

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЧАСТЬ 1

В 2013 году мы начинаем цикл статей, посвященных управлению ассортиментом по принципам категорийного менеджмента. Внедрение в компании категорийного менеджмента (далее – КМ) предполагает как структурную перестройку, так и умение работать с ассортиментом, принятие ежедневных решений о вводе или выводе товарных позиций, заказах у поставщиков, выкладке товара и ценам и многие другие мероприятия.

И на каждом этапе могут быть совершены ошибки – от стратегических и фатальных до тактических и поправимых. Например, могут быть допущены просчеты в ценообразовании, мотивации людей, построении матрицы, в выкладке и т. д.

Мы рассмотрим типичные ошибки, которые возникают именно при внедрении КМ, – что не так происходит и как можно это исправить. Цикл из 12 статей специально для журнала «Управление магазином» подготовила наш постоянный автор.

ОШИБКА «ПОТОМУ ЧТО ВСЕ»

Как выглядит: внедряем, но не знаем зачем; потому что все внедряют, и мы книжку прочитали, говорят, теперь надо только так работать.

Почему случается: неверная оценка ресурсов и положения компании на рынке. На самом деле организация не готова или нет предпосылок для внедрения. Дело в том, что КМ – прерогатива зрелых компаний с уже устоявшейся структурой, «переболевшей» всеми «детскими болезнями роста» (от «все занимаются всем» до «план – открыть 200 магазинов за 3 месяца»). На стадии «детства» или во время кризиса нельзя перестраивать структуру, это приведет к преждевременной бюрократизации и остановке развития. А маленьким магазинам или микросетям (3–5 магазинов) КМ не показан – слишком сложная и дорогая надстройка, нерентабельное внедрение. Это все равно что на «Жигули» поставить двигатель от «Мерседеса» и коробку-автомат от «Лексуса». В чем смысл?

Ошибка может быть фатальной, пагубной для компании.

Что делать: прежде чем начинать, надо сто раз подумать, взвесить, посоветоваться, «отмерить», а потом уже «резать».

ОШИБКА «БЫСТРЕЕ-БЫСТРЕЕ». РАЗНОВИДНОСТЬ ОШИБКИ – «МЕДЛЕННО И ПЕЧАЛЬНО»

Как выглядит: внедряем, но торопимся – хотим за месяц и «даем жару», а люди разбегаются. Или наоборот – который год уже занимаемся перестройкой, все давно забыли, кто и зачем это начинал.

Почему случается: неправильная оценка сложности задачи – за месяц ни одна компания это не сделает. Полгода, а то и год – нормальный срок. Потому что надо принять решение, объяснить людям задачу, преодолеть сопротивление и возражения¹, начать менять оргструктуру, потерять при этом 30% сотрудников, набрать новых, обучить, попытаться изменить ИТ-систему², понять, что надо не просто улучшить, а кардинально изменить, переделать все заново, убедиться, что люди все равно работают по-старому, изменить систему мотивации, потерять

еще 30 % персонала, набрать новых, обучить...

При затягивании сроков теряется смысл внедрения КМ. Его суть – сделать компанию сильнее и мобильнее, мощнее и конкурентоспособнее. А какая уж тут конкуренция, когда третий год товарную матрицу прописываем?

Что делать: в общем, представьте, что у вас ремонт. Капитальный, со сносом перегородок, вывозом мусора и согласованием перепланировок. Вот и планируйте сроки и бюджет, исходя из того, что задача сложная, требующая ресурсов, нервов, времени. Будьте готовы к сложностям, ошибкам и длительным срокам. Быстрее-быстрее не получится. А медленно – не приведет к результатам, рынок меняется гораздо быстрее, да и конкуренты тоже.

ОШИБКА «ЭКОНОМИМ»

Как выглядит: денег у нас нет, но все равно внедряем и экономим на всем. Или деньги есть, но мы хотим внедрить без всяких затрат.

Почему случается: очевидно, что бизнес должен приносить прибыль, а не убытки. А какая тут прибыль,

¹ Об этом поговорим в публикации, посвященной организационной структуре компании при внедрении КМ.

² Об этом поговорим в публикации про ошибки в выборе ИТ-системы.

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.



если надо набрать новых людей, да еще зарплату им платить не фиксированную, а с процентом от прибыли, да еще систему новую ставить... Но необходимо понимать, что эти затраты окупятся потом сторичей — через год, когда перестроенная компания сможет решать новые сложные задачи, когда станет возможным открывать не два магазина в год, а два магазина в месяц!

Что делать: не экономить. Не надо излишних трат, но на необходимых вещах и на ресурсах не экономят. Если денег недостаточно, лучше не начинать³.

ОШИБКА «ВНЕДРЯЕМ СНИЗУ». РАЗНОВИДНОСТЬ ОШИБКИ — «ЭКСПЕРИМЕНТ»

Как выглядит: внедрение идет или в одном отделе (в качестве эксперимента), или поручено одному наемному сотруднику. То есть инициатива идет не от руководителя, а от подчиненного.

Почему случается: руководству это не надо, и, поскольку дело хлопотное, проще делегировать. Поэтому внедрение делегировано подчиненным, которым это тоже не надо... В результате все делается плохо или не делается вообще, руководство решает, что КМ — плохая

система и отменяет все, компания дает задний ход, пытаясь вернуть все на круги своя. Но уже поздно, уже закупили новую ИТ-систему и провели обучение, и что теперь делать? Никто не понимает, что происходит. Хаос, разброд и шатания...

Важно: КМ не внедряется снизу. Потому что основное, что будет происходить, — это изменение оргструктуры и мотивации. А это может делать только сам руководитель, так как любое решение от подчиненного будет встречать сопротивление у коллег. То есть сопротивление будет в любом случае, но, когда решение идет от руководства, с ним спорить сложно и не выполнять тоже нельзя.

И еще: КМ не строится «частично», «в качестве эксперимента», «чтоб попробовать»... Это все равно что при ремонте покрасить одну стену, а другую оставить прежней. Затронуты будут сквозные бизнес-

процессы, мотивация, ИТ-система — мы же не можем в компании для одного отдела новую ИТ-систему сделать, а для остальных старую оставить. Если мотивация будет разная у людей, которые занимаются одними процессами, возникнет справедливый вопрос: «А почему это Иванов за ту же работу получает больше?»... Ну и так далее.

Что делать: если уж внедрять КМ, то делать это должен сам руководитель, первое лицо компании. Все зависит от его решений и энергии. Изменение оргструктуры не делегируется. И если внедрять КМ, то надо это делать сразу везде, во всех подразделениях, помня о том, что в компании все связано едиными бизнес-процессами.

В следующей публикации рассмотрим цикл ошибок при изменении организационной структуры компании во время процесса внедрения КМ.

**СТАДИИ «ДЕТСТВА» ИЛИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА
НЕЛЬЗЯ ПЕРЕСТРАИВАТЬ СТРУКТУРУ,
ЭТО ПРИВЕДЕТ К ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ
БЮРОКРАТИЗАЦИИ И ОСТАНОВКЕ РАЗВИТИЯ.**

³ Сколько денег надо? Как сказал один прораб заказчику, который спросил, во сколько обойдется ремонт всего дома: «А сколько у вас есть, во столько и обойдется». Утешением может служить то, что затраты будут идти по мере роста компании, и часто не столь болезненны, как кажется сначала.

Заявка подписчика на журнал «Управление магазином»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 723-39-49

(наименование организации) _____
 (вид деятельности) _____
 Юридический адрес: _____
 Почтовый (фактический) адрес: _____
 ИНН _____ КПП _____
 (тел / факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
 (контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2013
												2014

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик		ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787	
СЧЕТ № УМ-2013/01-06			
Платательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/Накладная			
Предмет счета		Количество	Цена
За подписку на журнал «Управление магазином» на 6 месяцев (№№ ... за 2013 год)		6	478-00
			2868-00
Всего к оплате: Две тысячи восемьсот шестьдесят восемь рублей 00 коп.			НДС – 10%
В т. ч. НДС (10%): 260,73 руб.			260-73
			ВСЕГО К ОПЛАТЕ
			2868-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семи) дней с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока.

В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых банделетов в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки Издания (указанных в п.1) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст. 432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п. 3 ст. 343 и п. 5 ст. 438 ГК РФ).

Генеральный директор



Handwritten signature of V. I. Korchagin

Корчагин В. И.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик		ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787	
СЧЕТ № УМ-2013/01-12			
Платательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/Накладная			
Предмет счета		Количество	Цена
За подписку на журнал «Управление магазином» на 12 месяцев (№№ ... за 2013 год)		12	478-00
			5736-00
Всего к оплате: Пять тысяч четыреста сорок девять рублей 20 коп.			Стоимость с учетом скидки 5%
В т. ч. НДС (10%): 495,38 руб.			5449-20
			в т. ч. НДС – 10%
			495-38
			ВСЕГО К ОПЛАТЕ
			5449-20

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семи) дней с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока.

В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых банделетов в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки Издания (указанных в п.1) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст. 432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п. 3 ст. 343 и п. 5 ст. 438 ГК РФ).

Генеральный директор



Handwritten signature of V. I. Korchagin

Корчагин В. И.