

Сергей Илюха

ТРЕТЬЕ  
ИЗДАНИЕ

Адаптированное  
к новой  
реальности

# АРИФМЕТИКА КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ДАННЫЕ



КАТЕГОРИИ



АНАЛИЗ



РЕШЕНИЯ



РЕЗУЛЬТАТ

# Сергей Илюха

## Арифметика категорийного менеджмента. Третье издание

<https://litres.ru/73961474>

SelfPub; 2026

### Аннотация

Уважаемые друзья. Это уже третье издание книги «Арифметика категорийного менеджмента». За время после выхода второго издания в 2020 году произошло очень много событий. Книга стала настольной для множества категорийных менеджеров, легла в основу множества курсов в моей Бизнес-школе «Лига Коммерсантов», восьми видеокурсов для всех сфер торговли от FMCG до DIY, бытовой техники и электроники, даже фармацевтического бизнеса. Но время идет, рынок изменяется, появляются новые технологии и каналы сбыта, изменяющие как поведение потребителей, так и правила конкуренции.

Изменился и мой подход к работе. Если во время написания первого и второго издания я систематизировал свой опыт работы в ритейле, то при написании этой книги я буду опираться на реализованные в последние годы десятки проектов по внедрению категорийного менеджмента в работу розничных сетей в 6 странах. Но главную концепцию книги - рассказ о

сложных технологиях простыми словами я сохраню. Читайте с удовольствием.

# Содержание

Предисловие.	5
Оглавление.	9
Введение.	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Сергей Илюха**

# **Арифметика категорийного менеджмента.**

# **Третье издание**

## **Предисловие.**

Уважаемые друзья. Это уже третье издание книги «Арифметика категорийного менеджмента». За время после выхода второго издания в 2020 году произошло очень много событий. Книга стала настольной для множества категорийных менеджеров, легла в основу множества курсов в моей Бизнес-школе «Лига Коммерсантов», восьми видеокурсов для всех сфер торговли от FMCG до DIY, бытовой техники и электроники, даже фармацевтического бизнеса. Но время идет, рынок изменяется, появляются новые технологии и каналы сбыта, изменяющие как поведение потребителей, так и правила конкуренции.

Изменился и мой подход к работе. Если во время написания первого и второго издания я систематизировал свой опыт работы в ритейле, то при написании этой книги я буду опираться на реализованные в последние годы десятки

проектов по внедрению категорийного менеджмента в работу розничных сетей в 6 странах. Но главную концепцию книги я постараюсь сохранить. В отличие от недавно вышедшей в электронном виде моей книги «Категорийный менеджмент. Алгоритмы для практиков», которая адресована в основном опытным менеджерам, в этой книге я буду рассказывать о простых технологиях повышения эффективности работы розничного магазина и делиться профессиональными секретами, которые позволят просто решить сложные вопросы взаимодействия с покупателями и поставщиками, помогут бороться с конкурентами и управлять ассортиментом так, что магазин будет приносить гарантированную прибыль.

В книге с позиций категорийного менеджмента рассмотрим вопросы управления ассортиментом розничного магазина (сети), многие из которых иногда оставались «за кадром». Им не уделялось должного внимания даже экспертами по управлению ассортиментом, а обычные коммерсанты просто не представляли, что существуют «тонкие настройки», которые при небольших трудозатратах позволяют существенно повысить прибыль магазина.

Мы детально рассмотрим:

Как правильно оценить потенциал своего магазина.

Определить позиционирование и выбрать конкурентные преимущества, которые будем использовать в борьбе за покупателя.

Как сформировать портрет своего целевого потребителя и сделать предложение, которое будет важно именно для него.

Как правильно оценить ситуации потребления и сделать покупателю правильное предложение.

Как работать с форматами.

Как квотировать ассортимент и наполнять матрицу на уровне отдельных товаров.

Как управлять товарными запасами и провести эффективное промо.

Сегодня в условиях интенсивного развития нейросетей и проникновения искусственного интеллекта (ИИ) практически во все сферы нашей жизни и работы, на мой взгляд, особенно актуальной для начинающих категорийных менеджеров становится задача понимания «физики» процессов. Еще при написании первых изданий я наблюдал, как сотрудники фактически саботировали работу продвинутого автозаказа, так как не понимали, как он работает и перепроверяли все цифры в таком близком и понятном EXCEL. Сегодня есть возможность создавать собственные промты. Но для того, чтобы обучить нейросеть необходимо правильно описать процесс и понимать, какой результат мы ожидаем получить. «Изыюминка» книги в том, что все описанные в ней технологии сопровождаются простыми алгоритмами и формулами, которые любой руководитель розничного магазина сможет использовать в своей работе уже завтра как для автоматизации на основе стандартных IT решений, так и с помощью

нейросетей.

Приятного чтения и успехов в розничной торговле.

# Оглавление.

## Введение

### **1. Основные правила эффективного управления ассортиментом.**

Введение в категорийный менеджмент.

15 правил управления ассортиментом.

### **2. Оценка ресурсов предприятия и определение возможных стратегий развития.**

2.1. Возможные стратегии розничной сети.

2.2. Ресурсы розничной сети и их оценка.

### **3. Рыночная стратегия в зависимости от наличия ресурсов.**

3.1. Агрессивная стратегия.

3.2. Пассивная стратегия.

3.3. Режим паузы.

3.4. Стратегия выживания.

3.5. Омниканальные стратегии, изменение позиционирования и ассортиментного портфеля.

3.6. Алгоритм выбора стратегии сети.

### **4. Оценка потенциала района расположения магазина и трафика.**

4.1. Виды трафика розничного магазина.

4.2. Алгоритм оценки потенциала района расположения магазина.

4.3. Использование новых технологий оценки потенциала района.

4.4. Пример расчета потенциала продаж с учетом емкости района, традиционного способа и места совершения покупки, ситуации потребления и конкурентного окружения.

## **5. Выбор и оценка целевого потребителя.**

5.1. Новые тенденции в поведении потребителей

5.2. Исследование потребителей и выбор целевых групп.

Источники получения информации и способы ее исследования.

5.3. Составление портрета целевого потребителя

## **6. Оценка конкурентного окружения.**

6.1. Основные конкуренты розничного магазина.

6.2. Оценка опасности конкурентов.

6.3. Формирование структуры ассортимента магазина на основе анализа конкурентной среды.

## **7. Выбор формата магазина.**

7.1. Алгоритм управления форматами магазинов.

7.2. Формирование омниканальной модели формата.

7.3. Оценка правильности определения формата магазина. Действия в случае выявления несоответствий.

7.4. Кластеризация и управление трафиком внутри формата.

7.5. Использование подформатов категории для повышения качества управления ассортиментом.

## **8. Формирование ассортиментной матрицы.**

8.1. Построение ассортиментного классификатора.

8.2. Формирование ассортиментной матрицы.

8.3. Назначение ролей товарных категорий.

8.4. Формирование ассортимента магазина на уровне SKU.

8.5. Управление ценой и доходностью в категории.

## **9. Эффективные методы анализа и управления продажами.**

9.1. Методы анализа статистики продаж.

9.2. Эволюция развития методов анализа коммерческой информации.

9.3. Правила эффективного анализа информации.

9.4. Современные технологии анализа продаж и перспективы использования нейросетей в ритейле.

## **10. Управление эффективностью магазина на основе статистической информации.**

10.1. Алгоритм разработки системы оценки эффективности работы фирмы.

10.2. Алгоритм действий по результатам анализа статистической информации.

10.3. Алгоритм действий ритейлера по повышению трафика, товарооборота, прибыли.

## **11. Эффективные программы продвижения. Постановка задач, планирование, проведение, оценка результатов.**

11.1. Акции, направленные на повышение лояльности по-

требителей без предоставления дополнительной выгоды.

11.2. Акции с возможным выигрышем.

11.3. Промо-акции с гарантированным выигрышем.

11.4. Ценовые акции.

11.5. Акции с возвратом денег.

11.6. Акции с возможностью выбора между беспроцентной рассрочкой и бонусами

11.7. Составление промо-плана или программы продвижения.

## **12. Управление товарными запасами.**

12.1. Алгоритм работы системы автозаказа.

12.2. Правила оценки эффективности управления товарными запасами.

12.3. Алгоритм внедрения автозаказа.

## **13. Управление отношениями с поставщиками.**

13.1. Алгоритм исследования поставщиков на основе системы показателей.

13.2. Проведение переговоров с поставщиками.

## **Заключение.**

# Введение.

## Введение

Уважаемый читатель, перед тобой – книга, которая поможет более эффективно решать вопросы, стоящие как перед огромной розничной сетью, так и перед небольшим магазином. Для того, чтобы покупатель поверил нам и полюбил наш магазин надо, с одной стороны, сделать ему наилучшее предложение, с другой – не заиграться в «супер сервис», когда выбор становится очень сложным и один раз покупатель купит у нас, но больше никогда не придет.

Мне очень нравится одна история.

Парень приглашает девушку в гости и «согласует меню», в том числе возникает вопрос «Что будем пить?».

– У меня есть зеленый чай. Или ты хочешь кофе?

– Кофе, – отвечает девушка.

– Растворимый? Молотый? В зернах?

– В зернах.

– Либерика? Робуста? Арабика?

– Арабика.

– Бразильский? Колумбийский? Перуанский? Венесуэльский?

– Бразильский.

– Айриш? Глясе? Капучино? Эспрессо? Лунго?

– Слушай, а давай лучше чайку попьем!

Часто похожие ситуации происходят и с нами. Например, мы приняли решение качественно улучшить работу своего магазина. Стали изучать опыт успешных ритейлеров. И план действий, в принципе, нам понятен. Но как выполнить каждое из них?

Для получения информации о потенциальных потребителях и других данных для эффективного управления ассортиментом магазина необходимо проводить много исследований. Самому ими заниматься некогда, качественное исследование провести сложно – нет специалистов и времени, а покупать специализированные программы или нанимать экспертов – дорого. В результате – в работу магазина вносятся небольшие косметические изменения, и все остается по-прежнему...

В этой книге я расскажу о простых технологиях повышения эффективности работы розничного магазина, и поделюсь профессиональными секретами, которые позволят просто решить сложные вопросы взаимодействия с покупателями и поставщиками, помогут бороться с конкурентами и управлять ассортиментом так, что магазин будет приносить гарантированную прибыль. Большую прибыль!!!

Описанные технологии основаны на личном опыте внедрения и общения с тысячами специалистов и ритейлеров.

Так как название книги – «Арифметика категорийного менеджмента», то и методики я буду рассматривать несложные. Ими сможет воспользоваться как розничная сеть, со-

стоящая из сотен магазинов, так и владелец нескольких «магазинов у дома». Прочитав эту книгу, на вопрос «Что ты хочешь? Кофе или чай?» ваш покупатель сможете уверенно ответить «Эспрессо! И не задавай мне лишних вопросов! Именно за этим кофе я и пришел к тебе!».

Приятного чтения и успехов в работе!

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.