

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ОШИБКИ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ОТДЕЛОВ. ЧАСТЬ 6

Екатерина Бузукова

Сегодня поговорим о типичных для российских компаний проблемах во взаимодействии отделов. Именно для российских компаний, потому что это больше свойственно нашему менталитету – во многом по причине прошлого бурного роста рынка, когда все развивалось «как бы само собой» и было не до проработки оргструктуры, во многом по причине отсутствия технологий и сопротивления «бюрократизации». Но построение категорийного менеджмента требует и определенной степени бюрократизации, и технологий, и стандартов.

1. ОШИБКА ПЕРВАЯ: НЕ ОРГАНИЗОВАНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОТДЕЛОВ

Отделы и подразделения в компании есть, но каждый живет сам по себе: продажи живут своей жизнью, коммерческий отдел – своей, логисты – своей, маркетологи – сами по себе. С удивлением узнают об открытии новых магазинов, о введении в ассортимент новых товаров и о проводящихся акциях – узнают по факту, когда уже все произошло.

Если честно, то я не встречала настолько запущенных случаев, когда все отделы совсем никак между собой не координируют действия. Но я видела отдельные проявления – разрывы в согласовании планов между закупками и продажами или

между маркетингом и коммерческим отделом.

В любом случае это тревожный сигнал, и результатом будут постоянное затыкание дыр, авралы, недовольство коллегами, склоки, часто – уход наиболее грамотных и ценных сотрудников, которые устают работать в ситуации «опять не то привезли» или «опять некуда товар ставить». Возникают конфликты, накаляются страсти, начинается перенос конфликтов на уровень личностей, и атмосфера в компании становится невыносимой. Уже не говоря о том, что сквозные процессы (управление ассортиментом, маркетинговые мероприятия, распределение товаров) не работают должным образом.

Что делать. Это задача руководства – наладить и организовать взаимодействие отделов так, чтобы вовремя шел обмен информацией, согласование действий и не было лишних звеньев или бесхозных процессов. Для этого обычно формализуются процессы: сначала описываются основные функции отдела, за что он отвечает, затем (можно это делать одновременно с описанием функционала) прорабатывается, кто с кем должен согласовать процесс и в какой момент происходит передача ответственности.

Например, так может выглядеть сквозной процесс «Организация системы мерчандайзинга» (фрагмент документа, отделы и должнос-

Таблица 1. Организация системы мерчандайзинга

Процесс	Кто инициатор и хозяин процесса	Кто исполняет процесс	Кто еще принимает участие
Решение об открытии нового магазина	Генеральный директор инициирует, курирует директор по развитию. Хозяин процесса – директор по развитию	Поиск помещения и заключение договора аренды – директор по развитию. Штатное расписание и план продаж – директор по рознице. Ассортимент – коммерческий директор	Отдел маркетинга и рекламы (запуск рекламной кампании, подготовка вывесок, баннеров и т. п.)
Зонирование магазина, план расположения товаров в зале	Директор по рознице	Мерчандайзер (планировка), АХО (подбор и закупка торгового оборудования)	Коммерческий директор (в части ассортимента), отдел маркетинга (навигация)
Выкладка товаров на полках и стеллажах	Категорийный менеджер (каждый по своему товару)	Директор магазина, товаровед согласно утвержденной планограмме	Мерчандайзер и отдел маркетинга и рекламы

ЕКАТЕРИНА БУЗУКОВА

Независимый консультант по вопросам управления ассортиментом.

Опытный практик с 15-летним опытом работы в закупках и управлении 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



ти указаны для примера; у вас может быть по-другому) – см. табл. 1.

Что еще важно сделать: если в компании отделы разрознены и не координируют свои действия, полезно организовать еженедельные (или регулярные) совещания, где будут собираться руководители всех подразделений для обмена новой информацией, обмена вопросами, претензиями и т. п. На первых порах такие собрания будут проходить хаотично (но это полезнее, чем склоки в курилке). Если руководитель возьмет на себя модерацию и будет проводить совещания конструктивно, то довольно быстро люди научатся на собраниях ставить и решать действительно насущные проблемы.

Пример из личной практики.

Много лет назад, еще работая в отделе закупок, мы находились как раз в ситуации «небожительства», работали сами по себе, не всегда понимая важность вопросов, которые поднимали представители розницы. Руководитель предложил нам собираться раз в неделю для обмена информацией. Первые совещания напоминали сельскую ярмарку с кулачными боями. Но, выплеснув пар, через несколько совещаний люди стали ставить вопросы по организации работы – например справедливое требование магазина, чтобы мы, закупщики, заранее согласовывали место для новых товаров в зале, чтобы информацию в карточку товара вносили в другом формате. Склад просил информацию о критериях брака (где завод-

ской брак, а где – транспортировочный). Отдел закупок в свою очередь просил информацию о возвратах товара и причинах возврата и т. д. Оказалось, что много вопросов не решалось из-за того, что «мы думали, вы это знаете или вам это не важно»... Именно после таких совещаний рождались стандарты, правила, бланки заявок и удобные всем отчеты. Через год надобность в этих совещаниях отпала, так как мы научились взаимодействовать и общаться. Но за год компания стала более структурированной, зрелой и продолжала свое развитие.

2. ОШИБКА ВТОРАЯ: НЕ ВЫДЕЛЕНА ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА ЗА ТЕ ИЛИ ИНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Как выглядит: есть отделы, и вроде люди между собой общаются. Но если нет четкого понимания, кто за какой процесс отвечает, то в результате возникновения проблем спросить будет не с кого.

Например, ошибочна ситуация, когда в процессе ценообразования участвуют и категорийные менеджеры, и розница, и маркетологи... и еще финансовый директор, давая рекомендации по уровню наценки. Если в итоге выяснится, что цена на товар установлена неверно (например, завышена), то с кого будем спрашивать? Если все участвовали, дали свои рекомендации и категорийный менеджер цену только зафиксировал в системе, то кто виноват?

Что делать: в идеале у каждого процесса должен быть только один хозяин. Остальные подразделения могут участвовать, давать рекомендации, но отвечать за ошибку будет только хозяин процесса. В категорийном менеджменте вообще мало демократии, это довольно авторитарная система, где должно быть четко прописано, кто именно за что отвечает. Поэтому описание функционала отделов с четким указанием, что именно входит в зону ответственности, – обязательное условие для построения системы категорийного управления.

Пример документа, который описывает функции и полномочия должности категорийного менеджера (возможны поправки, исходя из конкретной ситуации в компании), в табл. 2.

3. ОШИБКА ТРЕТЬЯ: ИЗБЫТОЧНАЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ

Категорийный менеджмент – прерогатива зрелых компаний, с достаточной степенью формализации процессов. Но если организация начинает излишне стандартизироваться и документы имеют большее влияние, чем сами процессы, то это указывает на старение компании и угасание производственных функций.

Как распознать: во-первых, срок жизни компании на рынке достаточный (молодые компании обычно не страдают излишней формализацией) – более 10 лет. Во-вто-

Таблица 2. Функции и полномочия должности категорийного менеджера

Главная задача в структуре	Обеспечение и организация поставки и продаж вверенного ему товара (формирование ассортиментной матрицы и организация поставки товара на склады компании; организация продажи своего товара через сбытовую сеть компании)
Основные функции	Поиск и выбор поставщиков, составление ассортиментной матрицы, формирование ассортимента (ввод и вывод товаров). Переговоры с поставщиками, касающиеся условий сотрудничества и текущих ситуаций. Контроль способов транспортировки, хранения товара. Ценообразование, контроль распределения по магазинам, решение по выкладке, продвижению, промоактивности своего товара
Полномочия	<ul style="list-style-type: none"> • Принимаются решения о количестве, ассортименте и ценах на поставляемый товар. Ввод и вывод новых товаров (групп и категорий – по согласованию с руководством, товарные позиции – самостоятельно). • Решения по работе с поставщиком относительно ассортимента, условий, отсрочек и т. п. (по стратегическим поставщикам – совместно с КД, по мелким поставщикам – самостоятельно). • Расчет себестоимости товара и уровень наценок в рамках ценовой политики сети. • Внесение информационных данных в систему (если в компании нет специального отдела) или контроль правильности внесения данных (если есть отдел оперативного учета). • Самостоятельные решения по определению кондиции товара и по способам их распродажи/утилизации/переоценке. • Планограммы и информация о представлении своего товара в магазинах (в рамках квот и выделенного ему торгового пространства)
Взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> • Транспортный отдел (если есть в компании) – по вопросам поставки товара и его перемещения на склады компании. • Склады и РЦ – по вопросам хранения и внутреннего перемещения товара (отбраковки, списания и т. п.). • Отдел оперативного учета (информационный) – по вопросам перемещения товара в информационной системе, занесения данных о товаре в систему. • Бухгалтерия или финансовая служба – по вопросам оплаты поставок. • Магазины (плюс франчайзинг, если компания имеет разные каналы сбыта) – информация о вводе новых товаров, промоакциях и пр., решения проблем с текущим браком или некондиционным товаром. • Маркетинг и реклама – по вопросам согласования акций (оплата от поставщиков, количество товара для акции и т. п.). Информация по себестоимости (для решения вопросов ценообразования). • IT – по вопросам формирования или изменения программного обеспечения, техзадания по составлению отчетов и фильтров. • Юридический отдел – согласования при подготовке договоров с поставщиками
Уровень подчиненности	Подчиняется коммерческому директору. Может иметь помощников (по внесению оперативных данных в систему, по закупкам, по мерчандайзингу и т. п.). Возможно выделение в компании отдела оперативного учета, который может быть подчинен отделу закупок

рых, если взглянуть на оргструктуру, то будет видно преобладание обеспечивающих подразделений над коммерческими. В такой компании вы увидите кучу департаментов: по развитию (3 человека), по анализу (5 человек), по оформлению (еще 5 человек), по стандартизации (3 человека), по обеспечению работы офиса (6 человек), по бизнес-процессам (4 человека)... – и всего один коммерческий отдел, в котором трудятся 8 замученных менеджеров...¹ То есть будет наблюдаться организационный перекос в

сторону офисной надстройки. В-третьих, количество документов и согласований будет превышать разумные пределы (доходит до смешного: чтобы ввести товар в матрицу, нужно собрать подписи у руководителей по рознице, коммерческого директора, директора по развитию, системного администратора, финансового директора, руководителя базы данных... Подписи ставятся формально, никто не вникает в процесс, только категорийный менеджер бегает по отделам и собира-

ет подписи, потому что ему одному это на самом деле и нужно...).

Что делать: признаться самим себе, что мы давно подменяем эффективную работу лишним количеством бумаг и согласований. Провести небольшую (или большую) чистку, расформировав ненужные подразделения и отказавшись от лишнего персонала (типа отдела аналитики или 4 секретарей). Лучше ИТ-систему наладить, чем содержать штат аналитиков.² По сути, придется совершить организационную революцию, которая омолодит компанию, позволит избавиться от балласта, хотя и вызовет неизбежный стресс и структурную перестройку. Но если этого не сделать, то лишняя бюрократизация просто погубит компанию, состарит ее и приведет к уходу с рынка.

В следующем номере расскажем об ошибках в работе с ассортиментом и товарном классификаторе.

В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ВОООЩЕ МАЛО ДЕМОКРАТИИ, ЭТО ДОВОЛЬНО АВТОРИТАРНАЯ СИСТЕМА, ГДЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ЧЕТКО ПРОПИСАНО, КТО ИМЕННО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ.

¹ Пример условный, никого конкретно не имею в виду, все совпадения случайны.

² Ничего не имею против аналитиков, но считаю, что это часть работы менеджеров, а не отдельный бизнес-процесс.