УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 6

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5

Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях

И.В. Бурлакова[1], Д.А. Карх[2], Л.С. Ружанская[1]

[1] Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, РФ
[2] Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Категорийный менеджмент широко используется в розничной торговле и предполагает эффективное управление маржинальностью товаров за счет комплексного подхода к товарной категории: концентрация в одних руках контроля за закупом, ценообразованием, продвижением и маркетингом. Однако прямое заимствование инструментария категорийного менеджмента для управления закупками на производственных предприятиях вызывает многочисленные проблемы из-за ряда специфических ограничений: часть закупаемых компанией товаров видоизменяется в процессе производства, а другая часть ориентирована не на внешнего, а на внутреннего потребителя. Статья посвящена разработке методики применения инструментария и алгоритма внедрения категорийного менеджмента к управлению закупками производственных предприятий. Методологической основой исследования служат системный подход к выстраиванию логистической деятельности предприятия и проектный подход в управлении. На основе сравнения цепочек создания ценности в разных секторах предложено принципиально новое понятие «категорийный подход к управлению закупками». Стоимостной анализ помог обосновать необходимость использования категорийного подхода в рамках многозвенных технологий для сокращения издержек закупочной деятельности и решения задачи повышения конкурентоспособности компаний. Исследовательские кейсы выявили две основные практики, применяемые в ходе внедрения категорийного менеджмента на российских промышленных предприятиях: категорийная стратегия и категорийная команда. Использование категорийной команды, составленной из представителей отдела закупок и смежных подразделений, помогает преодолеть межфункциональные конфликты интересов и по-новому взглянуть на закупки привычных товарных категорий. В ходе работы команды разрабатывается и документируется категорийная стратегия, которая описывает ситуацию на рынке поставщиков товарной категории, возможные пути оптимизации закупа разных категорий товаров, регламентирует дальнейшие действия по управлению категорией.

Ключевые слова: категорийный менеджмент; управление поставщиками; управление ассортиментом; закупки; снабжение; производственные предприятия.

JEL Classification: M11, M31

Дата поступления статьи: 15 октября 2019 г.

Ссылка для цитирования: Бурлакова И.В., Карх Д.А., Ружанская Л.С. (2019). Применение категорийного менеджмента в процессе закупок на производственных предприятиях // Управленец. Т. 10. № 6. С. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5.

ВВЕДЕНИЕ

Основу экономики Уральского федерального округа составляют старые промышленные центры – предприятия металлургической, горнодобывающей, лесной и других традиционных отраслей промышленности. Многие из этих предприятий работают еще со времен СССР и вносят важнейший вклад в ВВП страны, именно они были драйверами роста экономики 1999–2008 гг.

Но сейчас предприятия этих отраслей испытывают на себе давление со стороны новых вызовов развития экономики, таких как необходимость постоянного повышения конкурентоспособности за счет внедрения инноваций и новых технологий, автоматизации и оптимизации бизнес-процессов. К сожалению, старые модели организации крупнейших предприятий промышленности Уральского региона сохраняют бизнес-процессы, которые были сформированы еще в доперестроечное время, что влечет существенное отставание от конкурентов с более совершенной системой управления как внутри страны, так и за рубежом.

Улучшение финансовых результатов этих предприятий – одна из основных задач экономики региона. В период стагнации внешние возможности для роста сокращаются, в том числе, из-за снижения темпов роста мировой экономики, усиления торговых ограничений со стороны крупнейших партнеров по внешнеэкономической деятельности, снижения покупательского спроса на внутренних рынках. Поэтому необходимо обратиться к совершенствованию внутренней среды предприятия, оптимизации затрат, сокращению издержек.

На фоне дорогостоящих проектов по внедрению новых производственных технологий, большого срока отдачи от инвестиций в развитие человечного капитала совершенствование системы управления закупами может стать приоритетным направлением, поскольку затраты на такой проект относительно невысоки и быстро окупаются, а работы могут выполняться без привлечения дорогостоящих внешних консультантов, силами штатных специалистов и менеджеров.

Согласно исследованию компании KPMG, доля стоимости закупаемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ) в выручке производственных предприятий составляет от 25 до 65 %. Так, в металлургической промышленности их стоимость достигает 65 %, в химической – 61 %, в тяжелой промышленности – 42 %. Закупки оказывают

определяющее влияние на финансовый результат компании, так как сокращение стоимости закупа на 10 % может вести к двукратному росту прибыли. По оценкам KPMG, потенциал к сокращению стоимости закупа в российских компаниях составляет 10–15 %[1].

Данные, собранные KPMG – Россия и СНГ, подтверждают, что экономически целесообразно искать резерв повышения конкурентоспособности в снижении затрат на закупочную деятельность. По мнению экспертов KPMG, наибольшее значение для российских предприятий в процессе налаживания функции закупок имеют стратегия, совершенствование процесса поиска и выбора поставщиков, внедрение управления по категориям.

Категорийный менеджмент – это современная управленческая практика, способная повысить экономическую эффективность закупок компании, которая изначально разрабатывалась и применялась на предприятиях розничной торговли. «В отношении управления по категориям в России нет единого мнения, часто его важность признают только для розничной торговли. Опыт консультантов КПМГ в Европе говорит о том, что существует огромная практическая потребность в управлении закупаемыми номенклатурными позициями по категориям вне зависимости от отрасли»[2].

В российских деловых кругах сейчас также все более популярной становится идея внедрения категорийного менеджмента в практику работы производственных предприятий. Известность получили программы бизнес-обучения таких экспертов-тренеров, как Наталья Уразова[3], Роман Бодряков[4]. Но поскольку категорийный менеджмент – это комплекс мер и инструментов, разработанный для розницы, отсутствует научно обоснованная база для его внедрения в промышленности:

1) нет обоснования набора инструментов, применимых к производственному предприятию;

2) нет опубликованных методических указаний по внедрению;

3) отсутствует алгоритм внедрения категорийного менеджмента в практику производственных предприятий.

Таким образом, *целью исследования* является разработка нового методического подхода, позволяющего применить инструментарий категорийного менеджмента для производственных компаний. В связи с этим в работе поставлены следующие задачи:

1) рассмотреть возможность и характер применения инструментов категорийного менеджмента в компаниях в зависимости от их местоположения в цепи поставок; определить, можно ли применить в полном объеме методический инструментарий категорийного менеджмента к любой компании независимо от ее классификации, либо применение может быть ограничено;

2) уточнить возможность употребления термина «категорийный менеджмент» в полной мере в отношении производственных предприятий;

3) провести типологизацию практики использования инструментария категорийного менеджмента в управлении закупками на современных российских производственных предприятиях.

ОБОСНОВАНИЕ ВВЕДЕНИЯ НОВОГО ТЕРМИНА «КАТЕГОРИЙНЫЙ ПОДХОД» В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Категорийный менеджмент как подход к управлению ассортиментом зародился в компании Procter&Gamble в 1990-х гг. и пришел в практику российских торговых компаний в начале 2000-х гг. [Буянова и др., 2007–2008, с. 2]. С тех пор накоплен обширный опыт внедрения и применения инструментов категорийного менеджмента в российских торговых компаниях. Традиционно категорийный менеджмент развивался как методика управления ассортиментом в розничной и оптовой торговле.

Согласно определению Комитета по спросу ECR-Rus, «управление категориями или категорийный менеджмент – это стратегическое сотрудничество розничного оператора и поставщика, при котором стороны управляют категорией как стратегической единицей и достигают роста категории (увеличение продаж и прибыли) путем набора действий, ориентированных на покупателя» [Буянова, 2007–2008, с. 2].

Одно из наиболее комплексных определений категорийного менеджмента дали С. Сысоева и Е. Бузукова [2016, с. 10]: «Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям – подход к управлению ассортиментом, который предполагает следующие правила:

1) разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а с опорой в первую очередь на психологию и восприятие покупателя;

2) ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи;

3) рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.;

4) подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий так, как воспринимает магазин покупатель».

---

[1] Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях, KPMG, 2014. С. 4–5. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/8/ru-ru-procurement-survey.pdf

[2] Там же. С. 11.

[3] Зачем нужен категорийный менеджмент на производственном предприятии? URL: https://www.urazova.com/blog/zachem-nuzhen-kategoriynyy-menedzhment-na-proizvodstvennom-predpriyatii; Зачем категорийный менеджмент на производстве? URL: https://n-urazova.livejournal.com/83602.html.

[4] Категорийный менеджмент на производстве. Экономия через совместное развитие: программа семинара. URL: http://www.rombcons.ru/seminari/kategorijnyj-menedzhment-na-proizvodstve-ekonomiya-cherez-sovmestnoe-razvitie.html.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 6

Таким образом, под категорийным менеджментом будем понимать управление ассортиментом предприятия розничной торговли с точки зрения товарных категорий (группа товаров, сходных не обязательно по принципам производства, но также по принципам потребления) силами категорийного менеджера – сотрудника, отвечающего за весь жизненный цикл товарной категории от закупки до продажи. Централизация процесса управления в одних руках приводит к тому, что категорийный менеджер управляет в итоге маржинальностью товарной категории.

Широкие возможности применения категорийного менеджмента за пределами розничной торговли отмечались разными авторами. Например, К.М. Ильенкова [2018, с. 128], практик в области управления закупками и категорийного менеджмента, утверждает: «Категорийный менеджмент актуален как для торговых сетей (ритейлеров), так и для оптовых компаний. Данный метод позволяет выявить их роль, стратегию, тактику и на основании этого определить точки роста. Категорийный менеджмент позволяет оценить эффективность продаж неограниченного количества позиций, выявить причины низких продаж, запланировать и реализовать мероприятия по повышению результативности каждой отдельной категории. Это, в свою очередь, повысит эффективность продаж и рентабельность компании».

Возможности применения категорийного менеджмента за пределами розничной торговли обусловлены особенностями применяемой методики. Сущность ее можно представить следующим образом (рис. 1).

Первый шаг внедрения категорийного менеджмента – разделение ассортимента на категории и выделение подкатегорий в соответствии с восприятием потребителя. Затем на основании доли в обороте и выручке предприятия определяются роли категорий в ассортименте (базовые, удобные и т. д.). Для каждой категории необходимо проанализировать ее состав, внутреннюю структуру, рынок поставщиков и выработать стратегию. На основании стратегии развития категории разрабатывается план мероприятий, касающихся маркетинга, выкладки, ценообразования и пр. Перед началом реализации проекта следует четко определить цели и сформулировать показатели, которые требуется достичь.

На этапе реализации проекта работа ведется в следующих направлениях:

- управление ассортиментом (ввод и вывод позиций, управление поставщиками);

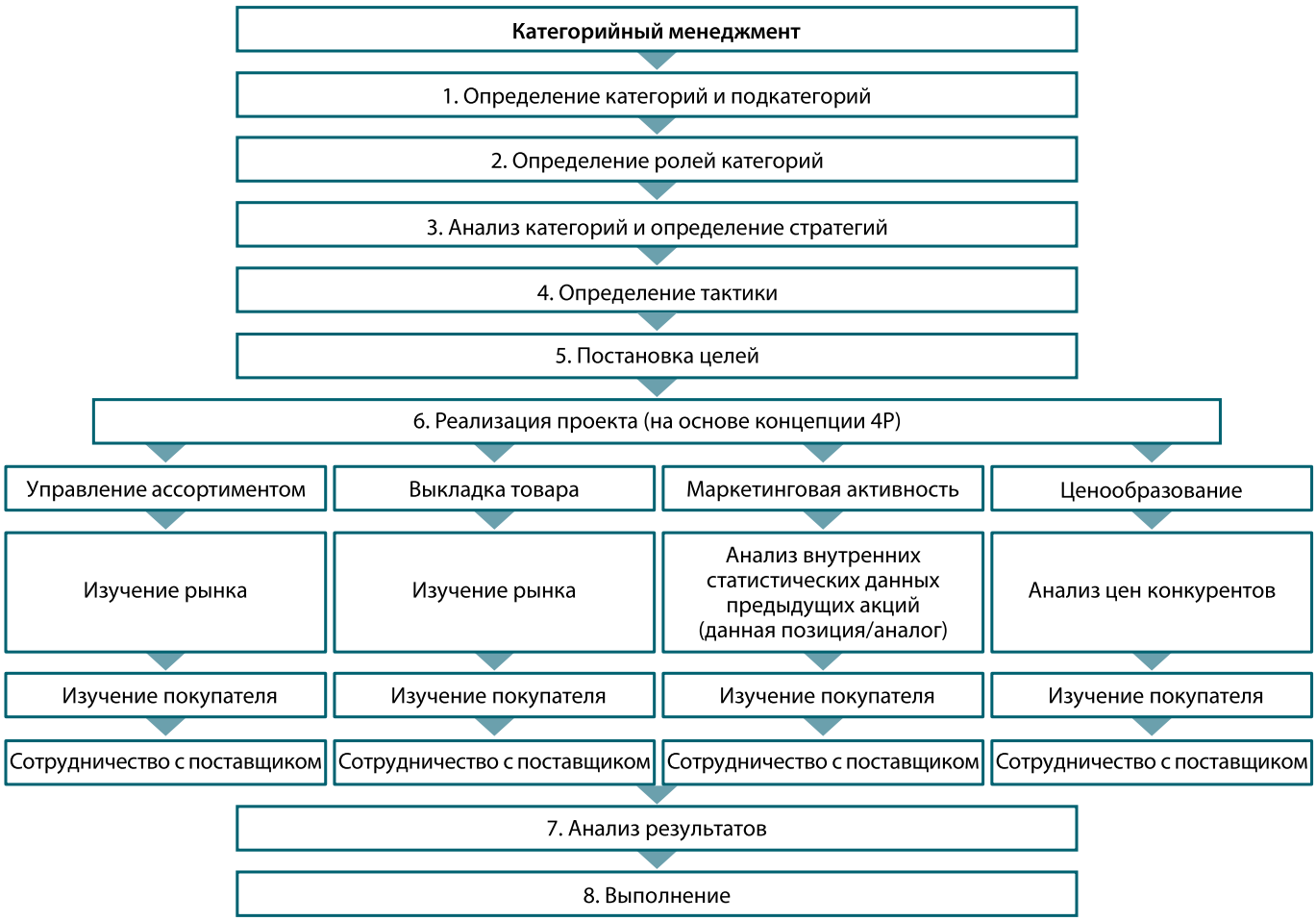

Рис. 1. Этапы методики категорийного менеджмента[1]
Fig. 1. Stages of category management

[1] Источник: [Ильенкова, 2018, с. 129].

• маркетинговые мероприятия, направленные на повышение продаж и лояльности клиентов;

• ценообразование – разрабатывается ценовая политика для каждой категории отдельно, чтобы максимизировать совокупную прибыль предприятия;

• выкладка (мерчандайзинг) – инструмент розницы, позволяющий повысить продажи за счет эффективного расположения товара на витринах.

По окончании установленного контрольного срока проводится анализ результатов согласно заданным показателям, выявляются отклонения в работе с категориями, делаются выводы о достижении или недостижении поставленных задач, анализируются причины. Эти выводы должны лечь в основу следующего этапа работы с категориями, учитываться при постановке целей и задач.

Данные инструменты и этапы внедрения категорийного менеджмента мы возьмем за основу при анализе реализации концепций категорийного менеджмента на производственных предприятиях.

Категорийный менеджмент по сути опирается на теорию маркетинга, а точнее, на концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга [Котлер, 2007, с. 48–51]. Филипп Котлер [2007, с. 37] так определяет ценности: «Соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование». Когда мы говорим о категорийном менеджменте в закупках на производстве, потребителем является не конечный потребитель, а внутренний заказчик, работник предприятия. Поэтому происходит смещение целевой функции категорийного менеджмента с удовлетворения потребителя на оптимизацию затрат.

В разработке категорийного подхода для производственной организации необходимо отойти от маркетинговой концепции из-за того, что потребитель находится внутри самого предприятия. Теоретической основой разработки нового категорийного подхода служат:

• концепция общих издержек (total cost of ownership),

• стратегическое планирование;

• проектное управление.

Теоретическая база формирования логистических процессов на предприятии опирается на общую теорию систем [Дыбская и др., 2014, с. 72]. Можно представить предприятие как микроэкономическую систему, состоящую из отельных подсистем – функциональных подразделений, которые взаимодействуют между собой ради достижения общей цели. У всякой системы есть внешняя и внутренняя среда. «Классический» (применяемый в торговле) категорийный менеджмент ориентирован на взаимодействие с внешней средой, производственный подход – на внутреннюю среду предприятия. Системный анализ в логистике предполагает «принцип первичности функции (процесса) по отношению к структуре логистической системы» [Дыбская и др., 2014, с. 73]. Другими словами, организационная структура должна определяться на основании бизнес-процесса. В дальнейшем для категорийного подхода в производстве будет предложена проектная структура с категорийным менеджером.

За последние 10 лет научные исследования в области теории и практики применения категорийного менеджмента были сфокусированы на управлении ассортиментом предприятий розничной торговли: управлении товарными категориями, рисками, вводом и выводом из ассортимента новых товарных единиц [Dass, Kumar, 2012; Goic, Bosch, Castro, 2015], оценке роли брэндов в ассортименте предприятия [Casteran, Chrysochou, Meyer-Waarden, 2019; Hall, Kopalle, Krishna, 2010], влиянии широты и глубины ассортимента на лояльность потребителя [Bauer, Kotouc, Rudolph, 2012; Beneke, Cumming, Jolly, 2013; Beneke, 2015]. Поскольку ассортимент розничных торговых предприятий составляет, как правило, более тысячи наименований товаров, то методы анализа данных, применяемые для анализа ассортимента, также заслуживают отдельного внимания [Yang, Li, 2017; Casteran, Chrysochou, Meyer-Waarden, 2019; Sinha, Sahgal, Mathur, 2013].

Кроме того, одним из основных вопросов современного категорийного менеджмента является эффективное ценообразование и управление прибыльностью категорий [González-Benito, Martínez-Ruiz, Mollá-Descals, 2010; Voleti, Gangwar, Kopalle, 2017], а также управление запасами по категориям [Che, Chen, Yuxin, 2012; Ma, He, Xun, 2010].

Интерес для исследователей представляют особенности практического применения инструментария категорийного менеджмента в различных сегментах рынка, например, товары повседневного спроса [Hyvönen et al., 2010; Sandell, 2019], а также на различных типах предприятий розничной торговли [Hamister, Fortsch, 2016; Han et al., 2014; Zhang, Zhou, Lu, 2010; Cadeaux, Yee, 2013].

Дефицит научных работ в области методологии и практики применения категорийного менеджмента производственными предприятиями стал одним из факторов, побудивших авторов к написанию статьи.

В 2009 г. вышла книга Джонатана О'Брайена, управляющего международным консалтинговым агентством по управлению закупками, «Категорийный менеджмент в закупках». Это была первая книга о применении категорийного менеджмента нерозничным предприятием.

О'Брайен [2019, p. 8–9] оперирует понятиями «категорийный менеджмент в маркетинге» (marketing category management) и «категорийный менеджмент в закупках» (purchasing category management). Под первым понимается ставший уже традиционным подход к управлению группами товаров в зависимости от того, как видит и использует их покупатель. Автор вводит понятие категорийного менеджмента в закупках: это практика разделения основных областей затрат на закупаемые товары и услуги на отдельные группы согласно их функциям и особенностям соответствующих рынков.

Используя разделение ассортимента закупаемых товаров на категории, сотрудники компаний работают в кросс-функциональных командах над каждой категорией:

• изучают затраты на закупку;

• исследуют использование товаров категории в организации;

• изучают рынки и отдельных поставщиков.

Целью их работы выступает разработка категорийных стратегий, которые могут создавать добавленную ценность для организации [O'Brien, 2019, p. 64–68].

Из работы О'Брайена очевидно, что речь не идет о применении традиционных инструментов категорийного менеджмента: ценообразовании, маркетинге, мерчандайзинге.

Представляется неверным использование терминов «категорийный менеджмент в маркетинге» и «категорийный менеджмент в закупках», потому что, по мнению большинства авторов, классический категорийный менеджмент в рознице включает управление маркетинговой активностью, а на практике этот подход чаще всего реализуется силами специалистов и менеджеров отделов закупок розничных предприятий. Таким образом, категорийный менеджмент может использовать инструменты маркетинга и в то же время выполняться силами сотрудников, отвечающих за закупки. Поэтому предлагается вместо термина «категорийный менеджмент в маркетинге», обозначающего у Дж. О'Брайена классический категорийный менеджмент, использовать термин «категорийный менеджмент в торговле», где под «торговлей» понимаются оптовые и розничные предприятия, а вместо термина «категорийный менеджмент в закупках» – применять термин «категорийный менеджмент на производстве».

Чтобы обосновать такое разделение, рассмотрим классическую цепь поставок в обратном порядке – от потребителя к источникам первоначального сырья (рис. 2).

Розничная торговая точка является конечным пунктом в цепи поставок, где происходит реализация товара потребителю. Это традиционная сфера применения всего комплекса инструментов категорийного менеджмента, суть которого заключается в том, что управление товарными категориями – от закупки товара до его реализации – находится в одних руках (категорийного менеджера). Иными словами, один человек управляет прибылью от реализации товара (определяет цену закупа, цену продажи, маркетинговые мероприятия для стимулирования сбыта, а также принимает решение о составе ассортимента, т. е. имеет право вводить и выводить товары в пределах своих категорий). Это дает полный контроль над прибыльностью и эффективностью товарной категории.

Можно сказать, что инструментарий категорийного менеджмента в большой степени применим к предприятиям оптовой торговли, так как товар не видоизменяется и не проходит переработку. В связи с этим один и тот же менеджер может отвечать как за закупку определенной товарной категории, так и за ее реализацию конечному потребителю, которыми могут быть и розничные магазины, и производственные предприятия.

С точки зрения маркетинга и продвижения набор инструментов будет более узким, так как торговля идет на рынке B2B, нет взаимодействия с конечным потребителем, а значит, общение с клиентом возникает в основном через Интернет, а также путем прямых продаж. Если нет контакта с покупателем в магазине, не применим и мерчандайзинг.

Большую роль будут играть ценообразование, мониторинг цен конкурентов, контроль цен закупа и управление торговой наценкой. Это одна из причин, по которой внедрение категорийного менеджмента крайне желательно для предприятия оптовой торговли, поскольку позволяет решить проблему несогласованности между ценой закупа, продажи, маркетингом и экономической эффективностью от реализации товаров внутри категории.

Анализ оборачиваемости товаров в категории позволяет отслеживать неликвиды и своевременно принимать решения по стимулированию сбыта, изменению ценовой политики или выводу из ассортимента.

Рассматривая применение категорийного менеджмента производственным предприятием, мы обращаемся только к производству товарно-материальных ценностей (как готовой продукции, так и полуфабрикатов, исключая производство услуг, поскольку закуп услуг – это весьма специфичный процесс, который часто не входит в сферу задач отдела закупок предприятия). Если применять понятие многозвенной технологии (согласно классификации Дж. Томпсона) не к технологическому процессу отдельно взятого предприятия, а к цепи поставок, то производственные предприятия можно классифицировать следующим образом:

• добывающие компании (сырьевые);

• перерабатывающие предприятия (перерабатывают природные ресурсы или производят полуфабрикат из нескольких видов сырья);

• производители потребительских товаров (производители конечного продукта из нескольких видов сырья).

Рассмотрим возможности применения инструментария категорийного менеджмента с точки зрения управления ассортиментом производственного предприятия.

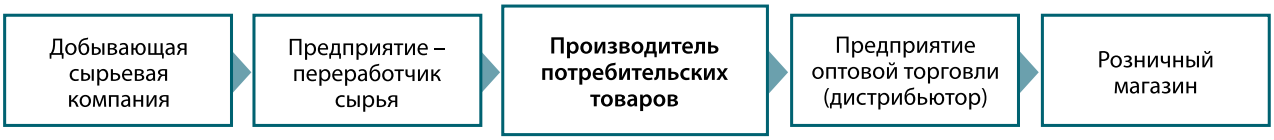

Рис. 2. Классическая цепь поставок, центром которой является производитель потребительских товаров
Fig. 2. The classic supply chain centered on the manufacturer of consumer goods

Товары, закупаемые производственным предприятием, можно разделить на два основных класса: прямые и непрямые закупки, если брать за основу западную классификацию. Прямые – это товары, которые используются непосредственно при производстве и входят в состав готовой продукции. Непрямые – сопутствующие товары, которые применяются для обеспечения производственных и непроизводственных процессов, но не входят в состав конечного продукта.

В российской терминологии аналогичные классы традиционно называются основными и вспомогательными материалами. Здесь и далее мы будем использовать российскую терминологию, так как она часто применяется на крупных производственных предприятиях, ведущих свою историю со времен СССР. Способы определения потребности, нормирования, уровня запаса, формы работы с поставщиками существенно отличаются внутри этих двух классов.

Структура ассортимента производственного предприятия будет зависеть от его места в цепи поставок (табл. 1). Поэтому чем ближе к центру цепи поставок, тем больше обычно становится доля основных материалов.

Добывающие предприятия закупают в основном вспомогательные материалы. Их закупка производится, как правило, на основании заявок от подразделений. Особенность этого класса материалов в том, что они закупаются не для продажи, а для удовлетворения внутренних потребностей предприятия. Таким образом, здесь неприменимы инструменты маркетинга, нет ценообразования (так как нет реализации), нет понятия выкладки.

Основными инструментами работы с ассортиментом у добывающих компаний являются классификация по категориям, унификация ассортимента и разработка стратегии управления поставщиками. Здесь возможно принятие решения об изменении (как правило, это сокращение) ассортимента закупаемых подразделениями товаров, изменении брендов, характеристик с точки зрения общей экономической эффективности компании, а не интересов конкретного заказчика. Также перспективными направлениями в управлении ассортиментом вспомогательных материалов выступают консолидация закупок между подразделениями компании и предприятиями группы компаний, фиксация цен, переход к закупке по долгосрочным контрактам на основании электронных торгов.

Необходимо отметить, что традиционно на производственных предприятиях закупающее подразделение не управляет ассортиментом вспомогательных материалов, а играет роль исполнителя, выполняющего поручение на закупку. Применение категорийного подхода здесь дает возможность закупщику влиять на ассортимент закупаемого товара, выступая независимым экспертом с задачей экономии средств организации.

Категорийный менеджмент является ценностно-ориентированным подходом. Однако ценность, как понимали ее основатели бережливого производства [O'Brien, 2019, p. 64–68; Womack, Jones, 2003, p. 29–37], должна рассматриваться с точки зрения восприятия конечного потребителя. Нельзя путать конечного потребителя с внутренним заказчиком. Конечным потребителем для закупщика выступает покупатель готовой продукции предприятия, а не сотрудник подразделения, заказавший вспомогательные материалы для ремонтно-эксплуатационных нужд. Это делает возможными стандартизацию, оптимизацию ассортимента, управление закупаемыми брендами, анализ общих издержек в противовес традиционному заданию и обоснованию заказчика.

Предприятия, осуществляющие изготовление конечного продукта или полуфабриката из нескольких видов сырья, уже предполагают наличие класса основных материалов. Особенность основных материалов в том, что они входят в состав готовой продукции, а значит, их закупочная цена оказывает очень сильное влияние на прибыль.

Как отмечалось, доля стоимости закупаемых товарно-материальных ценностей в выручке производственных предприятий составляет от 25 до 65 %. При этом доля вспомогательных материалов в добывающих компаниях блика к 100 %, а у производителей готовой продукции может составлять всего 5–10 % от общей стоимости закупаемых ТМЦ, так как основной объем средств, направляемых на закуп, приходится на сырье и материалы[1].

Разделение основных материалов на категории неизбежно при достижении предприятием определенного масштаба. На большинстве крупных заводов есть разделение материалов на номенклатурные группы, сходные по свойствам. При управлении закупками по каждой группе учитываются особенности рынка и поставщиков.

[1] Модель зрелости закупок. Анализ функции закупок в российских компаниях. KPMG, 2014. С. 4–5. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/8/ru-ru-procurement-survey.pdf.

Таблица 1– Структура ассортимента производственного предприятия
Table 1 – Structure of a manufacturing company's product range

Тип предприятия	Структура закупок
Добывающие компании (сырьевые)	В основном вспомогательные материалы
Перерабатывающие предприятия	Вспомогательные и основные материалы
Производители потребительских товаров	Вспомогательные и основные материалы (доля основных, как правило, существенно превышает долю вспомогательных)

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 6

В этом смысле выделение категорий нельзя назвать новшеством. Новым является скорее стратегический подход к управлению категорией: глубокий анализ рынка по каждой категории, анализ категорий и определение стратегий, целей, тактики, формализация этих данных в виде документа «категорийная стратегия».

Отличием категорийного подхода на производстве служит выделение категорий на основании близости их свойств и общности рынков поставщиков, а не на базе потребительского восприятия, как это делается в рознице.

Об управлении ассортиментом в группе основных материалов можно говорить с рядом ограничений: как правило, закупщик не может повлиять на сырье и материалы, входящие в спецификацию готовой продукции, так как это вопрос технологический. Он может инициировать замену упаковки и даже некоторые замены сырья и материалов, но процесс этот довольно долгий и сложный, требующий участия технологов, производственников.

Таким образом, можно говорить о том, что категорийный менеджмент на производстве скорее сводится к управлению поставщиками, нежели управлению ассортиментом. Категорийный менеджмент на производстве подразумевает определение категорий, глубокий анализ рынка по каждой категории, выработку стратегии и тактики управления категориями. Такие традиционные инструменты категорийного менеджмента, как маркетинг, ценообразование, выкладка, не применимы в закупках основных и вспомогательных материалов производственных предприятий (табл. 2). В связи с этим необходимо ввести понятие, которое будет отличать категорийный менеджмент на производстве от категорийного менеджмента в рознице. Понятие «категорийный подход», на наш взгляд, наиболее полно отражает это отличие, так как подразумевает применение общих принципов категорийного менеджмента без учета всего свойственного ему традиционного инструментария розницы.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО ПОДХОДА НА РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Проанализировав кейсы российских производственных компаний АО «Сибирский химический комбинат», АФК «Система», «АЛРОСА», ОАО «КАМАЗ», постараемся выяснить, что понимает средний и высший менеджмент предприятий под внедрением категорийного менеджмента. Выделяются две типовые практики внедрения категорийного менеджмента: категорийная стратегия и категорийная команда.

Категорийная стратегия

Например, Оксана Котова, начальник отдела закупок АО «Сибирский химический комбинат» (далее – АО «СХК»), говорит о применении на предприятии категорийных стратегий: «Сегодня большая часть закупок категорированы. Это значит, что на стадии подачи заявки для проведения конкурентной процедуры специалист подразделения комбината, отвечающий за заключение договора, готовит категорийную стратегию. И один из самых важных элементов стратегии – это стоимость, т е. закупка объявляется по минимальной стоимости. Сам стандарт позволяет объявлять закупки по средней стоимости трех источников ценовой информации, если они вписываются в 20-процентную разницу. В случае разработки категорийной стратегии по закупке за начальную стоимость всегда принимается минимальное значение из рассматриваемых источников ценовой информации, и “люфта” для понижения цены уже практически нет. Ведь эффективность самой закупки заключается не только в понижении стоимости, но и в точном определении начальной максимальной цены. Чем правильнее она определена на стадии перед проведением закупок, тем меньший процент экономии мы получаем»[1].

Речь идет о стоимостном анализе в ходе оценки и выбора поставщиков, при определении максимальной и минимальной цены. Данный процесс не является новым для производственных предприятий, стоимостной ана-

[1]Эволюция закупок: по каким правилам СХК ведет закупочную деятельность // Управление производством. 2017. URL: http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/evoluciya-zakupok.html.

Таблица 2 – Возможность применения инструментов категорийного менеджмента на предприятиях, занимающих различные положения в цепи поставок
Table 2 – Potential to use category management tools in enterprises occupying different positions in a supply chain

Тип предприятия	Розница	Оптовая торговля	Производитель ГП/ПФ	Добывающая компания
Определение категорий				
Анализ категорий и определение стратегий, целей, тактики				
Реализация проекта:				
Управление ассортиментом				
Маркетинг				
Ценообразование				
Выкладка				

Примечание: ГП – готовая продукция, ПФ – полуфабрикат.

лиз всегда использовался при выборе поставщиков независимо от того, как он формализован и в каком документе зафиксирована методика его проведения.

Инвестиционная компания АФК «Система» также в 2017 г. заявила о реорганизации закупочных процессов входящих в группу операционных компаний и внедрении категорийного менеджмента. В состав АФК «Система» входят такие производственные предприятия, как Segezha group, АО «РТИ», «Агрохолдинг Степь».

Ольга Малышкина, исполнительный вице-президент – руководитель департамента по управлению закупочной деятельностью группы компаний АФК «Система» понимает категорийный менеджмент как способ организации закупочной деятельности, при котором «…для каждой категории товаров, работ и услуг определяется наиболее эффективный подход с учетом анализа категории и анализа рынка – категорийная стратегия. Такие стратегии, как правило, охватывают не только вопросы экономии затрат, но и своевременность и надежность поставок, качество оказываемых услуг, эффективность логистики, оборачиваемость и доступность складских запасов»[1].

В данном определении присутствуют традиционные элементы управления закупками, новшеством является формализация подхода к анализу и принятию решения о закупках в виде документа «категорийная стратегия».

Категорийная команда

Владимир Козлов, заместитель генерального директора «АЛРОСА», рассказал в интервью о проекте категорийных стратегий в компании «АЛРОСА» (группа алмазодобывающих компаний). Речь идет о закупке вспомогательных материалов и присущем этому классу конфликте интересов: производственник заказывает все самое лучшее и дорогое, а цель закупщика – закупить самое дешевое. Для решения этой проблемы на предприятии создается категорийная группа, состоящая из заинтересованных специалистов различных подразделений.

Владимир Козлов определяет категорийную группу следующим образом: «В одной команде работают производственники, инженеры, снабженцы, закупщики, специалисты отдела контроля цен. Они должны исследовать рынок, определить основных поставщиков, ответить на вопрос, как мы будем закупать — на год или несколько лет, проанализировать цены, по которым мы закупали товар последние 2–3 года, и понять, в рынке мы или нет».

Категорийная группа по своей категории разрабатывает категорийную стратегию. Она предполагает анализ рынка поставщиков, стоимостной анализ, анализ общих издержек и выработку стратегических решений по способам закупки материалов и принципам выбора поставщиков.

От внедрения проекта категорийных стратегий компания «АЛРОСА» рассчитывает получить экономию в размере примерно 140 млн р., а также «четкую, понятную, прозрачную программу действий, которая позволяет оптимизировать трудовые ресурсы, лучше понять рынок поставщиков и получать эффект в длительной перспективе»[2].

Применение матричной и проектной структуры, т. е. кросс-функциональных групп, формируемых для решения определенных продуктовых или общих управленческих задач, также не является новым подходом для закупок [Сергеев, 2014, с. 139].

Отличие подхода кросс-функциональных категорийных групп от подхода классического категорийного менеджмента заключается в том, что последний предполагает концентрацию управления всеми аспектами категории в руках категорийного менеджера, он является центром принятия решений. Здесь же стратегия, которая должна стать основой для принятия решений, вырабатывается коллегиально. В данном случае было бы более корректно говорить о применении инструмента проектного управления, нежели категорийного менеджмента.

Обратимся к опыту ОАО «КАМАЗ». В 2014 г. блоком по закупкам был инициирован проект внедрения категорийного менеджмента как инструмента повышения эффективности снабжения на предприятии, для выполнения проекта была привлечена компания BearingPoint.

В интервью с Абадан Атаевой, консультантом заместителя генерального директора по закупкам ОАО «КАМАЗ», также делается акцент на создании категорийных команд из представителей различных подразделений. Она дает следующее определение категорийной команды: «Такое объединение людей, категорийная команда, позволяет улучшить коммуникацию между сотрудниками и между подразделениями. Это мотивирует сотрудников выполнять поставленные задачи для достижения общих результатов»[3].

С учетотом изложенного под категорийным управлением следует понимать разновидность проектного управления, при котором задачи межфункциональной команды ограничены товарной категорией закупаемых ТМЦ. Причем в круг таких задач входят классические задачи управления цепями поставок: разработка системы планирования и ее ключевых показателей эффективности, снижение затрат на закупки, увеличение оборачиваемости запасов и улучшение сервиса поставок. Разработку и применение категорийных стратегий практикуют такие компании, как «Норникель», «СИБУР», «ЕвроХим», «Фосагро» и др.

Таким образом, в проанализированных материалах внедрение категорийного менеджмента сводится к двум шагам:

[1] От стратегии к тактике: как категорийный менеджмент помогает экономить деньги акционеров // Управление производством. 2017. URL: http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/kategorijnyj-management.html.

[2] Проект категоийных стратегий: как производство, снабженцы и закупщики будут принимать совместные решения // Управление производством. 2018. URL: http://www.up-pro.ru/library/logistics/procurement/kategorijnye-strategii.html.

[3] Категорийный менеджмент в закупках как инструмент повышения эффективности снабжения предприятия: опыт ОАО «КАМАЗ» // Управление производством. 2015. URL: http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/ketegoriynyj-management.html.

УПРАВЛЕНЕЦ 2019. Том 10. № 6

1) разработка и применение категорийной стратегии – документа, включающего анализ рынка поставщиков, стоимостной анализ, анализ общих издержек и выработку стратегических решений по способам закупки материалов и принципам выбора поставщиков;

2) создание категорийной команды – межфункциональной проектной группы, решающей задачи управления цепями поставок применительно к определенной товарной категории.

В табл. 3 представлено пошаговое сравнение внедрения категорийного менеджмента на торговом и производственном предприятиях. В табл. 4 отмечены различные возможности применения инструментов категорийного менеджмента для розничного и производственного предприятий.

Далеко не весь инструментарий категорийного менеджмента применим к производственным предприятиям. Классические инструменты, такие как анализ ассортимента по ролям, глубине, ширине и высоте, применение комплекса маркетинга, мерчендайзинга, планирование рекламных компаний и управление торговой наценкой, здесь неприменимы.

В связи с этим правильнее говорить не о применении категорийного менеджмента на производственном предприятии, а об использовании категорийного подхода, свойственного предприятиям розничной торговли, состоящего из этапов:

1) разделение ассортимента на категории;

2) определение стратегий закупа для категорий;

3) формализация стратегий в виде документа.

В проанализированных материалах производственники – адепты категорийного менеджмента говорят, как правило, о разделении ассортимента на группы с точки зрения общности свойств закупаемых товаров. Такой подход всегда применялся на производственных предприятиях, в этом смысле в выделении категорий нет новизны. На любом предприятии есть номенклатурный справочник. Во времена СССР это был Единый государственный номенклатурный справочник.

Особенность классического категорийного менеджмента в том, что он определяет категорию не только на основе общности свойств товаров или способа их производства, но и на базе общности потребительских свойств.

На производственных предприятиях это не применимо, так как отношения с потребителем ограничиваются внутренним потребителем, на интересы которого мы ориентируемся в меньшей степени, чем на интересы клиента.

Справедливо будет отметить, что о разделении ассортимента любого предприятия на категории в более глубоком смысле, нежели только на основании общности свойств, говорил еще П. Кралич [1983, p. 112–114], когда предложил разделить ассортимент на несколько категорий на базе риска и возможной экономической выгоды.

Матрица Кралича часто называется бизнес-консультантами, практикующими внедрение категорийного менеджмента, инструментом категорийного менеджмента на производственном предприятии.

Второй и третий этапы категорийного подхода (определение стратегий закупа для категорий и формализация стратегий в виде документа) ранее не были четко определены, и на практике производственные предприятия включали информацию о выбранной стратегии либо в конкурентный лист при выборе поставщика, либо в положение о закупках, либо в документ СМК об оценке и выборе поставщика, а зачастую просто упускали этот важный момент.

Необходимо также отметить, что многие инструменты, которые приписываются категорийному менеджменту в приведенных кейсах (например, стоимостной анализ, анализ общих издержек, расчеты в управлении запасами, управление поставщиками), давно известны как составляющие управления цепями поставок [Бауэрсокс, Клосс, 2001; Chopra, Meindl, 2006].

Таблица 3 – Сравнение шагов внедрения категорийного менеджмента на торговом и производственном предприятиях
Table 3 – Comparison of the stages of category management implementation in trading and manufacturing companies

Элементы категорийного менеджмента	Предприятие розничной (оптовой) торговли	Производственное предприятие
1. Выделение категорий и подкатегорий		
Класс	Продовольственные товары	Вспомогательные материалы
Группа	Молочная продукция, бакалея, безалкогольные напитки	Электроизделия
Категория	Молоко, йогурт	Кабели, выключатели
2. Определение ролей категорий		
Роли категорий	Базовые, приоритетные, периодические/сезонные, уникальные, удобные	Нет
3. Анализ категорий и определение стратегий		
Вид анализа	Анализ номенклатуры, рынка, поставщиков	Анализ номенклатуры, рынка, поставщиков
4. Определение тактики		
5. Постановка целей		
6. Реализация проекта		
7. Анализ результатов		

Таблица 4 – Возможности применения инструментов категорийного менеджмента для розничного и производственного предприятий
Table 4 – Potential to apply category management tools in trading and manufacturing companies

Инструменты категорийного менеджмента	Предприятие розничной (оптовой) торговли	Производственное предприятие
Управление ассортиментом		
Балансировка по ширине	Количество категорий в магазине определяется в зависимости от валовой прибыли и оборота: уникальные, приоритетные, базовые, периодические, удобные	Не управляется закупками. Определяется спецификациями готовой продукции и потребностью во вспомогательных материалах
Балансировка по глубине	Количество товаров внутри категории, по брендам, производителям, свойствам	Возможно управление со стороны отдела закупок при участии в категорийной команде представителей подразделений-заказчиков
Балансировка по высоте	Ценовые предложения	Определяется с участием заказчиков и с учетом политики компании в отношении закупок
Управление продажами		
Мерчандайзинг	Инструмент стимулирования продаж	Нет
Обучение продавцов	Инструмент стимулирования продаж	Нет
Рекламные компании и акции	Инструмент стимулирования продаж	Нет
Инструменты увеличения среднего чека: up-sell, down-sell, cross-sell	Инструмент стимулирования продаж	Нет
Ценообразование		
Оределение ценовой политики продаж, установка цен	Установка цен продажи	Нет. Ни основные, ни вспомогательные материалы не продаются, а значит, не имеют цены продажи. Закупщик управляет только ценой закупа
Управление запасами		
Анализ оборачиваемости	Важнейший ключевой показатель эффективности (КПЭ) розницы, отражающий скорость реализации, количество замороженных средств	Используется для управленческой аналитики и контроля за неликвидами. Не является основным КПЭ
Управление поставщиками		
Разработка стратегии управления поставщиками	Да	Да (например, по матрице Кралича)

Однако применение категорийного подхода в целом весьма полезно, поскольку помогает:

- персонифицировать подходы к закупу разных категорий товаров;
- преодолеть проблему применения исключительно стоимостного анализа без учета других факторов в процессе оценки и выбора поставщиков;
- формализовать принятые компанией подходы к закупу отдельных категорий товаров, исключить различные толкования исполнителями;
- привлечь представителей других функциональных подразделений к выработке стратегий по категориям.

Все перечисленное, безусловно, дает позитивный эффект в процессе управления закупками производственного предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование категорийного менеджмента как области знания в промышленности происходит классическим для управления путем: от практики к теоретическому обобщению. Поиск российскими индустриальными компаниями путей повышения конкурентоспособности приводит их к использованию успешного опыта торговых компаний. Практика внедрения инструментария категорийного менеджмента в промышленности разнообразна, но все же вписывается в два общих типа: категорийная стратегия и категорийная команда. Это позволяет сделать обобщение и разработать методические рекомендации для эффективного применения инструментов категорийного менеджмента.

Отсутствие маркетинговой деятельности в закупках производственных компаний, ценообразования, выкладки товара и даже полноценного управления ассортиментом делает простой перенос усеченного набора инструментов методически неверным. В связи с этим предлагается использовать термин «категорийный подход» для производственных компаний, отличительной чертой которых является выделение категорий товарно-материальных ценностей на основании близости их свойств и общности рынков поставщиков, а не на основании потребительского восприятия, как это делается в торговле. Важным элементом научной новизны предлагаемого методического подхода выступают также выделение и формализация этапов применения категорийного подхода в промышленности: разделение ассортимента на категории; создание межфункциональных категорий-

ных команд; определение стратегий закупа для категорий; формализация стратегий в документированных процедурах. Для развития категорийного подхода важно то, что его теоретико-методологическую основу составляет не теория маркетинга, а стоимостной анализ в рамках стратегического планирования и проектное управление закупками на предприятии.

Основное направление развития методических разработок в предложенном категорийном подходе видится в операционализации методики и развитии инструментария по измерению эффективности применения данного подхода в практике производителей готовой продукции, полуфабрикатов и добывающих компаний. Особым случаем для применения категорийного подхода являются крупные интегрированные компании со множеством переделов, а следовательно, внутренних потребителей закупаемых ТМЦ, на интересы которых ориентируется предложенный подход. ■

Источники

Бауэрсокс Д.Дж, Клосс Д.Дж. (2001). Логистика: интегрированная цепочка поставок. М.: Олимп-Бизнес».

Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л. и др. (2007–2008). Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. Комитет по управлению спросом, ECR-Rus.

Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. (2014). Логистика. Полный курс MBA. М.: Эксмо.

Ильенкова К.М. (2018). Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. № 3. С. 124–145.

Котлер Ф. (2007). Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Вильямс.

Сергеев В.И. (2014). Корпоративная логистика в вопросах и ответах. М.: ИНФРА-М.

Сысоева С., Бузукова Е. (2016). Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. СПб.: Питер.

Bauer J.C., Kotouc A.J., Rudolph T. (2012). What constitutes a "good assortment"? A scale for measuring consumers' perceptions of an assortment offered in a grocery category. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, no. 1, pp. 11–26.

Beneke J. (2015). Are consumers really bewildered by overchoice? An experimental approach to the tyranny of "Too much". *Journal of Food Products Marketing*, vol. 21, no. 1, pp. 90–101.

Beneke J., Cumming A., Jolly L. (2013). The effect of item reduction on assortment satisfaction-A consideration of the category of red wine in a controlled retail setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, no. 3, pp. 282–291.

Cadeaux J., Yee L. (2013). Performance effects of category assortment and stock allocation decisions for a cash-and-carry wholesaler. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 23, no. 5, pp. 537–552.

Casteran G., Chrysochou P., Meyer-Waarden L. (2019). Brand loyalty evolution and the impact of category characteristics. *Marketing Letters*, vol. 30, no. 1, pp. 57–73. DOI:10.1007/s11002-019-09484-w.

Che H., Chen X., Yuxin C. (2012). Investigating effects of out-of-stock on consumer stockkeeping unit choice. *Journal of Marketing Research*, vol. 49, no. 4, pp. 502–513.

Chopra S., Meindl P. (2001). *Supply Chain Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Dass M., Kumar P. (2012). Assessing category vulnerability across retail product assortments. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 40, no. 1, pp. 64–81.

Goic M., Bosch M., Castro J.P. (2015). Detecting inefficiently managed categories in a retail store. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 66, no. 1, pp. 160–171.

González-Benito Ó., Martínez-Ruiz M.P., Mollá-Descals A. (2010). Retail pricing decisions and product category competitive structure. *Decision Support Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 110–119.

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*, vol. 86, vol. 2, pp. 172–183. DOI:10.1016/j.jretai.2010.02.006.

Hamister J.W., Fortsch S.M. (2016). Cumulative impact of category management on small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 44, no. 7, pp. 680–693.

Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z. (2014). Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. *Decision Support Systems*, vol. 57, no. 1, pp. 296–308.

Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P. (2010). 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*, vol. 20, no. 3, pp. 311–333.

Kraljic P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, pp. 109–117.

Ma C., He H., Xun L. (2010). Inventory management strategy of retail trade on the revenue management. Paper presented at the ICLEM 2010: *Logistics for Sustained Economic Development – Infrastructure, Information, Integration – Proceedings of the 2010 International Conference of Logistics Engineering and Management*, pp. 861–867.

O'Brien J. (2009). *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business*. N.Y.: Kogan Page.

Sandell K.S.S. (2019). Olfactory cues and consumers' purchase behavior in food products: A category management approach. *Economia Agro-Alimentare*, vol. 21, no. 1, pp. 73–100.

Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. (2013). Category optimizer: A dynamic-assortment, new-product-introduction, mix-optimization, and demand-planning system. *Marketing Science*, vol. 32, no. 2, pp. 221–228.

Voleti S., Gangwar M., Kopalle P.K. (2017). Why the dynamics of competition matter for category profitability. *Journal of Marketing*, vol. 81, no. 1, pp. 1–16.

Womack J., Jones D. (2003). *Lean thinking*. L.: Free Press, 2003.
Yang S., Li L. (2017). Personalization in dynamic assortment planning: An analysis based on multi-agent simulation method. Paper presented at the *Proceedings - 2017 5th International Conference on Enterprise Systems: Industrial Digitalization by Enterprise Systems, ES 2017*, pp. 157–162.
Zhang F., Zhou M., Lu Q. (2010). Procurement model for supermarket based on category management. Paper presented at the *2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management, ICLSIM 2010*, vol. 3, pp. 1413–1417.

Информация об авторах

Бурлакова Ирина Владиславовна
Аспирант, старший преподаватель кафедры международной экономики и менеджмента. **Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина** (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19). E-mail: ivburlakova1@gmail.com.

Карх Дмитрий Андреевич
Доктор экономических наук, профессор кафедры логистики и коммерции, проректор по учебно-методической работе и качеству образования. **Уральский государственный экономический университет** (620000, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: dkarh@mail.ru.

Ружанская Людмила Станиславовна
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой международной экономики и менеджмента. **Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина** (620002, РФ, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19). E-mail: l.s.ruzhanskaya@urfu.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5

Applying category management in procurement in manufacturing companies

Irina V. Burlakova[1], **Dmitry A. Karkh**[2], **Lyudmila S. Ruzhanskaya**[1]
[1]Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia
[2]Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Category management is a common tool of retail trade which implies product margins to be effectively run through an integrated approach to product category, i.e. control over procurement, pricing, promotion and marketing is centralized. However, category management tools, if borrowed to control procurement in manufacturing companies, cause numerous problems due to some specific restrictions: one part of goods purchased by a manufacturing company is modified during the production process, and the other part is oriented towards the internal customer, rather than external one. The paper develops the method for applying the tools and the introduction algorithm of category management to run procurement in manufacturing companies. The methodological basis of the research includes a system-based approach to forming a logistic system in a company and project approach in management. Through comparing value chains in different sectors, we introduce a fundamentally new concept of category approach to procurement management. Cost analysis helped justify the need for using the category approach within the framework of multi-link technologies so as to reduce procurement costs and solve the problem of increasing the competitiveness of companies. The case studies show that there are two ways to introduce category management in Russian manufacturing companies: category strategy and category team. The use of category team comprised of the representatives from the procurement office and related departments helps overcome cross-functional conflicts of interest and take a fresh look at purchases of familiar products. The team members develop and record a category strategy that describes the current situation in the market for product suppliers and possible optimization options, and regulates further actions on managing the category. The paper specifies the tools and algorithm for adopting the category approach, particularly when choosing a procurement strategy and formalizing it in the documents.

Keywords: category management; supplier relationship management; assortment management; procurement; supply; manufacturing companies.

JEL Classification: M11, M31

Paper submitted: October 15, 2019

For citation: Burlakova I.V., Karkh D.A., Ruzhanskaya L.S. (2019). Applying category management in procurement in manufacturing companies. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 6, pp. 54–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-6-5.

References

Bowersox D., Closs D. (2001). *Logistical management: The integrated supply chain process* (Russ. ed.: Logistika: integrirovannaya tsepochka postavok. Moscow: Olimp-Biznes).
Buyanova E., Davydov N., Kel'bakh L. et al. (2007–2008). *Kategoriynyy menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii* [Category management. Theory and practice in Russia. Demand Management Committee]. Moscow: Komitet po upravleniyu sprosom, ECR-Rus.
Dybskaya V.V., Zaytsev E.I., Sergeev V.I., Sterligova A.N. (2014). *Logistika. Polnyy kurs MBA* [Logistics. Full MBA course]. Moscow: Eksmo.

Il'enkova K.M. (2018). Vnedrenie kategoriynogo menedzhmenta v traditsionnoy roznitse [The introduction of category management in traditional retail]. *Vestnik Moskovskogo universiteta – Bulletin of Moscow University*, no. 3, pp. 124–145.
Kotler Ph. (2007). *Fundamentals of marketing* (Russ. ed.: Osnovy marketinga. Kratkiy kurs. Moscow: Viliyams).
Sergeev V.I. (2014). *Korporativnaya logistika v voprosakh i otvetakh* [Corporate logistics in questions and answers]. Moscow: INFRA-M.
Sysoeva S., Buzukova E. (2016). *Kategoriynyy menedzhment: upravlenie assortimentom v roznitse* [Category management: Assortment management in retail]. St. Petersburg: Piter.
Bauer J.C., Kotouc A.J., Rudolph T. (2012). What constitutes a "good assortment"? A scale for measuring consumers' perceptions of an assortment offered in a grocery category. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, no. 1, pp. 11–26.
Beneke J. (2015). Are consumers really bewildered by overchoice? An experimental approach to the tyranny of "Too much". *Journal of Food Products Marketing*, vol. 21, no. 1, pp. 90–101.
Beneke J., Cumming A., Jolly L. (2013). The effect of item reduction on assortment satisfaction-A consideration of the category of red wine in a controlled retail setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, no. 3, pp. 282–291.
Cadeaux J., Yee L. (2013). Performance effects of category assortment and stock allocation decisions for a cash-and-carry wholesaler. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 23, no. 5, pp. 537–552.
Casteran G., Chrysochou P., Meyer-Waarden L. (2019). Brand loyalty evolution and the impact of category characteristics. *Marketing Letters*, vol. 30, no. 1, pp. 57–73. DOI: 10.1007/s11002-019-09484-w.
Che H., Chen X., Yuxin C. (2012). Investigating effects of out-of-stock on consumer stockkeeping unit choice. *Journal of Marketing Research*, vol. 49, no. 4, pp. 502–513.
Chopra S., Meindl P. (2001). *Supply Chain Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
Dass M., Kumar P. (2012). Assessing category vulnerability across retail product assortments. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 40, no. 1, pp. 64–81.
Goic M., Bosch M., Castro J.P. (2015). Detecting inefficiently managed categories in a retail store. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 66, no. 1, pp. 160–171.
González-Benito Ó., Martínez-Ruiz M.P., Mollá-Descals A. (2010). Retail pricing decisions and product category competitive structure. *Decision Support Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 110–119.
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*, vol. 86, vol. 2, pp. 172–183. DOI:10.1016/j.jretai.2010.02.006.
Hamister J.W., Fortsch S.M. (2016). Cumulative impact of category management on small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 44, no. 7, pp. 680–693.
Han S., Ye Y., Fu X., Chen Z. (2014). Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. *Decision Support Systems*, vol. 57, no. 1, pp. 296–308.
Hyvönen S., Lindblom A., Olkkonen R., Ollila P. (2010). 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*, vol. 20, no. 3, pp. 311–333.
Kraljic P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, pp. 109–117.
Ma C., He H., Xun L. (2010). Inventory management strategy of retail trade on the revenue management. Paper presented at the ICLEM 2010: *Logistics for Sustained Economic Development – Infrastructure, Information, Integration – Proceedings of the 2010 International Conference of Logistics Engineering and Management*, pp. 861–867.
O'Brien J. (2009). *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business*. N. Y.: Kogan Page.
Sandell K.S.S. (2019). Olfactory cues and consumers' purchase behavior in food products: A category management approach. *Economia Agro-Alimentare*, vol. 21, no. 1, pp. 73–100.
Sinha A., Sahgal A., Mathur S.K. (2013). Category optimizer: A dynamic-assortment, new-product-introduction, mix-optimization, and demand-planning system. *Marketing Science*, vol. 32, no. 2, pp. 221–228.
Voleti S., Gangwar M., Kopalle P.K. (2017). Why the dynamics of competition matter for category profitability. *Journal of Marketing*, vol. 81, no. 1, pp. 1–16.
Womack J., Jones D. (2003). *Lean thinking*. L.: Free Press, 2003.
Yang S., Li L. (2017). Personalization in dynamic assortment planning: An analysis based on multi-agent simulation method. Paper presented at the *Proceedings – 2017 5th International Conference on Enterprise Systems: Industrial Digitalization by Enterprise Systems, ES 2017*, pp. 157–162.
Zhang F., Zhou M., Lu Q. (2010). Procurement model for supermarket based on category management. Paper presented at the *2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management, ICLSIM 2010*, vol. 3, pp. 1413–1417.

Information about the authors

Irina V. Burlakova
Postgraduate, Senior Lecturer of International Economy and Management Dept. **Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin** (19 Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia). E-mail: ivburlakova1@gmail.com.

Dmitry A. Karkh
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Logistics and Commerce Dept., Vice-Rector for Teaching and Learning Activity and Quality of Education. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: dkarh@mail.ru.

Lyudmila S. Ruzhanskaya
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of International Economy and Management Dept. **Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin** (19 Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia). E-mail: l.s.ruzhanskaya@urfu.ru.