

# МАРКЕТИНГ

*А. С. Ручьева*

## **КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОЗНИЧНОМ КАНАЛЕ ПРОДАЖ: СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ И АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Статья посвящена относительно новому для российского рынка, но активно развивающемуся подходу к управлению розничными продажами — категорийному менеджменту. Проводится анализ основополагающих понятий, в первую очередь продуктовой категории как сложного объекта управления, а также рассматриваются ключевые подходы к определению категорийного менеджмента. Кроме того, на основе анализа научных публикаций выделены наиболее актуальные и активно развивающиеся направления научных исследований в этой сфере.

*Ключевые слова:* категорийный менеджмент, управление продажами, Система эффективного реагирования на запросы клиентов (ECR), продуктовая категория.

## **CATEGORY MANAGEMENT: KEY CONCEPTS AND RELEVANT RESEARCH DIRECTIONS**

*A. S. Rucheva*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Category management is one of the key tools of Efficient Consumer Response (ECR) concept and is broadly used now in routine of many suppliers and retailers. Still the object of management — product category — has no clear definition in the literature. So the purposes of the study is: to provide an overview of category management concept; to clarify understanding of the key concept in category management — product category; to systemize existing research in category management field and define the most actual directions of them.

The article includes the analysis of range of works published in leading academic journals during the last decade (2004–2014) in category management field.

The study describes a complex nature of product category as an object of management in category management and provide comparative analysis of two the most broadly used definitions of category management itself describing main differences between them.

Also three most relevant directions for research field were defined: tools and instruments of category management and its efficiency; supplier-retailer relationships in category management context; influence of category management implementation on suppliers, retailers and third parts.

The study provides deeper understanding of product category as a key concept of the theory both for academics and practitioners of category management

Based on analysis of the most relevant and actively developing research directions in category management fields the study defines directions for further research direction in this area in the context of developing markets.

*Keywords:* category management, sales management, ECR (efficient consumer response), product category.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Категорийный менеджмент как принципиально новый подход к управлению продажами в розничной торговле в последние десятилетия получил широкое распространение за рубежом и активно применяется всеми крупными компаниями FMCG<sup>1</sup> сектора и розничными операторами (см., напр.: [Dussart, 1998; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003; Gajanan, Basuroy, Beldona, 2007; Kurtuluş, Toktay, 2011]). Его активное развитие, обусловлено в первую очередь тем, что стратегическое сотрудничество поставщика и сети в управлении продуктовой категорией<sup>2</sup> в условиях стагнации рынка потребительских товаров и ужесточения конкуренции как между розничными сетями, так и среди производителей, зачастую рассматривается в качестве источника формирования долгосрочного конкурентного преимущества для обоих партнеров [Dupre, Gruen, 2004; Пере, Abratt, Dion, 2012].

Одним из ключевых факторов, давших толчок активному развитию практики категорийного менеджмента в Европе и США, явился активный рост розничных сетей в 1990-е гг., в результате которого сети «переросли» производителей, став крупнейшими компаниями в FMCG-секторе, и получили значительную рыночную власть [Spector, 2005]. С начала 2000-х гг. аналогичный процесс наблюдается и на российском рынке: давление, оказываемое активно развивающимися сетями на своих поставщиков, увеличивается с каждым годом. Подробно этот вопрос рассматривается, например,

---

<sup>1</sup> FMCG (fast-moving consumer goods) — товары повседневного спроса.

<sup>2</sup> Наряду с термином «продуктовая категория» в русскоязычной научной литературе и практике также используется понятие «товарная категория».

в исследованиях В. В. Радаева [Радаев, 2007; 2009а; 2009б; 2011]. В условиях рыночного диктата организованной розничной торговли именно совместное управление категорией может стать для компаний-производителей эффективным инструментом налаживания взаимовыгодного диалога с розничными операторами.

В последние годы категорийный менеджмент действительно широко внедряется в повседневную практику российских компаний [Грек, Дунаев, 2006; Симбирцева, 2009; ECR Rus, 2009]. В середине 2000-х гг. это было обусловлено в первую очередь активным развитием формата сетевой розничной торговли и необходимостью формирования партнерских отношений между сетями и производителями, а за прошедшие несколько лет — постепенным переходом розничных сетей на интенсивную модель развития, ужесточением межсетевой конкуренции в потребительском секторе в целом и расширением присутствия на российском рынке интернациональных розничных операторов (например, Metro C&C, SPAR, Auchan и др.), знакомых с практикой категорийного менеджмента.

Сегодня подразделение категорийного менеджмента есть во всех крупных российских розничных сетях, а также в большинстве компаний — производителей потребительских товаров. Агентства по подбору персонала предлагают многочисленные вакансии категорийных менеджеров, а консалтинговые агентства проводят десятки тренингов по категорийному менеджменту и его отдельным операционным инструментам, в частности мерчендайзингу, управлению ассортиментом и ценообразованию.

Более десяти лет в России успешно работает отделение международной организация Efficient Consumer Response (Система эффективного реагирования на запросы клиентов) — ECR Russia, которая объединяет компании-производители и розничные сети, использующие категорийный менеджмент в практике управления продажами. Начиная с 2010 г. ECR Russia проводит в Москве ежегодные отраслевые научно-практические конференции по вопросам категорийного менеджмента.

Все эти факты однозначно свидетельствуют о широком распространении концепции категорийного управления в практике работы российских компаний.

Тем не менее, несмотря на широкое распространение и использование категорийного менеджмента российскими компаниями, практика совместного управления категорией поставщиком и продавцом фактически остается за рамками рассмотрения российских исследователей. Немногочисленные публикации в отечественных академических и отраслевых изданиях, касающиеся различных аспектов категорийного менеджмента, в большинстве своем, или знакомят читателя с основными, уже известными, хорошо апробированными за рубежом теоретическими положениями концепции [Мои-

сеева, 2005; Мельниченко, Никишкин, 2007; Сазонов, 2013] или написаны практиками категорийного менеджмента и представляют собой результаты, зачастую весьма интересные, использования его различных элементов в отдельных российских компаниях [Грек, Дунаев 2006; Симбирцева, 2009; Овчинникова, 2013].

Такое явно недостаточное внимание российской управленческой науки к категорийному менеджменту вызывает удивление, поскольку в зарубежной научной литературе интерес исследователей к различным аспектам концепции категорийного менеджмента устойчиво сохраняется на протяжении последних двух десятилетий (см., напр.: [Johnson, 1999; Gruen, Shah, 2000; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Sudhir, 2001; Van Herpen, Pieters, 2002; Srinivasan et al., 2004; Moorthy, 2005; Desrochers, Nelson, 2006; Kamakura, Kang, 2007; Castaldo, Zerbini, Grosso, 2009; Murray, Talukdar, Gosavi, 2010; Gooner, Morgan, Perreault, 2011; Gürhan Kök, Xu, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011; Che, Chen, Yuxin, 2012; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013; Nijs, Misra, Hansen, 2014]).

В предлагаемом исследовании автор ставит перед собой следующие задачи: познакомить читателя с существом концепции категорийного менеджмента, проследить основные этапы ее развития и становления, критически оценить используемый в этой сфере основной терминологический аппарат, а также обозначить наиболее актуальные направления современных научных исследований в этой сфере.

Структура статьи подчинена поставленным задачам: в первом разделе обсуждается ключевое понятие концепции — «продуктовая категория» как объект управления в категорийном менеджменте; второй раздел посвящен анализу концепции категорийного менеджмента; в третьем разделе на основе анализа научных публикаций последних лет выделены наиболее активно развивающиеся направления исследований в рассматриваемой области. В заключении проводится обобщение результатов исследования, а также определяются наиболее актуальные и перспективные, по мнению автора, для отечественной практики и теории менеджмента направления исследований в этой области.

#### **ПРОДУКТОВАЯ КАТЕГОРИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Понятие продуктовой категории является ключевым для категорийного менеджмента. Именно категория выступает объектом анализа в многочисленных исследованиях в этой сфере [Manchandra, Ansari, Gupta, 1999; Dhar, Hoch, Kumar, 2001; Han et al., 2014]. Для целей настоящей статьи важно заметить, что многие авторы не уточняют, что именно они понимают под этим термином. Тем не менее понятие «категории» как объекта управления в категорийном менеджменте и идеологического базиса всего категорийного

подхода к управлению продажами до сих пор не имеет строгого логически-непротиворечивого определения в научной и научно-практической литературе. Причина этого лежит в самой природе категории как объекта управления. Далее приведен краткий обзор толкования этого понятия и практики его использования в научной и научно-консалтинговой<sup>2</sup> литературе.

Одно из первых определений продуктовой категории было предложено в начале 1990-х гг. ведущей американской исследовательской компанией AC Nielsen, которая выступила в числе разработчиков методологии категорийного подхода к управлению розничными продажами. Согласно этому определению, «продуктовая категория представляет собой группу продуктов, которые потребители воспринимают как взаимосвязанные между собой или/и взаимозаменяемые» [AC Nielsen, 1992, p.16].

Именно специалисты AC Nielsen впервые отметили три ключевых элемента данного понятия:

- ♦ продуктовая категория в категорийном менеджменте — это всегда группа продуктов, у нее есть четкие границы, внутренний состав, структура, что и позволяет нам сделать ее объектом управления;
- ♦ в центре определения стоит субъективное «восприятие продуктов» потребителями как фактор, определяющий состав категории и ее границы;
- ♦ все продукты внутри продуктовой категории, согласно приведенному выше определению, должны восприниматься потребителями как взаимосвязанные или/и взаимозаменяемые.

Однако приведенная трактовка, несмотря на свою изначально практическую ориентацию, обладает рядом недостатков. Во-первых, принимая во внимание всю сложность и неоднозначность процесса выявления и формулирования «потребительского восприятия» на практике, установить границы продуктовой категории для цели управления ею как стратегической бизнес-единицей, руководствуясь предложенным определением, достаточно сложно. Интересно, что на практике эта сложность разрешается предположением о том, что восприятие потребителей в достаточной мере

---

<sup>2</sup> Важно отметить, что в развитие теоретической и методологической базы категорийного менеджмента, особенно на первых его этапах, большой вклад внесли исследования ведущих мировых консалтинговых компаний [AC Nielsen, 1992; Kurt Salmon Associates, 1993; Europe ECR, 1997]. Именно в рамках консалтинговой работы были впервые сформулированы многие из теоретических положений категорийного менеджмента (в частности, определения его базисных понятий — «продуктовая категория» и «категорийный менеджмент», модель процесса реализации категорийного менеджмента, система оценки результатов проекта и др.), которые затем получили широкое распространение и в научной литературе.

отражается в покупательском поведении, а следовательно, его постоянный мониторинг и анализ могут обеспечить наличие необходимой информации для формирования объекта управления в категорийном менеджменте.

Во-вторых, предложенное определение является недостаточно полным с логической точки зрения, так как не дает четкого представления о том, каким именно образом, чем и как должны быть связаны продукты одной категории в восприятии потребителя. Каковы критерии этой взаимосвязи — цена, цвет продукта, бренд фирмы-производителя или что-то другое? Если природа взаимосвязей между продуктами в категории не определена, то каким образом, руководствуясь этим определением, можно выделить продуктовую категорию для цели управления?

Попытка устранить эти недостатки (и ряд других, выявленных в процессе практического использования данного определения) была предпринята в 1997 г., когда консалтингово-исследовательская группа ECR в ходе исследования европейской практики категорийного менеджмента предложила модифицированную трактовку: «Продуктовая категория — это отдельно выделяемая, поддающаяся управлению (*manageable*) группа продуктов, которые потребители воспринимают как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые в процессе удовлетворения своих потребностей» [Europe ECR, 1997, p.8]. Необходимо отметить, что изначально это определение категории давалось авторами с важной оговоркой «для целей данного исследования» [Europe ECR, 1997, p.8]. Цель же их исследования в первую очередь состояла в анализе и обобщении накопленного европейскими компаниями практического опыта категорийного менеджмента, а приведенная формулировка действительно полностью ей соответствовала. В дальнейшем именно это определение получило широкое распространение в научной [Hogarth-Scott, Dapiran, 1997; Gruen, Shah, 2000; Нувönen et al., 2010] и консалтинговой литературе [Europe ECR, 2000; AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2006].

По сравнению с более ранними формулировками определение ECR включает ряд дополнительных пояснений, призванных снять противоречия, возникшие при использовании его предыдущей версии.

Во-первых, в новом определении была предпринята попытка сформулировать более четкий критерий выделения продуктовой категории в восприятии потребителей, а именно: потребители должны воспринимать эту группу продуктов как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые *в удовлетворении единообразной потребности*. Таким образом, связь между продуктами одной категории определяется как воспринимаемое потребителями единство в удовлетворении их потребности. Однако ориентация на потребности потребителей не только не смогла внести окончательной ясности в определение продуктовой категории как объекта управления в категорий-

ном менеджменте, но и поставила перед исследователями множество новых вопросов.

Например, насколько близкими субститутами должны быть продукты в восприятии потребителя для отнесения их в одну категорию? В какую продуктовую категорию должен быть отнесен товар, удовлетворяющий сразу несколько потребностей? И должен ли он быть представлен в нескольких категориях? Насколько тесно должны быть связаны (в восприятии потребителя) продукты в удовлетворении одной и той же потребности, чтобы быть отнесенными в одну категорию? Если же продукты удовлетворяют разные потребности, оставаясь тем не менее в сознании потребителя взаимосвязанными, должны ли мы игнорировать эту связь?

Проиллюстрируем эти вопросы простым практическим примером. Рассмотрим естественную потребность человека в утолении жажды. В восприятии потребителей удовлетворению этой потребности в жаркую погоду могут послужить самые разные продукты — лимонады, минеральная и питьевая вода, слабоалкогольные напитки и многое другое. Корректным ли будет объединение всех перечисленных продуктов в единую категорию «напитки», управляемую как единое целое? Ведь помимо удовлетворения жажды каждый из этих продуктов удовлетворяет и другие потребности: в здоровом питании, поощрении детей лакомствами (например, лимонадами), поддержании имиджа, попытка освежиться в жаркий летний день... И, более того, в контексте удовлетворения этих потребностей каждый из них будет в восприятии потребителя связан с другими продуктами, не вошедшими в исходную категорию «напитки». Например, лимонады будут конкурировать с мороженым, а минеральная вода — с натуральными соками.

Следовательно, выделение группы продуктов в одну категорию на основе единства удовлетворения ими одной и той же потребности представляется на практике достаточно сложной задачей.

Так как логическим ядром рассматриваемой формулировки являются такие динамичные понятия, как «восприятие потребителей» и их «потребности», она очевидным образом подразумевает постоянную подвижность границ и структуры самой категории. Заметим, однако, что это предположение противоречит практике категорийного менеджмента, которая требует закрепления (хотя бы в краткосрочной перспективе) границ объекта управления.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Осознание того, что продуктовая категория как объект управления ни в каком случае не представляет собой группу товаров, изолированную в восприятии потребителя от другого ассортимента магазина, привело к пониманию необходи-

Кроме того, реальная практика категорийного менеджмента демонстрирует множество примеров использования для выделения продуктов в одну категорию критериев, отличных от удовлетворения схожих потребностей. Например, в исследовании [Desrochers, Nelson, 2006] изучается влияние размещения продукта на полке на продажи в категориях товаров «Мексиканская кухня» (Mexican food) и «Восточная кухня» (Oriental food). Другими примерами использования критериев, отличных от потребностей потребителя, являются категории «сезонные товары» (широкий ассортимент товаров от солнцезащитного крема до сборных теплиц), «товары для детей» или «диетические продукты». Все эти примеры достаточно сложно свести к простой (и тем более единообразной) «потребности».

Следует отметить, что в работах М. Куртулуса и Л. Токтая определение категории всегда звучит в «усеченной» формулировке AC Nielsen: «Продуктовая категория — это группа продуктов, которые потребитель воспринимает как взаимосвязанные или/и взаимозаменяемые» [Kurtuluş, Toktay, 2009, p. 1; 2011, p. 47]. Можно предположить, что исследователи, на протяжении многих лет занимающиеся изучением категорийного менеджмента, неслучайно отказались от использования потребности как ключевого элемента определения категории.

Вторым важным изменением стало включение в данное определение условия «управляемости» рассматриваемой группы продуктов (manageable group of products) [Europe ECR, 1997, p. 8]. Добавление этого условия, скорее всего, продиктовано практической ориентацией авторов и было призвано преодолеть противоречие, возникшее на практике. Ведь для целей категорийного менеджмента, согласно определению категории, необходимо выделять объекты управления с максимальной ориентацией на потребителя и его восприятие продуктовых категорий. Однако практическая реализация данного принципа может приводить (и приводит) к тому, что в одной продуктовой категории оказываются совершенно разные продукты, и это существенно усложняет процесс управления категорией и снижает его эффективность. Примером такого противоречия, например, может служить объединение в одной категории «выпечки быстрого приготовления» замороженных и охлажденных продуктов: условия хранения этих продуктов принципиально различны (холодильная камера и морозильная бонета) так же, как и сроки годности, особенности транспортировки для потребителя (необходимость термопакетов). Очевидно, что возможности использования инструментария категорийного менеджмента (в частности, управление единым полочным пространством и системой промомероприятий в категории)

---

мости кросс-категорийного анализа и возникновению теории кросс-категорийного менеджмента (см., напр.: [Song, Chintagunta, 2006; Kamakura, Kang, 2007]).



в таком случае достаточно ограничены. Должны ли все-таки эти продукты выделяться в одну категорию? Или, принимая во внимание их различия, правильнее будет разделить их?

Описывая схему практической реализации категорийного менеджмента, С. Басурой и соавторы указывают на то, что «продуктовая категория должна включать все продукты, которые тесно связаны или обладают высокой взаимозаменяемостью, сообразно имеющимся операционным ограничениям» [Basuroy, Mantrala, Walters, 2001, p. 17]. Таким образом, помимо единообразного восприятия продуктов из категории потребителем, возникает еще один критерий ее выделения, а именно операционные ограничения субъекта управления, приходит понимание достаточно простого требования практики: «Категория должна определяться таким образом, чтобы была реальная возможность осуществлять управление ею как единой системой» [Basuroy, Mantrala, Walters, 2001, p. 17].

В практике категорийного менеджмента это дополнительное требование было сформулировано так: «Продукты одной категории должны обладать схожими условиями хранения и транспортировки» [AC Nielsen, Korolefski, Heller, 2006]. Необходимо, однако, отметить, что требование единообразного управления товарами в категории намного шире и важно, например, также учитывать различие в сроках реализации продуктов, законодательном регулировании их оборота и пр.

Итак, приведенное определение продуктовой категории представляет собой в большей мере формулировку правил идеального формирования продуктовых категорий из имеющегося ассортимента, реализовать которые на практике не представляется возможным по ряду причин.

Во-первых, логическим ядром данного определения является понятие «восприятие потребителей» (именно коллективное восприятие, так как в рассмотренных определениях речь идет не о потребителе, а о потребителях), знание о котором в полном объеме у лица, принимающего решения о формировании категории, отсутствует.

Во-вторых, в качестве критерия выделения продуктовых категорий это определение предлагает принять единство потребности, удовлетворяемой продуктами, входящими в нее. С учетом очевидно комплексного характера потребностей современного потребителя (по мере развития общества эта комплексность только возрастает) предложенный критерий на практике использовать крайне затруднительно. Принимая во внимание, что множества потребителей и их потребностей будут неодинаковы у разных розничных операторов и производителей, попытка применить сформулированные правила на практике очевидным образом приводит к тому, что границы и состав категорий будут различаться для разных игроков рынка.

И, действительно, в практике категорийного менеджмента как процесса совместного управления категорией сети и поставщика в сети (см., напр.: [Gruen, Shah, 2000; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003]) определение границ категории для каждого отдельного проекта само по себе является одной из ключевых задач и включается в методологию ведения проектов категорийного менеджмента многими исследователями [Dussart, 1998; Basuroy, Mantrala, Walters, 2001; Arkader, Ferreira, 2004; Desrochers, Nelson, 2006; Нувönen et al., 2010] и ведущими консалтинговыми компаниями [AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 2000; AC Nielsen, Karolefski, Heller, 2006; ECR Rus, 2009]. Кроме того, ранее определенные границы категории и ее состав не могут быть стационарны, они будут меняться по мере изменения покупательского поведения, а потому пересмотр границ категории представляет собой один из итерационных шагов процесса категорийного менеджмента.

Принимая во внимание сложный характер продуктовой категории как объекта управления, некоторые исследователи, занимающиеся анализом продуктовых категорий в контексте категорийного менеджмента, сознательно не приводят в своих работах формализованного определения понятия «категория», отмечая лишь, что используют его как результат решения сетью и поставщиком задачи по определению ее границ [Dhar, Hoch, Kumar, 2001]. Многие исследователи не делают такой оговорки, однако также подразумевают, что категория в их исследовании есть результат решения сетью и/или поставщиком задач по определению ее границ и структуры в своем (или в рыночном) ассортименте. Именно такой подход к определению продуктовой категории как результата договоренности сети и поставщика представляется наиболее оправданным для исследований, касающихся практики категорийного менеджмента, поскольку позволяет в полной мере учесть специфичность объекта управления в каждом отдельном случае, сохраняя при этом достаточно высокий уровень обобщения результатов исследований.

### **СУТЬ КОНЦЕПЦИИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Категорийный менеджмент (category management) является частью глобальной концепции эффективного реагирования на запросы потребителей (ECR — efficient consumer response), которая представляет собой стратегию построения взаимовыгодных взаимоотношений между участниками канала дистрибуции для обеспечения более эффективного и быстрого реагирования на изменения в потребностях и предпочтениях потребителя. Эта концепция возникла в американской розничной торговле упакованными потребительскими товарами в начале 1990-х гг. и достаточно быстро получила широкое распространение не только в сфере про-

даже продовольственных товаров, но и на других сегментах потребительских рынках. В основе концепции ECR лежит идея о том, что в процессе стратегической кооперации поставщика и дистрибьютора в вопросах производства, логистики и маркетинга становится возможным максимально быстрое реагирование на запросы рынка, что обеспечивает формирование максимальной потребительской ценности<sup>4</sup> (ценности для потребителя — consumer value) и эффективную доставку ее потребителям. Эффективность в удовлетворении потребительского спроса, в свою очередь, служит базисом формирования устойчивого конкурентного преимущества как для поставщика, так и для дистрибьютора.

На сегодняшний день ECR является основной стратегией управления логистикой и цепями поставок в сфере розничной торговли. Обычно реализация ECR описывается как сочетание пяти ключевых элементов: трансформации взаимоотношений сети и поставщика («взаимоотношения расширенных возможностей» или empowered interface), эффективного совместного планирования (в том числе и промоактивностей), эффективного обеспечения совместного управления запасами и цепями дистрибуции, эффективных инноваций (совместное создание новых продуктов) и категорийного менеджмента [Pearce, 1996].

В исследовании [Dupre, Gruen, 2004] рассматривается реализация стратегии ECR как сочетание двух равноценных компонентов: управления спросом и управления предложением. Под управлением предложением при этом понимаются различные инструменты оптимизации логистики в канале дистрибуции, в то время как под управлением спросом — определение товарного «наполнения» канала дистрибуции, основанное на глубоком понимании нужд и предпочтений конечного потребителя (авторы при этом особо подчеркивают, что под управлением спросом в первую очередь подразумевают именно категорийный менеджмент). По мнению авторов, только сочетание двух этих компонентов может обеспечить формирование устойчивого конкурентного преимущества у компаний-партнеров при внедрении стратегии ECR, поскольку инструменты управления предложением (например, оптимизация логистики, информационные системы, управление запасами и т. д.) могут быть легко скопированы конкурентами, в то время как решения по управлению спросом сложно имитируемы в силу своего более «индивидуализированного» характера.

Таким образом, авторы рассматривают эффективный категорийный менеджмент в качестве основы стратегического конкурентного преимущества

---

<sup>4</sup> Ценность для потребителя выступает в качестве функции шести аргументов: качества, доверия, широты выбора, уровня сервиса, цены и времени реагирования на запросы клиента [Europe ECR, 1997].

как производителя, так и дистрибьютора, подчеркивая при этом его ключевую роль в полномасштабной реализации стратегии ECR на практике.

В консалтинговой и научно-исследовательской литературе встречается большое количество различных формулировок термина «категорийный менеджмент». Например, К. Дюссар приводит пять вариантов определения данного термина [Dussart, 1998, p.51], отмечая при этом, что предложенный перечень включает лишь «некоторые из наиболее значимых» формулировок. На основе даже достаточно поверхностного анализа современной академической и консалтинговой литературы можно значительно расширить этот список. Однако для целей настоящего исследования целесообразно привести лишь несколько наиболее широко используемых определений данного понятия, тем более что они, на наш взгляд, содержат достаточно принципиальные различия в подходе к сущности категорийного менеджмента (табл. 1). Полезно также отметить, что другие формулировки этого определения представляют собой в большинстве случаев вариации рассмотренных ниже дефиниций.

Одно из наиболее широко используемых в научной литературе определений категорийного менеджмента как новой концепции управления розничными продажами было предложено в 1992 г. уже упоминавшейся выше консалтинговой компанией AC Nielsen (табл.1). Рассмотрим его более подробно. В нем очевидно выделяются две смысловые части:

*«категорийный менеджмент — это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами...»*, т.е. основная идея категорийного менеджмента состоит в переходе от традиционного подхода к управлению розничными продажами, в котором единицей управления выступает бренд, к рассмотрению всего множества товаров, из которого делает выбор покупатель, т.е. категории в целом. При этом каждая из таких категорий рассматривается как отдельный бизнес, т.е. обладает собственными показателями эффективности, целями и, что особенно важно, собственной рыночной стратегией развития;

*«...кастомизация категории [для каждой торговой точки] с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя»* предполагает, что модификация категории на основе изучения потребителей/покупателей, их предпочтений и потребностей может обеспечить наиболее эффективное удовлетворение последних. В силу того, что, как отмечалось выше, предпочтения и потребности клиентуры очень различны, для максимального эффекта кастомизации ее необходимо проводить на наиболее глубоком уровне, а именно для каждой отдельной торговой точки. Конечно, предположение о необходимости работы на уровне каждой отдельной торговой точки во многом является идеалистическим, так как реализация этого принципа на практике требует вовлечения значительных ресурсов

в процесс изучения потребителей и управления категорией. Однако некоторые из инструментов категорийного менеджмента часто используются именно на уровне отдельной торговой точки (например, проводится разработка индивидуальных планов и решений планирования торгового пространства).

Таблица 1

**Определения категорийного менеджмента**

Дефиниция	Введено в научный оборот	Также встречается в работах
Процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации [для каждой торговой точки] с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя	[AC Nielsen, 1992, p.9]	[Hogarth-Scott, Dapiran, 1997; Arkader, Ferreira, 2004; Lindblom et al., 2009b; Subramanian et al., 2010; Pepe, Abratt, Dion, 2012]
Процесс управления продуктовыми категориями как стратегическими бизнес-единицами, осуществляемый совместно сетью и поставщиком и обеспечивающий высокий бизнес-результат за счет достижения более высокой потребительской ценности	[Europe ECR., 1997, p. 12]	[Europe ECR., 2000; Dupre, Gruen, 2004; AC Nielsen, 2006; Gajanan, Basuroy, Beldona, 2007; Holweg, Schnedlitz, Teller, 2009; Ray, 2010; Hyvönen et al., 2010]
Сотрудничество торговых партнеров с целью определения оптимальной политики в сфере ценообразования, продвижения, управления торговым пространством и ассортиментом в категории для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя	[Category Management Association]	Не найдено

Не менее часто в научной и консалтинговой литературе встречается определение категорийного менеджмента, впервые сформулированное в 1997 г. в исследовании, посвященном реализации стратегии ECR на практике (табл. 1).

Формулировка ECR рассматривает категорийный менеджмент как процесс управления категориями, в котором они выступают отдельными бизнес-единицами, а основой эффективности этого управления как в данном определении, так и в определении AC Nielsen является наилучшее удовлетворение потребностей потребителя или обеспечение более высокой потре-

бительской ценности. Таким образом, оба определения подчеркивают, что ключевая особенность этого процесса управления — жесткая фокусировка на потребителе, его потребностях и ценностях. И именно она обеспечивает более высокий бизнес-результат при использовании исследуемого управленческого подхода.

Однако ключевым отличием определения ECR от формулировки AC Nielsen является появление в нем положения о том, что категорийный менеджмент — это всегда процесс управления, осуществляемый *совместно сетью и поставщиком*. Эта «совместность», жестко обозначенная в определении самого термина, во многом отражает суть концепции ECR: получение выгод за счет эффективных взаимоотношений сети и поставщика обоими партнерами. Иными словами, категорийный менеджмент — это всегда тесное сотрудничество розничной сети и поставщика, так как только их совместные усилия могут обеспечить наивысшую потребительскую ценность и, соответственно, более высокий результат для обоих партнеров.

Кроме того, интересно проанализировать определение категорийного менеджмента, предлагаемое американской Ассоциацией категорийного менеджмента (Category Management Association)<sup>5</sup> (табл. 1). Отметим, что здесь, как и в формулировке ECR, подчеркивается совместный характер работы розничного оператора и поставщика. Согласно данному подходу, категорийный менеджмент — это не процесс управления категорией, а сотрудничество торговых партнеров. Несмотря на безусловный авторитет организации, предложившей (и активно использующей) такую расширенную трактовку, нам не удалось обнаружить ее в научной литературе.

Однако на практике управление категорией как отдельной бизнес-единицей с собственными показателями эффективности и стратегией развития, основанное на глубоком изучении потребительских предпочтений и стремлении к их максимальному удовлетворению, зачастую осуществляется розничным оператором самостоятельно. При этом в полной мере применяется весь широкий спектр инструментов категорийного менеджмента. Правомерно ли называть этот процесс категорийным менеджментом? Руководствуясь определением AC Nielsen, безусловно. Вместе с тем два других приведенных выше определения категорийного менеджмента (ECR и Ассоциации категорийного менеджмента) строго указывают на совместный характер работы сети и поставщика, а потому описанная ситуация, согласно им, не представляет собой категорийный менеджмент в чистом виде.

---

<sup>5</sup> В Ассоциацию входят ведущие розничные операторы, дистрибьюторы и компании-производители, среди которых — Colgate-Palmolive, Heineken USA, Johnson and Johnson, Walmart Stores Inc, Procter & Gamble, Pfizer Consumer Healthcare, Pernod Ricard USA, LLC, PepsiCo NA, Nestle USA Inc, Kraft Foods Group, Inc. и др.

Вариант снятия данного противоречия между описанными подходами к определению категорийного менеджмента предложен в [Kurtuluş, Toktay, 2011]. Процесс управления категорией, в котором решения принимаются ритейлером самостоятельно, определяется как «розничный категорийный менеджмент (retail category management)» [Kurtuluş, Toktay, 2011, p.48], подчеркивая тем самым ключевую роль в этом процессе розничного оператора. Такое разделение категорийного менеджмента как процесса управления категорией, в который в той или иной степени вовлечен производитель, и процесса самостоятельного управления ритейлером категорией с использованием инструментария категорийного менеджмента является, с нашей точки зрения, безусловно, обоснованным.

Вместе с тем в современной научной и консалтинговой литературе все более широкое распространение получает термин «капитан категории» (category captain), или «капитанство в категории» (category captainship), описывающий тесное сотрудничество розничного оператора и одного из поставщиков в управлении категорией (см., напр.: [Bandyopadhyay, Rominger, Basaviah, 2009; Subramanian et al., 2010; Gooner, Morgan, Perreault, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011]). В этом случае розничным оператором выбирается один из ведущих поставщиков в продуктовой категории, так называемый капитан категории, который наделяется достаточно высокой степенью самостоятельности в принятии управленческих решений в категории, в том числе и в отношении брендов-конкурентов. Несмотря на то что такая модель совместного управления категорией поставщиком и сетью достаточно близка к подходу ECR, она не соответствует ей в полной мере, поскольку на практике сеть может вовлекать в управление категорией несколько поставщиков, причем глубина этого вовлечения может быть различна.

Приведенный выше анализ различных дефиниций термина «категорийный менеджмент» наглядно свидетельствует, что в современной научной литературе не существует единого подхода к определению данного понятия: мнения исследователей расходятся в том, всегда ли категорийный менеджмент подразумевает сотрудничество сети и поставщика в управлении категорией или оно может реализовываться сетью самостоятельно. На практике (что находит отражение и в научных публикациях) существует несколько моделей реализации категорийного менеджмента, характеризующихся различной степенью вовлеченности в него поставщиков: от полного отстранения поставщиков от управления категорией (все решения в категории розничный оператор принимает самостоятельно — «розничный категорийный менеджмент») до назначения одного из них «капитаном категории» и передачи ему управления категорией практически в полном объеме. Однако все эти модели (как и описанные подходы к определению категорийного менеджмента) в обязательном порядке подразумевают, что категория управ-

ляется как отдельная бизнес-единица, а целью этого управления является максимальное удовлетворение потребностей потребителя (обеспечение максимальной потребительской ценности).

Анализ развития как практики категорийного менеджмента, так и научных исследований в этой области показывает, что в его основе лежит идея использования высокой маркетинговой экспертизы поставщика для повышения эффективности управления категорией непосредственно в розничном канале продаж. Поэтому, помимо выделенных выше двух неотъемлемых характеристик категорийного менеджмента, целесообразно добавить в его определение третью, а именно вовлеченность в процесс управления категорией поставщика (или поставщиков). Таким образом, категорийный менеджмент — это *процесс управления продуктовой категорией как отдельной бизнес-единицей с целью максимизации потребительской ценности, характеризующийся привлечением к принятию решения в нем поставщиков и производителей в категории*. При этом степень этого вовлечения может быть различной.

#### **КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Категорийный менеджмент как новый подход к управлению продажами в розничной торговле, как уже отмечалось, возник в начале 1990-х гг. в рамках концепции ECR. Одним из первых таких проектов принято считать совместную работу компании Procter&Gamble и крупнейшего в мире розничного оператора Walmart в 1990-х гг. [ECR. Rus, 2009, p.2]. В рамках этого проекта впервые была реализована идея совместного управления категорией сетью и поставщиком, основанная на предположении, согласно которому поставщик лучше знает потребителей товаров своей категории, а потому лучше понимает, что именно им нужно.

Идеи категорийного менеджмента начинают активно распространяться на рынке. К участию в таких проектах активно подключаются исследовательские компании, и в 1992 г. появилась консалтинговая литература по теме категорийного менеджмента, заложившая его теоретические основы [AC Nielsen, 1992; Kurt Salmon Associates; 1993]. Эти исследования в первую очередь имели практическую направленность и фокусировались на разработке практической методологии проведения проектов категорийного менеджмента, методов оценки его эффективности и используемого в них инструментария.

В 1994 г. была опубликована масштабная работа Е. Маклафлина и Г. Хукса [McLaughlin, Hawkes, 1994], исследователей Корнелльского университета, в которой на основе опроса игроков американского рынка ритейла впервые была сделана попытка оценить широту распространения нового



подхода к управлению продажами, перспективы его дальнейшего развития и существующие, а также потенциальные сложности его реализации. Результаты опросов, приведенные исследователями, показали, что, несмотря на в целом отличную осведомленность фирм о новой практике управления продажами, лишь небольшой их части удалось реализовать этот принцип на практике в относительно полной мере.<sup>6</sup> Среди факторов, мешавших внедрению нового подхода, назывались, среди прочего, ограничения информационных технологий, необходимость обучения сотрудников и, что важно, непроверенность самого концепта. В силу новизны концепции у компаний оставалось много вопросов.

Вполне ожидаемым на фоне результатов данного исследования выглядит развернувшееся в это время на страницах американской и европейской отраслевой прессы активное обсуждение самой концепции категорийного менеджмента, успехов и неудач совместных проектов сетей и производителей в рассматриваемой области (см., например, американские газеты и журналы *Progressive Grocer*, *Discount Merchandiser*, *Convenience Store News* или британский журнал *The Grocer*).

Однако, несмотря на широкое распространение новой концепции в практике управления крупнейших игроков рынка, объектом пристального внимания научного сообщества новая практика управления в розничной торговле стала только в конце 1990-х гг., когда в научных изданиях появились первые концептуальные работы, посвященные проблематике нового подхода к управлению розничными продажами [Hutchins, 1997; Dussart, 1998; Johnson, Pinnington, 1998]. В этих работах описывается развивающаяся практика, оцениваются преимущества и недостатки нового подхода, делаются попытки сформулировать актуальные для новой области исследовательские вопросы. В это же время стали появляться и первые публикации, посвященные отдельным инструментам категорийного менеджмента [Walters, Bommer, 1996; Anupindi, Dada, Gupta, 1998; Chen et al., 1999].<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Результаты опроса со всей очевидностью показывают, что к середине 1990-х гг. интерес к концепции категорийного менеджмента на рынке в целом был очень высок: 80% респондентов среди операторов розничной торговли проводили в каком-либо виде эксперименты по внедрению категорийного менеджмента, однако только 20% из них ответили, что используют принципы категорийного менеджмента в своей операционной деятельности в полном объеме.

<sup>7</sup> Следует отметить, что категорийный менеджмент, подобно большинству управленческих концепций, вместил в себя многие предшествующие наработки в сфере маркетинга розничной торговли и управления продажами, в частности мерчендайзинг, управление торговым и полочным пространством, методы ценообразования и др. Очевидно, что все эти области были объектом внимания исследователей задолго до появления концепции категорийного менеджмента.

На протяжении последующих 15 лет интерес научного сообщества к этой области не ослабевал. Исследования по данной проблематике ежегодно представлены в ведущих научных журналах, обсуждаются на многочисленных научных и отраслевых конференциях, открываются исследовательские центры, занимающиеся вопросами категорийного менеджмента, выпускаются многочисленные монографии по этой теме.

Для выявления наиболее активно развивающихся направлений исследований нами был проведен анализ 70 научных публикаций в ведущих зарубежных изданиях по маркетингу и менеджменту за период с 2004 по 2014 г. На основе полученных результатов были выделены три направления исследований в этой области, различающиеся в первую очередь предметом анализа (табл. 2):

- 1) инструменты управления в категорийном менеджменте;
- 2) взаимоотношения сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента;
- 3) влияние внедрения практики категорийного менеджмента на участников рынка (сеть, поставщика, участвующего в управлении категорией, капитана категории, других поставщиков в категории и потребителей).

На наш взгляд, эти направления исследований являются наиболее актуальными и активно развивающимися в настоящее время. Рассмотрим кратко каждое из них.

**Инструменты управления в категорийном менеджменте.** Как отмечалось, категорийный менеджмент предполагает совместное управление сетью и поставщиком четырьмя элементами маркетинг-микса: *place* — управление торговым пространством, *product* — управление ассортиментом в категории, *price* — ценообразование в категории, *promo* — управление промомероприятиями в категории. Безусловно, инструменты управления элементами маркетинг-микса в контексте розничных продаж были и уже долгое время остаются объектом пристального внимания исследователей. Однако именно в рамках категорийного менеджмента как нового подхода к удовлетворению потребностей потребителя они получили дальнейшее развитие, в основе которого лежит комплексное изучение покупателей именно опеределенной торговой точки.

Большинство современных исследований в этой сфере направлено на разработку информационных решений для управления категорией, которые позволяли бы более эффективно использовать обширную маркетинговую информацию, имеющуюся в распоряжении розничных сетей (см., напр.: [Cortiñas, Elorz, Múgica, 2008; Hübner, Kuhn, 2012; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013]). Современные информационные системы в торговле позволяют собирать огромное количество данных: использование скан-систем и

## Категорийный менеджмент: актуальные направления исследования исследований

Предмет исследований	Ведущие исследователи	Наиболее значимые публикации в ведущих журналах	Основные методы исследований	Смежные области исследований
Оценка эффективности существующих инструментов категорийного менеджмента и их совершенствование	D. M. Desrochers, A. Gürhan Kök, A. H. Hübner, S. K. Mathur, A. Sahgal, A. Sinha	[Sloot, Verhoef, Franses, 2005; Desrochers, Nelson, 2006; Hall, Kopalle, Krishna, 2010; Murray, Talukdar, Gosavi, 2010; Gürhan Kök, Xu, 2011; Hübner, Kuhn, 2013; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013; Han et al., 2014]	Математическое моделирование, эксперимент, эконометрическое моделирование	Управление продажами, управление розничной, ценообразование, продвижение продуктов, управление брендами, поведение потребителей, операционный менеджмент, маркетинг баз данных
Взаимоотношение сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента	C. Free, S. Hyvönen, R. A. Gooner, A. Lindblom, N. A. Morgan, R. Olkkonen, P. Ollila	[Azimont, Araujo, 2007; Free, 2008; Morgan, Kaleka, Gooner, 2007; Dewsnar, Jobber, 2009; Lindblom et al., 2009a; 2009b; Gooner, Morgan, Perreault Jr., 2011; Nijjs, Misra, Hansen, 2014]	Кейс-стади, моделирование структурными уравнениями, опросы	Маркетинг взаимоотношений, теория фирмы, социальная психология
Влияние внедрения практики КМ на участников рынка (сеть, поставщика, капитана категории, других поставщиков в категории и потребителей)	S. K. Dhar, M. Kurtuluş, A. Nakkas, J. S. Raju, U. Subramanian, L. B. Toktay, Y. Wang	[Subramanian et al., 2010; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş, Toktay, 2011; Kurtuluş, Nakkas, Ülkü, 2014]	Теория игр, кейс-стади	Антимонопольное регулирование, управление каналами дистрибуции, теория конкуренции, управление торговлей

карт лояльности позволяет получить подробное описание всех характеристик покупателя и его покупок. Однако только этой информации еще недостаточно для того, чтобы на ее основе определить, какие действия должны быть предприняты продавцом в продуктовой категории для большего ее соответствия потребностям клиентов и, как результат, обеспечения более высоких бизнес-результатов. Для принятия таких решений необходимы инструменты, позволяющие на основе имеющихся данных моделировать покупательское поведение в категории и прогнозировать его реакцию на те или иные изменения в планировании и оформлении торгового пространства, ценообразовании, ассортименте и промоактивностях (см., напр.: [Sloot, Verhoef, Franses, 2005; Sloot, Verhoef, 2008; Che, Chen, Yuxin, 2012]).

**Взаимоотношения сети и поставщика в контексте категорийного менеджмента.** Специфический характер взаимоотношений между сетью и поставщиком, возникающих в процессе их совместного управления категорией, вызывает интерес у исследователей уже на протяжении долгого времени (см., напр.: [Gruen, Shah, 2000; Azimont, Araujo, 2007; Lindblom et al., 2009a; 2009b]). Действительно, межфирменные взаимоотношения в контексте категорийного менеджмента характеризуются значительной операционной и информационной интеграцией между партнерами, долгосрочностью сотрудничества, необходимостью организации межфирменных проектных групп, высокими требованиями к уровню доверия между сетью и поставщиком. Наиболее часто в этих работах изучаются факторы, влияющие на результаты проектов в сфере категорийного менеджмента (см., напр.: [Morgan, Kaleka, Gooner, 2007]), а также проблемы организации работы подразделений, занимающихся этими проектами, и их взаимная интеграция [Castaldo, Zerbini, Grosso, 2009; Pardo, Ivens, Wilson, 2013]. Еще один исследовательский вопрос в этой области, сохраняющий актуальность на протяжении долгого времени, — оценка возможного оппортунистического поведения производителя как фактора, ставящего под угрозу эффективность всей концепции категорийного менеджмента [Nijs, Misra, Hansen, 2014].

Кроме того, можно отметить многочисленные работы в этой области группы финских исследователей из университета Аалто — А. Линдблома, Р. Олкконена, С. Хювенена, П. Оллила. В них подробно анализируются роль поставщика в реализации принципов категорийного менеджмента в розничных сетях Финляндии и Швеции и степень его влияния на принятие решений в категории в зависимости от различных факторов [Lindblom, Olkkonen, 2006; 2008; Lindblom et al., 2009a; 2009b; Hyyvönen et al., 2010].

**Влияние внедрения практики категорийного менеджмента на других участников рынка.** Категорийный менеджмент, подразумевающий тесное

сотрудничество сети с одним из своих поставщиков в вопросах управления категорией, в которой, помимо этого поставщика, есть и другие игроки, остается объектом пристального внимания со стороны антимонопольных органов многих стран с начала 2000-х гг. [Balto, 2002; Desrochers, Gundlach, Foer, 2003]. Развитие концепции «капитана категории», когда сеть делегирует выбранному поставщику значительные полномочия в принятии решений для всей категории в целом, т. е. фактически передает ему управление продуктами конкурентов, вызвало очередной виток дискуссии вокруг категорийного менеджмента и последствий его внедрения и поставило перед исследователями множество вопросов. Ущемляет ли подобная практика свободную рыночную конкуренцию? Каким образом будет осуществляться выбор «капитана категории»? Будет ли капитан категории использовать предоставленную ему власть в собственных интересах? Как внедрение практики категорийного менеджмента отразится на благосостоянии покупателей?

Пострадают ли другие бренды в категории при передаче управления ею «капитану категории»? По нашему мнению, значительный вклад в изучение этих вопросов внесли работы группы американских исследователей в составе М. Куртулуса, С. Наккаса и Л. Токтая [Kurtuluş, Toktay, 2011; Kurtuluş, Nakkas, 2011; Kurtuluş, Nakkas, Ülkü, 2014]. Стоит отметить, что, помимо уже опубликованных работ этого исследовательского коллектива, в Интернете доступен ряд рабочих статей тех же авторов, посвященных дальнейшему изучению этих вопросов.

Краткий обзор современных научных публикаций в сфере категорийного менеджмента свидетельствует о наличии трех основных, на наш взгляд, направлений исследований, актуальность каждого из которых подкрепляется в том числе и рыночной практикой. Так, растущая конкуренция сетей за потребителей требует все более тонкого и индивидуализированного инструментария управления розничными продажами. Использование категорийного менеджмента как площадки налаживания диалога между сетями и производителями товаров делает важным вопрос об управлении межфирменными взаимоотношениями в этой сфере, а постепенное распространение практики выбора «капитана категории» актуализирует анализ его возможных последствий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемая статья ставит своей задачей знакомство читателей с достаточно новой для российских исследователей темой — концепцией категорийного менеджмента, которая представляет собой новый подход к управлению продажами в рознице. В работе проанализирован основной используемый в этой сфере исследований терминологический аппарат,

в частности, рассмотрена сложная природа продуктовой категории как объекта управления, а также описаны два наиболее распространенных подхода к определению сущности самого категорийного менеджмента. Первый из них предполагает, что категорийный менеджмент представляет собой управление категорией как отдельной бизнес-единицей на основе глубокого понимания потребителя и может осуществляться розничным оператором и самостоятельно и в кооперации с поставщиками категории, в то время как второй подход ключевой характеристикой категорийного менеджмента считает совместную работу сети и поставщиков по управлению категорией.

На основе проведенного анализа научных публикаций в ведущих российских и международных научных изданиях были выделены три наиболее активно развивающихся направления исследований в сфере категорийного менеджмента. Первое из них сфокусировано на разработке и усовершенствовании инструментов категорийного менеджмента, а также исследовании их использования в практике управления категорией. Второе — рассматривает отношенческий аспект категорийного менеджмента, ставя своей задачей изучение специфических взаимоотношений между розничным оператором и поставщиком, возникающих в совместных проектах категорийного менеджмента. Третье направление формируют исследования, изучающие влияние категорийного менеджмента как специфического подхода к управлению продажами в рознице на других участников рынка, в частности потребителей и конкурентов.

Принимая во внимание процессы, происходящие на российском рынке розничной торговли, такие как ужесточение конкуренции, постоянный рост федеральных сетей и усиление зависимости поставщиков и производителей от крупных розничных операторов, наиболее перспективным представляется второе из обозначенных направлений исследований. Эмпирические исследования на основе российских данных будут особенно интересны в связи с тем, что в абсолютном большинстве научных публикаций в этой области анализируются рынки развитых стран, в то время как маркетинг на развивающихся рынках имеет свою специфику [Sheth, 2011]. В ходе эмпирических исследований российской практики категорийного менеджмента интересно провести анализ факторов (в том числе и характерных именно для развивающихся рынков), влияющих на результативность проектов категорийного менеджмента, рассмотреть существующие модели вовлечения поставщика в управление категорией в розничной сети, а также оценить эффективность использования различных инструментов категорийного менеджмента на развивающихся рынках. Кроме того, полезно провести сравнительный анализ этих результатов с выводами, полученными при исследовании развитых рынков.

## Литература

- Грек П. В., Дунаев В. Г. Категорийный менеджмент в розничной торговле // Управление каналами дистрибуции. 2006. № 4. С. 314–321.
- Мельниченко Л. Н., Никишкин В. В. Маркетинговый словарь дистрибуции: категорийный менеджмент // Управление каналами дистрибуции. 2007. № 1. С. 78–83.
- Моисеева Н. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле // Маркетинг. 2005. № 2. С. 101–108.
- Овчинникова Е. В. Управление ассортиментом молочных товаров в рамках категорийного менеджмента // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер.: Экономика. Социология. Менеджмент. 2013. № 2. С. 81–85.
- Радаев В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
- Радаев В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. М.: Издат. дом НИУ ВШЭ, 2011.
- Радаев В. В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками // Российский журнал менеджмента. 2009а. Т. 7. № 2. С. 3–30.
- Радаев В. В. Что требуют розничные сети от своих поставщиков: эмпирический анализ // Экономическая политика. 2009б. № 2. С. 58–80.
- Сазонов М. О. Категорийный менеджмент как эффективный способ управления продажами в розничной торговле // Вестн. Московской государственной академии делового администрирования. Сер. Экономика. 2013. № 3 (24). С. 115–122.
- Симбирцева А. Т. Категорийный менеджмент, или 2Т: как повысить эффективность управления ассортиментом // Управление каналами дистрибуции. 2009. № 4. С. 256–259.
- Anupindi R., Dada M., Gupta S. Estimation of Consumer Demand with Stock-Out Based Substitution: An Application to Vending Machine Products // Marketing Science. 1998. Vol. 17. N 4. P. 406–423.
- Arkader R., Ferreira C. F. Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: A Study in the Brazilian Grocery Retail Industry // Journal of Purchasing and Supply Management. 2004. Vol. 10. N 1. P. 41–51.
- AC Nielsen. Category Management: Positioning Your Organization to Win. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books, 1992.
- AC Nielsen, Karolefski J., Heller A. Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
- Azimont F., Araujo L. Category Reviews as Market-Shaping Events // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. N 7. P. 849–860.
- Balto D. Recent Legal and Regulatory Developments in Slotting Allowances and Category Management // Journal of Public Policy and Marketing. 2002. Vol. 21. N 2. P. 289–294.
- Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements // Journal of Retailing and Consumer Services. 2009. Vol. 16. N 4. P. 315–319.

- Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G.* The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence // *Journal of Marketing*. 2001. Vol.65 N 4. P.16–32.
- Castaldo S., Zerbini F., Grosso M.* Integration of Third Parties within Existing Dyads: An Exploratory Study of Category Management Programs (CMPs) // *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol.38. N 8. P.946–959.
- Category Management Association: What is Category Management?* URL: <http://www.cpmcatnet.org/whatisCatMan> (дата обращения: 10.04.2015).
- Che H., Chen X., Yuxin C.* Investigating Effects of Out-of-Stock on Consumer Stockkeeping Unit Choice // *Journal of Marketing Research*. 2012. Vol.49. N 4. P.502–513.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T., Zhang Z.J.* Accounting Profits versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management // *Marketing Science*. 1999. Vol.18. N 3. P.208–229.
- Cortiñas M., Elorz M., Múgica J.M.* The Use of Loyalty-cards Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.52–62.
- Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A.A.* Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements // *Journal of Public Policy & Marketing*. 2003. Vol.22. N 2. P.201–215.
- Desrochers D.M., Nelson P.* Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions // *Journal of Retailing*. 2006. Vol.82. N 4. P.357–365.
- Dewsnap B., Jobber D.* An Exploratory Study of Sales-Marketing Integrative Devices // *European Journal of Marketing*. 2009. Vol. 43. N 7. P. 985–1007.
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N.* Effective Category Management Depends on the Role of the Category // *Journal of Retailing*. 2001. Vol.77. N 2. P.165–184.
- Dupre K., Gruen T.W.* The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods industry // *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2004. Vol.19. N 7. P.444–459.
- Dussart C.* Category Management: Strengths, Limits and Developments // *European Management Journal*. 1998. Vol.16. N 1. P.50–62.
- ECR Rus.* Категорийный менеджмент: теория и практика в России. ECR Russia, 2009. URL: <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/2009/09/catman-ecrrus.pdf> (дата обращения: 15.05.2015).
- Europe ECR* Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997.
- Europe ECR* The Essential Guide to Day-to-Day Category Management. ECR Europe, 2000.
- Free C.* Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers // *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol.33. N 6. P.629–662.
- Gajanan S., Basuroy S., Beldona S.* Category Management, Product Assortment, and Consumer Welfare // *Marketing Letters*. 2007. Vol.18. N 3. P.135–148.
- Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault Jr. W.D.* Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? // *Journal of Marketing*. 2011. Vol.75. N 5. P.18–33.



- Gruen T. W., Shah R. H.* Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships // *Journal of Retailing*. 2000. Vol. 76. N 4. P. 483–510.
- Gürhan Kök A., Xu Y.* Optimal and Competitive Assortments with Endogenous Pricing under Hierarchical Consumer Choice Models // *Management Science*. 2011. Vol. 57. N 9. P. 1546–1563.
- Hall J. M., Praveen K. K., Krishna A.* Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches // *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86. N 2. P. 172–183.
- Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z.* Category Role Aided Market Segmentation Approach to Convenience Store Chain Category Management // *Decision Support Systems*. 2014. Vol. 57. N 1. P. 296–308.
- Hogarth-Scott S., Dapiran G. P.* Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels In the UK and Australia // *Management Decision*. 1997. Vol. 35. N 4. P. 310–318.
- Holweg C., Schnedlitz P., Teller C.* The Drivers of Consumer Value in the ECR Category Management Model // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2009. Vol. 19. N 3. P. 199–218.
- Hübner A. H., Kuhn H.* Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management // *Omega*. 2012. Vol. 40. N 2. P. 199–209.
- Hutchins R.* Category Management in the Food Industry: A Research Agenda // *British Food Journal*. 1997. Vol. 99. N 5. P. 177–180.
- Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P.* Exploring the Effects of Manufacturers' Influence Strategies and Control on Category Performance in the Grocery Goods Sector // *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2010. Vol. 20. N 3. P. 311–333.
- Johnson M.* From Understanding Consumer Behavior to Testing Category Strategies // *International Journal of Market Research*. 1999. Vol. 41. N 3. P. 259–288.
- Johnson M., Pinnington D.* Supporting the Category Management Challenge: How Research Can Contribute // *International Journal of Market Research*. 1998. Vol. 40. N 1. P. 33–54.
- Kamakura W. A., Kang W.* Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management // *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83. N 2. P. 159–170.
- Kurt Salmon Associates.* Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington: Kurt Salmon Associates Inc., Research Department, Food Marketing Institute, 1993.
- Kurtuluş M., Toktay L. B.* Category Captainship Practices in the Retail Industry // *Retail Supply Chain Management*. Santa Clara: Springer US, 2009. P. 79–98.
- Kurtuluş M., Toktay L. B.* Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space // *Production and Operations Management*. 2011. Vol. 20. N 1. P. 47–56.
- Kurtuluş M., Nakkas A.* Retail Assortment Planning under Category Captainship // *Manufacturing & Service Operations Management*. 2011. Vol. 13. N 1. P. 124–142.

- Kurtuluş M., Nakkas A., Ülkü S.* The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition // *Production and Operations Management*. 2014. Vol.23. N 3. P.420–430.
- Lindblom A., Olkkonen R.* Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control // *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2006. Vol.34. N 6. P.482–496.
- Lindblom A., Olkkonen R.* An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.1–8.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S.* Suppliers' Control over Category Management in Finnish and Swedish Supplier-Retailer Relationships // *International Journal of Integrated Supply Management*. 2009a. Vol.5. N 1. P.1–18.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S.* Suppliers' Roles in Category Management: A Study of Supplier-Retailer Relationships in Finland and Sweden // *Industrial Marketing Management*. 2009b. Vol.38. N 8. P.1006–1013.
- Manchanda P., Ansari A., Gupta S.* The “Shopping Basket”: A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions // *Marketing Science*. 1999. Vol.18. N. 2. P.95–114.
- Mathews R.* ECR: More Promise than Performance? // *Progressive Grocer*. 1997. Vol.76. N 4. P.26–28.
- McLaughlin E. W., Hawkes G.F.* Category Management: Current Status and Future Outlook. Food Industry Management Program, Department of Agricultural, Resource, and Managerial Economics, Cornell University, 1994.
- Moorthy S.* A General Theory of Pass-through in Channels with Category Management and Retail Competition // *Marketing Science*. 2005. Vol.24. N 1. P.110–122.
- Morgan N.A., Kaleka A., Gooner R.A.* Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management // *Journal of Operations Management*. 2007. Vol.25. N 2. P.512–527.
- Murray C. C., Talukdar D., Gosavi A.* Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management // *Journal of Retailing*. 2010. Vol.86. N 2. P.125–136.
- Nijs V.R., Misra K., Hansen K.* Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls // *Marketing Science*. 2014. Vol.33. N 1. P.66–81.
- Pardo C., Ivens B.S., Wilson K.* Assessing and Strengthening Internal Alignment of New Marketing Units: An Interpretative Tool // *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol.42. N 7. P.1074–1082.
- Pearce A.M.* Efficient Consumer Response: Managing the Supply Chain for “Ultimate” Consumer Satisfaction // *Supply Chain Management: An International Journal*. 1996. Vol.1. N. 2. P.11–14.
- Pepe M.S., Abratt R., Dion P.* Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability // *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol.28. N 1–2. P.154–172.
- Ray R.* Supply Chain Management for Retailing. New Dehli: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010.
- Sheth J.N.* Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices // *Journal of Marketing*. 2011. Vol.75. N 4. P.166–182

- Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New-Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System // *Marketing Science*. 2013. Vol. 32. N 2. P.221–228.
- Sloot L.M., Verhoef P.C., Franses P.H. The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions // *Journal of Retailing*. 2005. Vol. 81. N 1. P.15–34.
- Sloot L.M., Verhoef P.C. The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions // *Journal of Retailing*. 2008. Vol. 84. N 3. P.281–296.
- Song I., Chintagunta P.K. Measuring Cross-Category Price Effects with Aggregate Store Data // *Management Science*. 2006. Vol. 52. N 10. P.1594–1609.
- Spector R. *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005.
- Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D.M., Dekimpe M.G. Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? // *Management Science*. 2004. Vol. 50. N 5. P.617–629.
- Subramanian U., Raju J.S., Dhar S.K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain // *Management Science*. 2010. Vol. 56. N 10. P.1739–1765.
- Sudhir K. Structural Analysis of Manufacturer Pricing in the Presence of a Strategic Retailer // *Marketing Science*. 2001. Vol. 20. N 3. P.244–264.
- Van Herpen E., Pieters R. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach // *Marketing Science*. 2002. Vol. 21. N 3. P.331–341.
- Walters R.G., Bommer W. Measuring the Impact of Product and Promotion-Related Factors on Product Category Price Elasticities // *Journal of Business Research*. 1996. Vol. 36. N 3. P.203–216.

## References

- Anupindi R., Dada M., Gupta S. Estimation of Consumer Demand with Stock-Out Based Substitution: An Application to Vending Machine Products. *Marketing Science*. 1998. Vol. 17. N 4. P.406–423.
- Arkader R., Ferreira C.F. Category Management Initiatives from the Retailer Perspective: A Study in the Brazilian Grocery Retail Industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2004. Vol. 10. N 1. P.41–51.
- AC Nielsen. *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books, 1992.
- AC Nielsen, Karolefski J. Heller A. *Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006.
- Azimont F., Araujo L. Category Reviews as Market-Shaping Events. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. N 7. P.849–860.
- Balto D. Recent Legal and Regulatory Developments in Slotting Allowances and Category Management. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2002. Vol. 21. N 2. P.289–294.
- Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2009. Vol. 16. N 4. P.315–319.

- Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence. *Journal of Marketing*. 2001. Vol.65 N 4. P.16–32.
- Castaldo S., Zerbini F., Grosso M. Integration of Third Parties within Existing Dyads: An Exploratory Study of Category Management Programs (CMPs). *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38. N 8. P.946–959.
- Category Management Association: What is Category Management?* URL: <http://www.cpg-catnet.org/whatisCatMan> (accessed: 10.04.2015).
- Che H., Chen X., Yuxin C. Investigating Effects of Out-of-Stock on Consumer Stockkeeping Unit Choice. *Journal of Marketing Research*. 2012. Vol. 49. N 4. P.502–513.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T., Zhang Z.J. Accounting Profits versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management. *Marketing Science*. 1999. Vol. 18. N 3. P.208–229.
- Cortiñas M., Elorz M., Múgica J.M. The Use of Loyalty-cards Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision between Card and Non-card Holders. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol.15. N 1. P.52–62.
- Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A.A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2003. Vol.22. N 2. P.201–215.
- Desrochers D.M., Nelson P. Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions. *Journal of Retailing*. 2006. Vol.82. N 4. P.357–365.
- Dewsnap B., Jobber D. An Exploratory Study of Sales-Marketing Integrative Devices. *European Journal of Marketing*. 2009. Vol. 43. N 7. P. 985-1007.
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N. Effective Category Management Depends on the Role of the Category. *Journal of Retailing*. 2001. Vol.77. N 2. P.165–184.
- Dupre K., Gruen T.W. The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2004. Vol.19. N 7. P.444–459.
- Dussart C. Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*. 1998. Vol.16. N 1. P.50–62.
- ECR Rus. Категорийный менеджмент: теория и практика в России. *ECR Russia*. 2009. URL: <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/2009/09/catman-ecrus.pdf> (accessed: 15.05.2015).
- Europe ECR *Category Management Best Practices Report*. ECR Europe, 1997.
- Europe ECR *The Essential Guide to Day-to-Day Category Management*. ECR Europe, 2000.
- Free C. Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers. *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol.33. N 6. P.629–662.
- Gajanan S., Basuroy S., Beldona S. Category Management, Product Assortment, and Consumer Welfare. *Marketing Letters*. 2007. Vol.18. N 3. P.135–148.
- Gooner R.A., Morgan N.A., Perreault Jr.W.D. Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? *Journal of Marketing*. 2011. Vol.75. N 5. P.18–33.

- Greк P. V., Dunaev V. G. Kategorijnyj menedzhment v roznichnoj trgovle (Category Management in Retail). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2006. N 4. P.314–321.
- Gruen T. W., Shah R. H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*. 2000. Vol. 76. N 4. P.483–510.
- Gürhan Kök A., Xu Y. Optimal and Competitive Assortments with Endogenous Pricing under Hierarchical Consumer Choice Models. *Management Science*. 2011. Vol. 57. N 9. P.1546–1563.
- Hall J. M., Praveen K. K., Krishna A. Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches. *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86. N 2. P. 172–183.
- Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z. Category Role Aided Market Segmentation Approach to Convenience Store Chain Category Management. *Decision Support Systems*. 2014. Vol. 57. N 1. P.296–308.
- Hogarth-Scott S., Dapiran G. P. Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels In the UK and Australia. *Management Decision*. 1997. Vol. 35. N 4. P.310–318.
- Holweg C., Schnedlitz P., Teller C. The Drivers of Consumer Value in the ECR Category Management Model. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2009. Vol. 19. N 3. P. 199–218.
- Hübner A. H., Kuhn H. Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management. *Omega*. 2012. Vol. 40. N 2. P.199–209.
- Hutchins R. Category Management in the Food Industry: A Research Agenda. *British Food Journal*. 1997. Vol. 99. N 5. P.177–180.
- Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P. Exploring the Effects of Manufacturers' Influence Strategies and Control on Category Performance in the Grocery Goods Sector. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2010. Vol. 20. N 3. P.311–333.
- Johnson M. From Understanding Consumer Behavior to Testing Category Strategies. *International Journal of Market Research*. 1999. Vol. 41. N 3. P.259–288.
- Johnson M., Pinnington D. Supporting the Category Management Challenge: How Research Can Contribute. *International Journal of Market Research*. 1998. Vol. 40. N 1. P.33–54.
- Kamakura W. A., Kang W. Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management. *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83. N 2. P.159–170.
- Kurt Salmon Associates. *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington: Kurt Salmon Associates Inc., Research Department, Food Marketing Institute, 1993.
- Kurtuluş M., Toktay L. B. Category Captainship Practices in the Retail Industry. *Retail Supply Chain Management*. Santa Clara: Springer US, 2009. P.79–98.
- Kurtuluş M., Toktay L. B. Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space. *Production and Operations Management*. 2011. Vol. 20. N 1. P.47–56.

- Kurtuluş M., Nakkas A. Retail Assortment Planning under Category Captainship. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2011. Vol. 13. N 1. P.124–142.
- Kurtuluş M., Nakkas A., Ülkü S. The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition. *Production and Operations Management*. 2014. Vol. 23. N 3. P.420–430.
- Lindblom A., Olkkonen R. Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2006. Vol. 34. N 6. P.482–496.
- Lindblom A., Olkkonen R. An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2008. Vol. 15. N 1. P. 1–8.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Control over Category Management in Finnish and Swedish Supplier-Retailer Relationships. *International Journal of Integrated Supply Management*. 2009a. Vol. 5. N 1. P.1–18.
- Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P., Hyvönen S. Suppliers' Roles in Category Management: A Study of Supplier-Retailer Relationships in Finland and Sweden. *Industrial Marketing Management*. 2009b. Vol. 38. N 8. P.1006–1013.
- Manchanda P., Ansari A., Gupta S. The "Shopping Basket": A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions. *Marketing Science*. 1999. Vol. 18. N 2. P.95–114.
- Mathews R. ECR: More Promise than Performance? *Progressive Grocer*. 1997. Vol. 76. N 4. P.26–28.
- McLaughlin E. W., Hawkes G. F. *Category Management: Current Status and Future Outlook*. Food Industry Management Program, Department of Agricultural, Resource, and Managerial Economics, Cornell University, 1994.
- Mel'nichenko L. N., Nikishkin V. V. Marketingovyj slovar' distributsii: kategorijnyj menedzhment (Distribution Marketing Dictionary: Category Management). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2007. N 1. P.78–83.
- Moiseeva N. Menedzhment kategorij i merchandajzing v roznichnoj trgovle (Management Categories and Merchandising in Retail). *Marketing*. 2005. N 2. P.101–108.
- Moorthy S. A General Theory of Pass-through in Channels with Category Management and Retail Competition. *Marketing Science*. 2005. Vol. 24. N 1. P.110–122.
- Morgan N. A., Kaleka A., Gooner R. A. Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management. *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25. N 2. P.512–527.
- Murray C. C., Talukdar D., Gosavi A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management. *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86. N 2. P.125–136.
- Nijs V. R., Misra K., Hansen K. Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls. *Marketing Science*. 2014. Vol. 33. N 1. P.66–81.
- Ovchinnikova E. V. Upravlenie assortimentom molochnykh tovarov v ramkakh kategorijnogo menedzhmenta (Inventory Management Dairy Product under Category Management). *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*. 2013. N 2. P.81–85.

- Pardo C., Ivens B.S., Wilson K. Assessing and Strengthening Internal Alignment of New Marketing Units: An Interpretative Tool. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol.42. N 7. P.1074-1082.
- Pearce A. M. Efficient Consumer Response: Managing the Supply Chain for “Ultimate” Consumer Satisfaction. *Supply Chain Management: An International Journal*. 1996. Vol.1. N 2. P.11-14.
- Pepe M.S., Abratt R., Dion P. Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability. *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol.28. N 1-2. P.154-172.
- Radaev V.V. *Zakhvat rossijskikh territorij: novaya konkurentnaya situatsiya v roznichnoj trgovle* (Capture the Russian Territory: The Modern Competitive Situation in the Retail Trade). Moscow: Izdat. dom GU-VSHE, 2007.
- Radaev V.V. *Komu prinadlezhit vlast' na potrebitel'skikh rynkakh: otnosheniya roznichnykh setej i postavshhikov v sovremennoj Rossii* (Who Holds Power in the Consumer Markets: The Relationship Retailers and Suppliers in Modern Russia). Moscow: Izdat. dom NIU VSHE, 2011.
- Radaev V.V. Rynohnaya vlast' i rynochnyj obmen: otnosheniya roznichnykh setej s postavshhikami (Market Power and Market Exchange: Retailer-Supplier Relationships in Contemporary Russia). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2009. Vol.7. N 2. P.3-30.
- Radaev V.V. Chto trebuyut roznichnye seti ot svoikh postavshhikov: empiricheskij analiz (What Do Retailers Demand from Suppliers: Empirical Analysis). *Ekonomicheskaya politika*. 2009. N 2. P.58-80.
- Ray R. *Supply Chain Management for Retailing*. New Dehli: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010.
- Sazonov M.O. Kategorijnyj menedzhment kak effektivnyj sposob upravleniya prodazhami v roznichnoj trgovle (Category Management as an Effective Way to Manage Sales in Retail). *Vestnik Moskovskoj gosudarstvennoj akademii delovogo administrirovaniya. Ser. Ekonomika*. 2013. N 3 (24). P.115-122.
- Sheth J.N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*. 2011.Vol.75. N 4. P.166-182
- Simbirtseva A.T. Kategorijnyj menedzhment, ili 2T: kak povysit' effektivnost' upravleniya assortimentom (Category Management, 2T, or How to Increase the Efficiency of Inventory Management). *Upravlenie kanalami distributsii*. 2009. N 4. P.256-259.
- Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. Category Optimizer: A Dynamic-Assortment, New-Product-Introduction, Mix-Optimization, and Demand-Planning System. *Marketing Science*. 2013. Vol.32. N 2. P.221-228.
- Sloot L.M., Verhoef P.C., Franses P.H. The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions. *Journal of Retailing*. 2005. Vol.81. N 1. P.15-34.
- Sloot L.M., Verhoef P.C. The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions. *Journal of Retailing*. 2008. Vol.84. N 3. P.281-296.
- Song I., Chintagunta P.K. Measuring Cross-Category Price Effects with Aggregate Store Data. *Management Science*. 2006. Vol.52. N 10. P.1594-1609.
- Spector R. *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005.

- Srinivasan S., Pauwels K., Hanssens D.M., Dekimpe M.G. Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? *Management Science*. 2004. Vol.50. N 5. P.617–629.
- Subramanian U., Raju J.S., Dhar S.K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain. *Management Science*. 2010. Vol.56. N 10. P.1739–1765.
- Sudhir K. Structural Analysis of Manufacturer Pricing in the Presence of a Strategic Retailer. *Marketing Science*. 2001. Vol.20. N 3. P.244–264.
- Van Herpen E., Pieters R. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach. *Marketing Science*. 2002. Vol.21. N 3. P.331–341.
- Walters R.G., Bommer W. Measuring the Impact of Product and Promotion-Related Factors on Product Category Price Elasticities. *Journal of Business Research*. 1996. Vol.36. N 3. P.203–216.

Статья поступила в редакцию 23 марта 2015 г.

#### К О Н Т А К Т Н А Я   И Н Ф О Р М А Ц И Я

*Ручьева Алина Сергеевна — аспирант; St035631@gsom.pu.ru*

*Ruchyova Alina S. — Doctoral Student; St035631@gsom.pu.ru*