

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОШИБКИ ЦЕН И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Екатерина Бузукова

Сегодня речь пойдет о типовых ошибках в ценообразовании. Это, как правило, любимая тема руководителей — предполагается, что если цены будут «самыми низкими на рынке», то бизнес будет процветать и колоситься. Удивительно, как часто «самые низкие цены» не позволяют компании стать лидером рынка или попросту ее топят. Разберемся, какие ошибки при работе с ассортиментом можно допускать при установлении цен.

1. «ПОД ОДНУ ГРЕБЕНКУ», ИЛИ ЕДИНАЯ НАЦЕНКА НА ВСЕ ТОВАРЫ

Как выглядит: категорийный менеджер устанавливает единую торговую наценку на всю группу товаров, например на всю «молочную продукцию» от поставщика Procter&Gamble. Или на все товары марки «Самсунг». Очень удобно, возиться не нужно.

И правда, зачем перебирать сотни товаров, если можно воспользоваться одним процентом наценки — плюс 30% на все? То, что некоторые товары по цене окажутся вне рынка, и то, что на некоторые товары можно было бы поставить большую наценку, в данном случае не учитывается.

Чем опасен данный подход: он, конечно, удобен, так как позволяет делать минимум телодвижений. Но он не учитывает ни рыночной ситуации, ни конкурентной среды, ни возможностей заработать больше на многих товарах.

Категорийный менеджмент подразумевает дифференцированное

ценообразование, то есть большинство товаров придется «перебрать» руками и устанавливать на них свою политику наценок в зависимости от роли товара в ассортименте. Но тут важно не впасть в другую крайность — в ошибку номер 2.

2. «ЛОВЛЯ БЛОХ», ИЛИ ПОПЫТКА УСТАНОВИТЬ НА КАЖДЫЙ ТОВАР СВОЮ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ

Как выглядит: в ассортименте 1000 товарных позиций. И категорийный менеджер тратит свое время, чтобы каждую товарную позицию а) выбрать и открыть, б) помониторить рынок, сравнив цены у конкурентов, в) высчитать и установить процент наценки, г) подать заявку в магазины на печать новых ценников. В результате, когда он добирается до 999-й позиции, уже прошла неделя и нужно все делать заново, так как обязателен мониторинг цен раз в неделю, и это регламент.

К чему приводит: неэффективное использование человеческих ресурсов и трата времени. Представь-

те, если в компании не тысяча, а десять или двадцать тысяч позиций.

Что делать: необходимо обобщать товары и делать единую наценку в рамках категорий и группировки товаров внутри категорий. Проще говоря, дифференцировать ценообразование по ролям категорий и статусам товаров. Для категорий базовых и приоритетных обязателен мониторинг конкурентов (раз в неделю или две, зависит от рынка и плотности конкуренции), и товары в этих категориях тоже будут попадать под индивидуальную установку процентов. Для удобных категорий (сопутствующих, комплектных, малозначимых для ассортимента) можно устанавливать единую наценку на всю категорию или торговую марку. Например, нет смысла в гипермаркете мониторить и дифференцировать цены на зубочистки или мешки для мусора, так как покупатель вряд ли сравнивает цены на эти товары с другими магазинами. Для таких товаров можно воспользоваться единой фиксированной наценкой.

Товары уникальные, эксклюзивные и товары редкого спроса не имеет смысла часто мониторить (так как конкуренции по ним практически нет), но наценку можно сделать высокую, максимально позволительную. Для новинок следует предусмотреть специальную политику ценообразования, учитывающую появление товара у конкурентов и жизненный цикл.

**ДЛЯ КАЖДОГО ТОВАРА НУЖНО ВЫРАБАТЫВАТЬ
СВОЮ ПОЛИТИКУ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, УЧИТЫВАЯ
РОЛЬ КАТЕГОРИИ И РОЛЬ ТОВАРА В КАТЕГОРИИ,
КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ
И РЫНОЧНУЮ СИТУАЦИЮ.**

ЕКАТЕРИНА БУЗУКОВА

Независимый консультант по вопросам управления ассортиментом.

Опытный практик с 15-летним опытом работы в закупках и управления людьми. С 1994 года работала в оптово-розничных торговых компаниях на должностях менеджера по закупкам, начальника отдела закупок, руководителя товарного направления. Консультации и семинары по категорийному менеджменту ведет с 2005 года, опыт работы – более чем с 200 компаниями.

Образование высшее педагогическое, степень MBA по специальности «Маркетинг и продажи» при АНХ Правительства РФ, повышение квалификации в области стратегического управления предприятием.

Автор статей и книг «Управление ассортиментом. Категорийный менеджмент», «Мерчандайзинг» и «Закупки и поставщики» (изд-во «Питер», 2009–2011).

www.assorts.ru, buzukova@assorts.ru



Для сезонных товаров также будет своя политика ценообразования с учетом начала сезона распродаж и активности конкурентов. Вне сезона наценку на эти товары можно или существенно снижать (распродавая товар) или, напротив, повышать, так как товар выпадает из конкурентной среды.

Итог: для каждого товара нужно вырабатывать свою политику ценообразования, учитывая роль категории и роль товара в категории, конкурентную среду, жизненный цикл и рыночную ситуацию. При этом можно обобщать товары в ценовые группы, чтобы не делать лишней работы.

3. «РОГА ИСИДЫ», ИЛИ ДИСБАЛАНС ЦЕНОВЫХ СЕГМЕНТОВ

«Рога Иисиды» – термин, обозначающий эффект в построении ассортиментной матрицы, когда в товарах одной категории (или в матрице целиком) нарушена пропорция ценовых сегментов. Название происходит от имени египетской богини Иисиды, имеющей голову коровы с огромными рогами. «Рога» становятся видны, когда из товаров в одной категории исчезает средний ценовой сегмент и остаются только очень дешевые и очень дорогие товары. Этот эффект может наблюдаться не только при неверной ценовой политике, но и при неправильной выкладке товара (дешевое и дорогое рядом, а средний сегмент выложен отдельно и не сразу виден покупателям). Резуль-

тат – падение продаж и отток покупателей (рис. 1).

Если категорийные менеджеры не проводят единую согласованную ценовую политику в рамках всей компании, то может быть ситуация, когда один специалист, например, завозит в ассортимент дешевую колбасу, а другой – только дорогой сок. Покупатель, как правило, приобретает товары в сходных ценовых сегментах – тот, кто пришел за дешевой колбасой, обычно ищет недорогой сок. В результате покупатель не находит нужного ему сока и идет за соком в другой магазин (где попутно приобретает и колбасу, и все остальное). Это пример возникновения «Рогов Иисиды» на уровне категорий товаров. Но возможна ситуация, когда в одной категории менеджер неверно подобрал ассорти-

мент и предложил покупателю выбор среди самого дешевого или дорогого товара. Средний сегмент отсутствует, и в результате продажи падают (рис. 2).

4. «САМЫЕ НИЗКИЕ ЦЕНЫ»

Любимая игрушка большинства компаний: «Наши цены самые низкие, поэтому покупатель должен прийти к нам». И вот категорийные менеджеры с утра до ночи заняты переписыванием цен у конкурентов, выбиванием от поставщиков новых скидок и подготовкой новых желтых ценников и акций по типу «шок-цена» и «горячие скидки». Из года в год...

Прошу понять меня правильно: я не против акций, желтых ценников и низких цен. Без этого на рынке уже даже неприлично

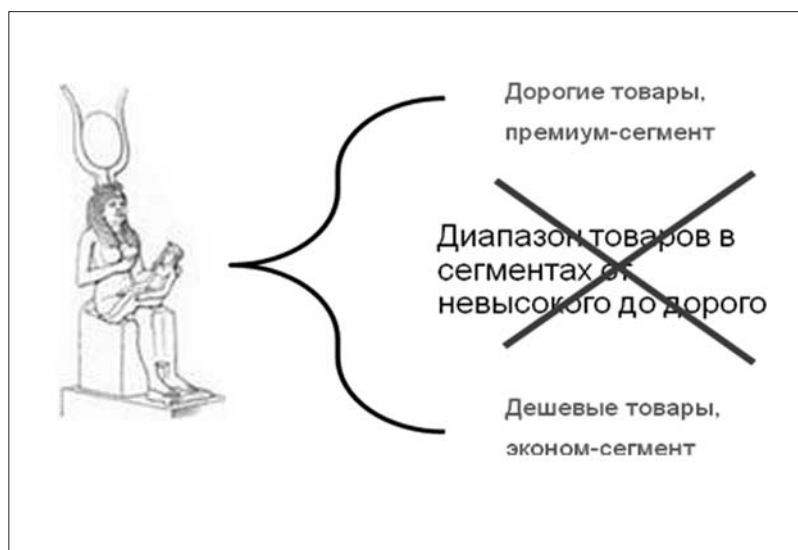


Рис. 1. «Рога Иисиды»

появляться, потому что так делают 99% сетей. Но нужно очень хорошо отдавать себе отчет в двух вещах.

А. Низкие цены не позволяют зарабатывать прибыль. Продажа товаров с минимальной наценкой позволяет прокачивать оборот, но не приносит прибыли! На какие деньги компания будет покрывать издержки, платить налоги, аренду, зарплату и открывать новые магазины?

Б. Покупателя привлекают низкие цены, это бесспорно. Но если нет нужного товара, то низкие цены не удержат вашего клиента. Ему в первую очередь нужен товар. Поэтому низкие цены удержат покупателя только в случае правильно подобранного ассортимента.

Только два ресурса позволяют зарабатывать, если компания проводит политику «низких цен»:

1) персонал (который умеет продать дороже и тот товар, который приносит прибыль. Дешевые товары продавать не надо,

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН ДОЛЖНО БЫТЬ ОТДАНО КАТЕГОРИЙНОМУ МЕНЕДЖЕРУ, ТАКЖЕ КАК И ПРАВО НА ВВОД-ВЫВОД ТОВАРОВ – БЕЗ ЭТОГО НАСТУПАЕТ ХАОС.

они сами себя продают. Персонал нужен именно для того, чтобы продать то, что дороже);

2) ассортимент – наличие тех товаров, которые обладают достаточной наценкой, чтобы погасить минус от продажи «акционных» товаров. Товары в категории должны быть подобраны так, их было достаточно для: а) привлечения потока покупателей (с малой наценкой и большим оборотом); б) получения прибыли (более дорогие маржинальные товары); в) особенных запросов покупателей (высокая наценка, редкий спрос); г) увеличения объема продаж (как ре-

зультат приносящие более высокую маржу) и д) новинки (чаще с более высокой наценкой).

Впрочем, это разговор для отдельной публикации, коснемся этой темы в следующих номерах.

5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НЕ В ТЕХ РУКАХ

Как выглядит: установлением цен занимается кто угодно: отдел маркетинга, директор магазина, владелец компании, аналитик... Только не сам категорийный менеджер. Налицо нарушение краеугольного принципа категорийного управления: процесс управления категорией должен быть в одних руках! В руках категорийщика! Цена – основной инструмент влияния на продажи, и от правильно установленных цен будет зависеть эффективность работы с категорией. Кроме категорийного менеджера, никто не знает особенностей работы с товаром, условий поставки и договоренностей с поставщиками, влияния других товаров в категории или наличия товаров-заменителей. Я жестко настаиваю на том, чтобы установление цен было отдано категорийному менеджеру, так же как и право на ввод-вывод товаров. Без этого наступает хаос, и тогда невозможно будет спрашивать с «категорийщика» за успех работы категории.

В следующем номере будет разговор об ошибках в подборе ассортимента, товарах в категории.



Рис. 2. Категория товаров «Аксессуары для ванной комнаты» представлена в двух ценовых сегментах: дешевые пластиковые аксессуары по цене 12–37 рублей и дорогая керамика по цене 691–1108 рублей. Других товаров в категории нет, выбор для покупателя ограничен