выбирает его для разработки и реализации планов товарной категории (в том числе управление брендами остальных производителей) (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017). Другими словами, совместное управление товарной категорией – это своего рода аутсорсинг, или передача управления товарной категорией самому крупному производителю (производителям) торговой сети (Kurtuluş, Toktay, 2011; Gabrielsen, Johansen et al., 2018; Gabrielsen, Bjørn et al., 2018). При этом степень участия основного поставщика в управлении товарной категорией может существенно различаться (Desrochers, Gundlach et al., 2003). Наиболее крупные торговые сети иногда привлекают второго крупного поставщика/производителя в качестве основного поставщика товарной категории для оценки планов и внесения дополнительных рекомендаций (Vandyopadhyay, Rominger et al., 2009).

В отличие от категорийного менеджмента при совместном управлении товарной категорией основными группами участников в цепочке создания потребительской ценности являются потребитель, торговая сеть, основной поставщик товарной категории и остальные производители (поставщики). Соответственно, целесообразно так же проанализировать его преимущества (табл. 3) и недостатки (табл. 4) в отношении всех групп участников в цепочке создания потребительской ценности.

Проведенный нами анализ демонстрирует, что совместное управление товарной категорией, как и категорийный менеджмент, дает множество преимуществ и недостатков каждому участнику цепочки создания потребительской ценности. При этом большинство из них аналогичны преимуществам и недостаткам, получаемым при внедрении категорийного менеджмента. При этом важно отметить, что при внедрении совместного управления товарной категорией значительно возрастают риски оппортунистического поведения со стороны основного поставщика,

что, в свою очередь, может негативно отразиться на торговой компании и остальных поставщиках. Некоторые выводы, получаемые учеными, являются противоречивыми (например, одни доказывают, что прибыль и выручка увеличивается, другие обосновывают их снижение). Это обусловлено тем, что на процесс внедрения категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией влияет большое число факторов, в том числе внешних, не зависящих от участников цепочки создания потребительской ценности. Исходя из этого считаем целесообразным проведение сравнительного анализа, который позволит выявить принципиальные отличия данных подходов и разработать рекомендации для торговых сетей в выборе того или иного подхода.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ

При проведении сравнительного анализа используются критерии сравнения, на которых базируется сравнение традиционного подхода и категорийного менеджмента (Ильенкова, 2019с).

На основании проведенного исследования (см. табл. 1–4) нами выделены дополнительные критерии сравнения: процесс внедрения категорийного менеджмента, основные группы участников в цепочке создания потребительской ценности, доступ к информации, оппортунизм со стороны участников в цепочке создания потребительской ценности, контроль со стороны государства, маркетинговые платежи. Полученные результаты исследования представлены в табл. 5.

Таким образом, основное отличие данных подходов заключается в том, кто внедряет категорийный менеджмент в торговой сети. При реализации категорийного менеджмента

Таблица 3

Преимущества совместного управления товарной категорией в отношении основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности

Критерий оценки	Потребитель	Торговая сеть (ТС)	Основной поставщик товарной категории	Остальные производители (поставщики)
1. Ассортимент	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1
2. Наличие товара	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1
3. Ценовые выгоды	см. табл. 1 3. Снижению цен на товары ОП (Nijs, Kanishka et al., 2012)	см. табл. 1 3.5. Увеличение доли рынка (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017) 3.6. Снижение затрат на управление ассортиментом (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014); 3.7. Получение маркетинговых платежей от основного поставщика (ОП) (Gundlach, 2019)	см. табл. 1 3.3. Увеличение доли рынка (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017)	см. табл. 1
4. Выкладка товаров	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1
5. Взаимодействие участников в цепочке создания потребительской ценности	см. табл. 1	5. Улучшение отношений ТС и ОП (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014)		X
6. Неценовые выгоды	см. табл. 1 6. Инструменты повышения покупательского потока повышает привлекательность ТС для покупателей (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014);	см. табл. 1 6.4. Повышение имиджа магазина (Alan, Dotson et al., 2017); 6.5. Конкуренция за получение роли ОП повышает эффективность сотрудничества между ОП и ТС (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014); 6.6. Увеличение силами ОП покупательского потока как в товарной категории, так и в ТС в целом (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014)	см. табл. 1 6.4. Увеличение доли брендов в ТС (Alan, Dotson et al., 2017); 6.5. Увеличение доли полки для своей продукции (Kurtuluş, Toktay, 2011)	см. табл. 1
7. Обмен информацией	см. табл. 1	7. Получение доступа к ресурсам ОП (финансовые, человеческие и др.; Kurtuluş, Taktay, 2011); 7.2. Получение доступа к аналитическим данным и результатам исследований ОП, доступным только для ТС	7.1. Получение доступа к аналитическим данным ТС, доступным только ОП	X
8. Знания и компетенции людей, принимающих решения	см. табл. 1 8.2. Помощь ОП ТС в процессе внедрения категорийного менеджмента на всех этапах его реализации	см. табл. 1	см. табл. 1	X
9. Принятие решений	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1	см. табл. 1

Составлено автором.

Таблица 4

Недостатки категории менеджмента в отношении основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности

Критерий оценки	Потребитель	Торговая сеть (ТС)	Основной поставщик товарной категории	Остальные производители (поставщики)
1. Ассортимент	см. табл. 2	см. табл. 2	см. табл. 2	см. табл. 2
2. Ценообразование, расходы, финансовые потери	2. Повышение цен на товары остальных производителей (Nijs, Kanishka et al., 2012)	X	2.1. Увеличение расходов (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014); 2.2. Снижение рентабельности (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014); 2.3. Оплата маркетинговых платежей ТС за статус ОП снижает прибыльность (Gundlach, 2019)	2.1. Снижение выручки остальных (Alan, Dotson et al., 2017); 2.2. Снижение закупочных цен для ТС (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 2.3. Снижение доли рынка (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017)
3. Аналитические инструменты	X	см. табл. 2	см. табл. 2	см. табл. 2
4. Знания и компетенции людей, принимающих решения	X	см. табл. 2	см. табл. 2	X
5. Структура компании	X	см. табл. 2 5.2. Потеря управления товарной категорией и предоставление ОП доступа к внутренним процессам компании (Kurtuluş, Toktay, 2011)	см. табл. 2	X
6. Взаимодействие в цепочке создания потребительской ценности	X	6. Риск оппортунистического поведения со стороны производителей, так как цели ТС и ОП могут быть разными (Gooner, Morgan et al., 2011; Gruen, Shah, 2000; Morgan, Kaleka et al., 2007; Desrochers, Gundlach et al., 2003; Steiner, 2001; Leary, 2003; Klein, Wright, 2006). Контроль ОП ТС снижает вероятность оппортунистического поведения производителя, но увеличивает расходы ТС (Morgan, Kaleka et al., 2007; Brusset, Agrell, 2016)	6.1. Агрессивное поведение остальных производителей в отношении ОП (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017); 6.2. Высокий уровень конкуренции за роль ОП (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014).	6.1. Сговор ТС и ОП (Desrochers, Gundlach et al., 2003); 6.2. Невозможность небольших производителей стать ОП из-за отсутствия необходимых ресурсов (Desrochers, Gundlach et al., 2003); 6.3. Возможно ухудшение отношений ТС с остальными производителями (поставщиками)
7. Контроль со стороны государства	X	7. Усиление контроля со стороны государственных регулирующих органов (Desrochers, Gundlach et al., 2003)		X

Составлено автором.

Сравнительный анализ категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией

Критерий сравнения	Категорийный менеджмент	Совместное управление товарной категорией
Процесс внедрения категорийного менеджмента	ТС внедряет своими силами и за свой счет	1. Помощь ОП ТС в процессе внедрения категорийного менеджмента на всех этапах его реализации. 2. Потеря управления товарной категорией и предоставление ОП доступа к внутренним процессам компании (Kurtulus, Toktay, 2011). 3. Снижение затрат ТС на управление ассортиментом (Kurtulus, Nakkas et al., 2014)
Основные группы участников в цепочке создания потребительской ценности	1. Потребители; 2. Торговая сеть (ТС); 3. Производители (поставщики)	1. Потребители; 2. Торговая сеть (ТС); 3. Основной поставщик товарной категории; 4. Остальные производители (поставщики) (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017).
Основной фокус при реализации подхода	Потребности покупателей (Ильenkova, 2019c; Europe ECR, 1997; Nielsen, 1992; The Partnering Group, 1995)	
Основной принцип систематизации и классификации товаров	Категоризация товаров, согласно потребностям покупателей, в разрезе товарных категорий (Ильenkova, 2019c; Europe ECR, 1997; Nielsen, 1992; The Partnering Group, 1995)	
Ответственный сотрудник в торговой сети	Категорийный менеджер – ответственный за закрепленные за ним товарные категории (Ильenkova, 2019c; Europe ECR, 1997; Nielsen, 1992; The Partnering Group, 1995; Nielsen, 1992)	
Тип организационной структуры торговой сети	Матричная организационная структура торговой сети, то есть самостоятельное принятие решений, координация деятельности по горизонтали (Ильenkova, 2019c)	
Объект управления	Управление товарными категориями как бизнес-единицами согласно потребностям покупателей (Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995; Ильenkova, 2019c)	
Формирование ассортиментной матрицы	В ТС вводятся товары: имеющие высокие продажи в портфеле поставщика, предполагающие медиа-сопровождение, удовлетворяющие потребности покупателей в рамках дерева принятия решения, необходимость которых в матрице ТС определяется категорийным менеджером (Ильenkova, 2019c)	В ТС вводятся товары: высокие продажи в портфеле поставщика, предполагающие медиа-сопровождение, удовлетворяющие потребности покупателей в рамках дерева принятия решения, рекомендованные ОП и согласованные категорийным менеджером ТС
Основание для принятия решений	Регулярный анализ статистических данных (Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995; Ильenkova, 2019c)	
Цель закупа	Увеличение покупательского потока, выручки и прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей (Ильenkova, 2019c)	
Логика закупки товаров	Закупки товара осуществляются: – по новинкам на основании данных поставщиков; – действующему ассортименту – с учетом статистики продаж торговой сети (Ильenkova, 2019c)	
Способ поставки и распределения товара по магазинам	Создание собственных распределительных центров ТС с целью оптимизации товарных запасов и повышения эффективности использования ресурсов ТС (Ильenkova, 2019c)	
Ценообразование	Дифференцированное ценообразование (Ильenkova, 2019c)	
Выкладка товара (мерчендайзинг)	Выкладка товаров на основании планogramм ТС, которые формируются на базе имеющихся статистических данных (Ильenkova, 2019c)	

Критерий сравнения	Категорийный менеджмент	Совместное управление товарной категорией
Маркетинговые мероприятия	1) категорийный менеджер определяет позиции для акции; 2) активное привлечение покупателей в ходе неценовых маркетинговых мероприятий (Ильенкова, 2019с)	1) ОП предлагает, а категорийный менеджер ТС согласовывает позиции для акции; 2) активное привлечение покупателей в ходе неценовых маркетинговых мероприятий
Взаимодействие с поставщиками	Построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками (Третьяк, 2006; Иванов, Юлдашева, 2004). Сотрудничество участников цепи поставок на всех этапах (Ильенкова, 2019с)	Построение наиболее тесных взаимоотношений с ОП (Kurtuluş, Nakkas et al., 2014). Возможно ухудшение отношений ТС с остальными поставщиками в товарной категории
Уровень принятия стратегических и тактических решений в ТС	Все решения принимаются на уровне категорийного менеджера (Ильенкова, 2019с)	
Информационные системы	Современные системы расчета и анализа данных, планирования и прогнозирования (Car, Coy, 2011; Stanton, 2013; Ильенкова, 2019с)	
Суть подхода	Стратегия (Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995; Ильенкова, 2019с)	
Доступ к информации	Наличие возможности обмена информацией со всеми поставщиками, готовыми предоставить информацию	ТС и ОП предоставляют друг другу информацию, в том числе конфиденциальную, доступную только партнерам в рамках данного сотрудничества (Kurtuluş, Taktay, 2014)
Оппортунизм со стороны участников в цепочке создания потребительской ценности	Оппортунистическое поведение со стороны одной из сторон (чаще всего ТС) ведет к развитию конфликтов, что отражается на взаимоотношениях партнеров и снижении их прибыли и выручки: листинг, делистинг (Yan, 2008; Sloot, Verhoef, 2008; Van der Maelen, Breugelmans et al., 2017; Gajanan, Basuroy et al., 2007)	Риск оппортунистического поведения со стороны производителей, т.к. цели ТС и ОП могут отличаться (Gooner, Morgan et al, 2011; Gruen, Shah, 2000; Morgan, Kaleka et al. 2007). Контроль ОП со стороны ТС снижает вероятность оппортунистического поведения производителя, но увеличивает расходы ТС (Morgan, Kaleka et al. 2007; Brusset, Agrell, 2016) Возможен сговор ТС и ОП (Desrochers, Gundlach et al., 2003), и, как следствие, агрессивное поведение остальных производителей в отношении ОП (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017)
Контроль со стороны государства	X	Усиление контроля со стороны государственных регулирующих органов (Desrochers, Gundlach et al., 2003)
Маркетинговые платежи	Выплаты маркетинговых платежей производителями ТС на проведение маркетинговых мероприятий	Получение ТС дополнительных маркетинговых платежей за статус ОП (Gundlach, 2019)

Составлено автором.

торговая сеть проходит все этапы механизма своими силами и за свой счет, на равных взаимодействуя со всеми производителями, представленными в товарной категории. В случае если торговая сеть принимает решение о внедрении совместного управления товарной категорией, то фактически она так же реализует все

этапы механизма категорийного менеджмента, но при содействии выбранного в роли основного поставщика товарной категории производителя. Исходя из этого при внедрении совместного управления товарной категорией в цепочке создания потребительски ценности число участников, в отличие от категорийного

го менеджмента, увеличивается за счет разделения производителей (поставщиков) на основного поставщика товарной категории и остальных поставщиков. Основная причина – различное целеполагание, функции и возможности участников при реализации подхода.

Предполагается, что при передаче управления товарной категорией основному поставщику товарной категории он, в отличие от других производителей, обладает большим объемом ресурсов (информация о товарной категории, тенденциях и трендах, рынке в целом, потребностях покупателей, финансовые ресурсы для проведения дорогостоящих исследований и предоставления торговой сети их результатов и рекомендациями, сделанными на основе данных исследований). В обмен торговая сеть предоставляет основному поставщику товарной категории внутреннюю информацию, в том числе имеющую коммерческую тайну, для проведения более глубокого анализа и выявления потенциала роста и развития всей товарной категории, в том числе и товаров других производителей. На этом этапе торговая сеть уже не использует информацию, получаемую от других поставщиков, и наиболее плотно взаимодействует с основным поставщиком товарной категории в рамках предлагаемых им рекомендаций, направленных на развитие товарной категории. В зависимости от размера торговой сети, одни торговые сети контролируют и подвергают анализу и оценке все рекомендации основного поставщика товарной категории, другие работают с основным поставщиком товарной категории и по умолчанию принимают его рекомендации (Kurtuluş, Toktay, 2011). Поскольку у мелких торговых сетей существуют серьезные ограничения по ресурсам и, в тоже время, значительный потенциал развития и роста, многие крупные производители охотно предлагают возможность внедрения совместного управления товарной категорией с целью получения выгод от увеличения своего влияния на торговую сеть, не имеющих достаточных знаний и опыта, в ущерб интересам самой торговой сети, ее покупателей и остальных

производителей, представленных в товарной категории. Соответственно, основной проблемой и ограничением при принятии решения о реализации совместного управления товарной категорией является высокая вероятность оппортунизма со стороны основного поставщика товарной категории, что может нанести существенный ущерб всем остальным участникам в цепочке сознания потребительской ценности. В то же время, как показывает наше исследование, при внедрении совместного управления товарной категорией ученые расходятся во мнении об эффективности данного подхода. Ряд авторов свидетельствует о росте выручки и прибыли всех заинтересованных сторон, другие – о падении рентабельности основного поставщика товарной категории и остальных производителей. В любом случае, если ранее производители боролись за получение большей доли полочного пространства, то сейчас идет борьба за возможность быть основным поставщиком товарной категории и иметь доступ к управлению товарной категорией (Kurtuluş, Toktay, 2011).

## ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Проведенное нами исследование свидетельствует о том, что, прежде всего, категорийный менеджмент и совместное управление товарной категорией имеют принципиальные отличия и не могут использоваться как синонимы. В тоже время каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, поэтому однозначно утверждать о наличии единственного эффективного подхода нельзя. В каждом случае торговая сеть, принимая решения должна учитывать все возможные преимущества и недостатки подходов, а также потенциальные риски, которые она несет. При выборе подхода целесообразно учитывать следующие ограничения.

1. Эффективность категорийного менеджмента зависит от структуры спроса на рынке, политики производителя и торговой сети.



2. Существенным ограничением может служить сама торговая компания, ее бизнес-процессы, а также наличие или отсутствие необходимых ресурсов и компетенций, в том числе категорийных менеджеров, обладающих знаниями и (или) опытом в области категорийного менеджмента.

3. Эффективность категорийного менеджмента для торговой сети зависит от уровня конкуренции внутри товарной линии.

4. Объективность плана товарной категории и его внедрение значительно влияют на эффективность товарной категории.

5. уровень развития взаимоотношений партнеров оказывает значительное влияние на внедрение плана, позволяющего повысить эффективность товарной категории.

6. Снижение цен на товары при сохранении количественных продаж (шт.) ведет к снижению выручки торговой сети.

7. Непонимание, либо неправильная реализация основных принципов категорийного менеджмента может привести к снижению покупательской лояльности, падению продаж и (или) прибыли (Hong et al., 2016).

8. Эффективность внедрения категорийного менеджмента зависит от многих внешних, не зависящих от торговой сети и производителей факторов.

Соответственно, по мнению автора, целесообразно сформулировать основные рекомендации для торговых сетей, которые необходимо учитывать при принятии решения о выборе подхода:

1. Торговая сеть должна оценить имеющиеся ресурсы и потенциальные затраты на контроль основного поставщика товарной категории. На данном этапе важно понимать, что затраты на контроль основного поставщика товарной категории будут меньше, чем внедрение категорийного менеджмента своими силами и в рамках имеющихся ресурсов и знаний (без основного поставщика товарной категории).

2. Грамотное оформление договора о сотрудничестве, который будет учитывать интересы всех заинтересованных сторон

и сводить до минимума возможность оппортунистического поведения партнеров. Все достигаемые договоренности между партнерами должны фиксироваться в рамках договора. Штрафные санкции за нарушение прав одной из сторон должны быть четко прописаны и регламентированы, что позволит минимизировать число данных нарушений и возникновение конфликтных ситуаций как между торговой сетью и основным поставщиком товарной категории, так и в отношении остальных участников цепочки создания потребительской ценности.

Отметим, что нами выявлен серьезный дефицит исследований о влиянии реализации категорийного менеджмента и совместного управления товарной категорией на потребителя (Mantrala, Kamran-Disfani, 2017), в частности, каким образом данные подходы влияют на уровень удовлетворенности и лояльности покупателей как к торговой сети, товарной категории, так и брендам производителей. Это могло бы послужить основой для будущих исследований в этой области. Данные исследования могли бы внести значительный вклад в научную литературу о маркетинге и розничной торговле, а также быть полезными как для торговых сетей, так и для органов государственной власти, занимающихся разработкой программ регулирования торговой деятельности предприятий.

## *Список литературы / References*

- Иванов А.Г., Юлдашева О.У. 2004. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 139 с. [Ivanov A.G., Yuldasheva O.U. 2004. Relationship marketing and customer potential management in B2B markets: monograph. St. Petersburg: Publishing House of S. Pb GUEF. 139 p. (in Russian).]
- Ильенкова К.М. (2019a). Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента

- жмента в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. № 2. С. 151–164. [Ilyenkova K.M. (2019a). Features and main problems of the introduction of category management in Russia. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 2, pp. 151–164 (in Russian).]
- Ильенкова К. М. (2019b). Суть и основные элементы категорийного менеджмента // Современная конкуренция. Т. 13. № 2 (74). С. 62–80. [Ilyenkova K. M. (2019b). The essence and main elements of category management. *Modern Competition*, vol. 13, no. 2 (74), pp. 62–80 (in Russian).] DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10205
- Ильенкова К.М. (2019c). Сравнительный анализ существующих подходов к управлению ассортиментной политикой компании: традиционный подход и категорийный менеджмент // Экономическая наука современной России. № 4 (87). С. 136–152. [Ilyenkova K.M. (2019c). Comparative analysis of existing approaches to managing the assortment policy of the company: traditional approach and category management. *Economics of Contemporary Russia*, no. 4 (87), pp. 136–152 (in Russian).] DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152
- Клейнер Г.Б. (2020). Интеллектуальная экономика цифрового века // Экономика и математические методы. Т. 56. № 1. С. 18–33. [Kleiner G.B. (2020) The intellectual economy of the digital age. *Economics and Mathematical Methods*, vol. 56, no. 1, pp. 18–33 (in Russian).]
- Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Ушаков Д.В. (2018). Психологические факторы экономического поведения: системный взгляд // Terra Economicus. Том 16 № 16 С. 20–36. [Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Ushakov D.V. (2018). Psychological factors of economic behavior: a systematic view. *Terra Economicus*, vol. 16, no. 1b, pp. 20–36 (in Russian).] DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-1-20-36
- Локтев К. (2021). Почему рынок онлайнторговли FMCG продолжит опережающий рост? // Исследование NielsenIQ Россия. Октябрь. [Loktev K. (2021). Why will the FMCG online trading market continue to outpace growth? *NielsenIQ Research Russia*. October (in Russian).] [Electronic resource]. URL: [https://ecomference.retailweek.ru/wp-content/uploads/2021/10/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BD\\_08102021\\_NielsenIQ\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD-%D0%9B%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%B5%D0%B2.pdf](https://ecomference.retailweek.ru/wp-content/uploads/2021/10/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BD_08102021_NielsenIQ_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD-%D0%9B%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%B5%D0%B2.pdf)
- Третьяк О.А. (2006). Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. Том 4. № 2. С. 129–144. [Tretyak O.A. (2006). Evolution of marketing: stages, priorities, conceptual framework, dominant logic. *Russian Journal of Management*, vol. 4, no. 2, pp. 129–144 (in Russian).]
- Aastrup J., Grant D.B., Bjerre M. (2007). Value Creation and Category Management through Retailer–Supplier Relationships. *The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research*, no. 17 (5), pp. 523–541.
- Alan Y., Dotson J.P., Kurtulus M. (2017). On the competitive and collaborative implications of category captainship. *Journal of Marketing*, no. 81 (4), pp. 127–143.
- Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. (2009). Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, no. 16 (4), pp. 315–319.
- Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. (2001). The impact of category management on retailer prices and performance: Theory and evidence. *Journal of Marketing*, no. 65 (4), pp. 16–32.
- Beck N., Rygl D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, no. 27, pp. 170–178.
- Blattberg R.C. (1995). *Category Management. Guides 1–5*. Washington: Food Marketing Institute.
- Broniarczyk S.M., Hoyer W.D., McAlister L. (1998). Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no. 2 (May), pp. 166–176.
- Brusset X., Agrell P.J. (2016). Intrinsic impediments to category captainship collaboration. *Journal*

- of *Industrial and Management Optimization*, vol. 13(1), pp. 113–133.
- Cachon G.P., Kök A.G. (2007). Category management and coordination in retail assortment planning in the presence of basket shopping consumers. *Management Science*, no. 53(6), pp. 934–951.
- Capitalizing on the shifting consumer food value equation (2016). Deloitte Report. [Electronic resource]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-fmi-gma-report.pdf>.
- Category Management Association (2013). Category Management Mastery: The key to growth! White paper series. [Electronic resource]. URL: [http://catman.global/wp-content/uploads/2016/06/CMA-White\\_Paper-Category-Management-Mastery-The-Key-to-Growth.pdf](http://catman.global/wp-content/uploads/2016/06/CMA-White_Paper-Category-Management-Mastery-The-Key-to-Growth.pdf)
- Category Management Association (2016). CatMan 2.0: Driving Growth in a Shopper Centric World. Best Practice Unit.
- Chimhundu R., Kong E., Gururajan R. (2015). Category captain arrangements in grocery retail marketing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, no. 27(3), pp. 368–384.
- Carr C., Coy S. (2011). Effective day-to-day category management. BearingPoint, Management and Technology. URL: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)
- Cai Y.-J., Lo, C.K.Y. (2020) Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *Int. J. Prod. Econ.*, no. 229, pp. 129–136.
- Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A.A. (2003). Analysis of antitrust challenges to category captain arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*, no. 22(2), pp. 201–215.
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, no. 77(2), pp. 165–184.
- Dupre K., Gruen T.W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 19 (7), pp. 444–459.
- Dussart C. (1998). Category management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal*, no. 16 (1), pp. 50–62.
- ECR Europe (1997). Category Management Best Practices Report. 73 p.
- Gabrielsen T., Bjørn G.S., Johansen O. (2018). When should retailers use a category captain rapport. Rapport, 12 / 2018, p. 28.
- Gabrielsen T., Johansen B.O., Shaffer G. (2018). When is double marginalization a problem. Technical report. University of Bergen. Working Papers in Economics 7/18.
- Gajanan S., Basuroy S., Beldona S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. *Marketing Letters*, no. 18 (3), pp. 135–148.
- Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault Jr., W.D. (2011). Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? *Journal of Marketing*, no. 75 (5), pp. 18–33.
- Greenberger R.S., Fairclough G. (2003). Leading the news: UST must pay \$1.05 billion in antitrust Case. *The Wall Street Journal* (January 14), A3.
- Gruen T.W., Shah R.H. (2000). Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. *Journal of Retailing*, no. 76 (4), pp. 483–510.
- Gundlach G.T., Loff A., Krotz R.T. (2019). Competitive exclusion in category captain arrangements. Available at SSRN3374933.
- Hall J.M., Kopalle P.K., Krishna A. (2010). Retailer dynamic pricing and ordering decisions: category management versus brand-by-brand approaches. *Journal of Retailing*, no. 86 (2), pp. 172–183.
- Harris B., McPartland M. (1993). Category management defined: What it is and why it works. *Progressive Grocer*, no. 72 (9), pp. 5–8.
- Hong Sungtak, Misra K., Naufel V.J. (2016). The perils of category management: The effect of product assortment on multicategory purchase incidence. *Journal of Marketing*, no. 80 (5), pp. 34–52.
- Klein B., Wright J.D. (2006). Antitrust Analysis of Category Management: Conwood v. United States Tobacco. George University Law and Economics Research Paper Series. Fairfax.
- Kurtuluş M., Toktay L.B. (2011). Category captainship vs. retailer category management under limited retail shelf space. *Production and Operations Management*, no. 20(1), 47–56.
- Kurtuluş M., Nakkas A., Ülkü S. (2014). The value of category captainship in the presence of manu-

- facter competition. *Production and Operations Management*, no. 23(3), 420–430.
- Laurens S.M., Verhoef P.C. (2008). The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions. *Journal of Retailing*, vol. 84, no. 3, pp. 281–296.
- Leary T. (2003). A Second Look at Category Management. Washington: Federal Trade Commission Report.
- Mantrala M.K., Kamran-Disfani O. (2017). Category Management and Captains. // Invited Chapter for the Handbook of Research on Retailing (Edward Elgar Publishing). Eds: Els Gijbrecht (Tilburg University), Katrijn Gielens (University of North Carolina), July 3.
- McKinsey's Consumer Packaged Goods Practice (2022). How to prepare for a sustainable future along the value chain. McKinsey. January. [Electronic resource]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-to-prepare-for-a-sustainable-future-along-the-value-chain>
- Felix I., Mazuera C., Salguero J., Sanger F. (2022). Risk and resilience in consumer-goods supply chains. McKinsey. [Electronic resource]. URL: <https://cloud.mail.ru/attaches/16435938691082269134%3B0%3B1?folder-id=0&cvq=sg-2>
- Morgan N.A., Kaleka, A., Gooner, R.A. (2007). Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, no. 25 (2), 512–527.
- Nielsen Marketing Research (1992). Category Management: Positioning Your Organization to Win. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Nielsen AC (1992). Category management: Positioning your Organization to Win / ACNielsen // Chicago: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.
- Nijs V.R., Kanishka M., Karsten H. (2013). Outsourcing retail pricing to a category captain: the role of information firewalls. *Marketing Science*, vol. 33, no. 1, pp. 66–81.
- Sebenius J.K., Knebel E. (2007). Lou Pritchett: Negotiating the P&G Relationship with Wal-Mart. Harvard Business School Case 907–011. Cambridge: HBS Publishing.
- Sloot L.M., Fok D., Verhoef P.C. (2006). The short-and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, no. 43 (4), pp. 536–548.
- Stanton J.L. (2013). Category management and Buying Skills Seminar, Department of Food Marketing. Cambridge: Haub. School of Business. Saint Joseph's University.
- Steiner R.L. (2001). Category Management – A Pervasive, New Vertical/Horizontal Format. *Antitrust*, no. 15 (spring), pp. 77–81.
- Subramanian U., Raju J.S., Dhar S.K., Wang Y. (2010). Competitive consequences of using a category captain. *Management Science*, vol. 56, no. 10, pp. 1739–1765.
- The Partnering Group Inc. and Category Management ECR Best Practices Operating Committee (1995). Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America. 145 p.
- Van der Maelen, S., Breugelmans Els, Cleeren K. (2017). The clash of the titans: On retailer and manufacturer vulnerability in conflict delistings. *Journal of Marketing*, no. 81 (1), pp. 118–135.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. (2015). From Multi-channel Retailing to Omni-channel Retailing: Introduction to the Special issue on Multi-channel Retailing. *Journal of Retailing*, vol. 91, no. 2, pp. 174–181.
- Wedel M., Zhang J., Feinberg F. (2015). Implementing Retail Category Management: a Model-Based Approach to Setting Optimal Markups. *Customer Needs and Solutions*, vol. 2, no. 2, pp. 165–176.
- Xinrong Zhu. (2021). Inference and Impact of Category Captaincy. 84 p.
- Yan R. (2008). Profit sharing and firm performance in the manufacturer-retailer dual-channel supply chain. *Electronic Commerce Research*, no. 8 (3), pp. 155–172.
- Zenor M.J. (1994). The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no. 2, pp. 202–213.

Рукопись поступила в редакцию 24.02.2022

## CATEGORY MANAGEMENT OR CATEGORY CAPTAINSHIP IN THE CONSUMER VALUE CHAIN?

*K.M. Ilyenkova*

**DOI:** 10.33293/1609-1442-2022-2(97)-86-106

*Karolina M. Ilyenkova*, Junior Researcher, applicant, Institute of Economics, the Ural Branch of RAS; Business-teacher ANOD PO «Higher School of Economics», Ekaterinburg, Russia; reiz@inbox.ru

*Acknowledgment.* The study was carried out under the supervision of Doctor of Economics, Associate Professor Yulia Georgievna Lavrikova as part of the research work «Methodology for modeling the coordinated scientific, technological and spatial development of the economy of industrialized regions in the context of ensuring their socio-economic security» in accordance with the state task of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation No. 0327-2021-0018 (01/01/2021–12/31/2023).

The purpose of this study is to identify the advantages and disadvantages of the Category Management and Category Captainship, to conduct comparative analyses of them and determine the principle differences. Within the research purpose were solved the following tasks: to reveal the essence of Category Management and Category Captainship; to describe the main stages of Category Management development; to identify and substantiate the advantages and disadvantages of investigated approaches; to conduct the comparative analyses of Category Management and Category Captainship. Based on the received results we summarize, describe the main obstacles and formulate the recommendations for retailers by the decision making about the approach choosing. Finally, we define the future research destination in this area. The article discusses the essence of Category Management and the stages of its development considering current trends in the market and in the customer behavior. Based on the existing literature analyses we identify the main factors that influence the Category Management transformation from CatMan 1.0 to CatMan 3.0 this work identifies existing advantages and disadvantages of Category Management for all participants in the customer value chain.

Further we reveal the essence and main features of Category Captainship, its advantages and disadvantages. Finally we conduct comparative analyses of the investigated approaches, define the main differences of them and formulate their limitations and obstacles. This study let to formulate the recommendations for retailers that they could use by the decision making about the approach choosing. Finally were defined the future destinations of the researches in this area.  
*Keywords:* digital economy, digital age, digitalization, omnichannel, category management, category captainship, relationship marketing, assortment policy, CatMan, multichannel, retail.

*JEL classification:* O14, M15, M00, M31, L81.

*For reference:* Ilyenkova K.M. (2022). Category management or category captainship in the consumer value chain? *Economics of Contemporary Russia*, no. 2 (97), pp. 86–106. DOI: 10.33293/1609-1442-2022-2(97)-86-106

*Manuscript received 24.02.2022*