

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА. ЧАСТЬ 5

Екатерина Бузукова

Сегодня поговорим о «нервной системе» предприятия – об информационной системе и ее роли в построении Категорийного Менеджмента в компании. Это одно из самых дорогостоящих вложений, но без нее немыслима эффективная работа с ассортиментом. Это то, на чем экономить нельзя ни в коем случае. Важно помнить, что ошибки в использовании или пренебрежении ИТ-системой могут стать фатальными и всегда обходятся дороже, чем ее покупка.

Всем выйти из сумрака!
«Ночной дозор»

1. ОШИБКА ПЕРВАЯ: НЕТ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Или ее совсем нет и весь учет ведется в тетрадях, или, если повезет, в таблицах Excel. «Так не бывает», ? скажете вы. Бывает, бывает... Например, вот так – см. рис. 1.

В чем опасность. Нет учета – нет статистики. Нет статистики – нет анализа. Нет анализа – нет прогнозов¹. Нет прогнозов – нет будущего. Существовать такая компания может только при отсутствии конкурентов (например, небольшой ча-

стный магазин в поселке). Такой организации пока нет надобности во внедрении категорийного менеджмента², поэтому мы этот вариант рассматривать не будем.

Но как только масштаб деятельности выйдет за пределы одного магазина, возникнет потребность в учете, и тогда владелец обычно задает себе вопрос о наличии информационной системы. Как правило, он выбирает для работы самую недорогую и универсальную версию наподобие «1С: Бухгалтерия». Тогда при развитии компании до уровня сетевой могут возникнуть условия для категорийного управления. Тут может помешать вторая, очень распространенная ошибка.

2. ОШИБКА ВТОРАЯ: ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА НЕСОВЕРШЕННА

Как выглядит. «Выйдите все из сети, я остатки снимаю!» ? кричит категорийный менеджер, пытаюсь получить отчет по остаткам. Полчасачас система грузит данные – не дай Бог кому-то в этот момент тоже начать параллельно загружать свою статистику. Система виснет, тормозит, люди часами ожидают отчета, а в этот момент звонит поставщик и спрашивает, что догрузить в машину, срочно... И категорийщик, не дождавшись отчета, на свой страх и риск, по памяти (по вчерашним остаткам) отвечает: «Две коробки

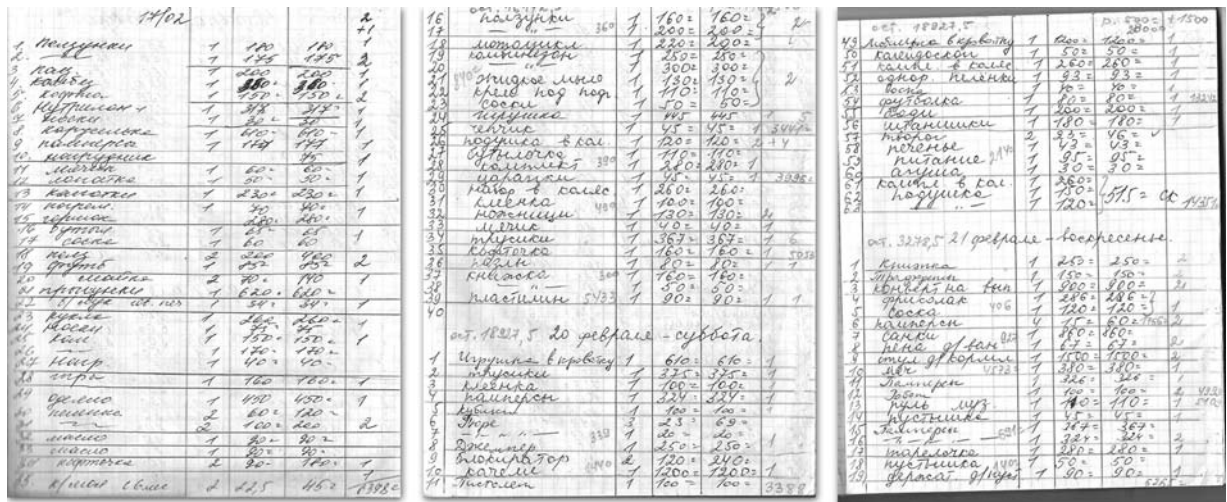


Рис. 1

¹ Я уж молчу про воровство и хаос в магазине

² Как уже говорилось, КМ – прерогатива сетевых компаний, так как аппарат и офисная надстройка очень «тяжелые», и прокормить ее сможет только сеть с большими оборотами.

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



Palmolive» — и всем повезло, если он угадал...

Таким образом, система как бы есть, и даже как бы приличная. Но она или медленная (например, «1С: 8» начинает «тормозить», когда в сети выше 20 магазинов), или не умеет строить нужные отчеты (тот же элементарный ABC-анализ или отчет по оборачиваемости), или массив данных в этой системе невозможно разнести по уровням и категориям, нет системы фильтров и отбора товаров по параметрам (например, нельзя проанализировать продажи в разрезе по брендам, ценовым сегментам, поставщикам, магазинам, форматам, свойствам и так далее). Отчет приходится строить долго и переносить в Excel, а затем уже вручную (!) делать фильтры и анализы.

Что делать. Все зависит от стратегии компании. Если владелец имеет понимание ситуации, определил цели развития своего предприятия и планирует развиваться до федерального уровня, то заранее, еще на уровне 10 магазинов, он вложится в систему, которая учитывает особенности категорийного управления³.

Если же сеть уже развилась и система, на которой компания работает, устарела, то можно

а) снести старую систему и купить новую. При этом придется потерять статистику (скорее всего, мы ее потеряем, потому что переносить статистику от нескольких тысяч товарных позиций

вручную в новую систему — адский труд). Но это меньшее зло, чем годами ждать, пока «все выйдут из сумрака системы»;

б) апгрейдить старую систему, дописав все модули, фильтры, карточки, добавив уровни и возможность различных видов анализов, то есть превратить ее, по сути, в новую собственную разработку. Для этого потребуются грамотный и трудолюбивый системный администратор⁴, постоянно работающий в компании и лояльный к ней (так как потеря этого сотрудника обернется тем, что никто не будет знать, как с системой управляться), грамотно составленное техническое задание, категорийные менеджеры, точно знающие, чего хотят, много времени и некоторое количество денег. Я знаю некоторое количество компаний, где «1С: 8» превратилась в достойную, быструю и удобную для работы систему. Но всегда в этих компаниях были крайне толковые IT-шники, разумные руководители, которые сами разби-

раются в программировании, и нормально организованная работа коммерческого отдела. То есть компания вышла из сумрака раньше, чем того потребовала ситуация.

3. ОШИБКА ТРЕТЬЯ, ФАТАЛЬНАЯ: СУМРАК В ГОЛОВЕ

Как выглядит.

а) В компании работает достойная IT-система, но проблема в неструктурированных данных, которые занесены в эту систему. Изначально массив данных не приведен в порядок, и вся номенклатура свалена в кучу — не выделены категории, учет ведется только по поставщикам, в карточку товара данные не зачисляются. Результат: нет структуры ассортимента, классификатора и нет возможности получать отчеты, фильтровать и т. п. (все, что говорилось ранее). Это то же, что на новейшем дорогом «Мерседесе» возить картошку продавать на базар;

ЕСЛИ ВЛАДЕЛЕЦ ОПРЕДЕЛИЛ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ СВОЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПЛАНИРУЕТ РАЗВИВАТЬСЯ ДО ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ, ТО ЗАРАНЕЕ ОН ВЛОЖИТСЯ В СИСТЕМУ, КОТОРАЯ УЧИТЫВАЕТ ОСОБЕННОСТИ КАТЕГОРИЙНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

³ Из приемлемых по цене и тех, которые я лично знаю и могу посоветовать, это «Астор ВЦ» и «Домино». Системы типа Ахарта и SAP тоже очень хорошие, но гораздо более дорогие.

⁴ Тот, который не знает словосочетания «это невозможно».

ПРИЛОЖЕНИЕ

Информация, которая нужна категорийному менеджеру при работе с информационной системой.

1. Единая (совместимая) система для всех подразделений компании: магазины, склад, розничный отдел офиса (закупки, бухгалтерия), логистика, маркетинг и т. д.
2. Возможность автоматического формирования заказа товара с учетом объема продаж, минимального остатка, торговой статистики, документов скорости продаж и ассортиментного перечня.
3. Управление запасами и ассортиментом, нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальная величина заказа и т. п.).
4. Доступность данных в режиме онлайн по всем магазинам сети с учетом планов роста.
5. Возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада.
6. Система фильтров доступности информации для разных должностей;
7. Возможности для достоверного анализа таких показателей, как:
 - почечковая аналитика:
 - средний чек по сумме за период;
 - статистика по видам оплат;
 - статистика по магазинам;
 - динамика выручки;
 - товарный анализ:
 - товары в составе крупных покупок;
 - товары высокооборачиваемые;
 - товары сопутствующие и комплектные;
 - неликвидные и низкооборачиваемые товары;
 - периодичность спроса;
 - оборот и прибыль на кв. м;
 - рейтинги и иные показатели по ассортименту (ABC по обороту и прибыли и XYZ);
 - совмещенный ABC-XYZ анализ по группам, категориям, брендам, товарным позициям, периодам); скидки и покупатели:
 - отчеты по видам скидок;
 - отчеты по чекам со скидкой;
 - отчеты по товарам со скидкой;
 - обороты по кварталам;
 - реестр покупателей и клиентов;
 - посещаемость торгового зала.
 - 8. Анализ закупок по менеджерам и поставщикам, брендам или коллекциям.
 - 9. Оптимальная скорость обработки данных.
 - 10. Возможность работы с несколькими юридическими лицами.
 - 11. Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации.
 - 12. Полная автоматизация взаиморасчетов на основании товарных отчетов, бухгалтерских документов, по плановым данным по срокам оплаты.
 - 13. Поддержание системой функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разуконкомплектации.

- б) система есть, она хорошая, дорогая, возможно, даже массив данных структурирован. Но никто не умеет системой пользоваться. По старинке выгружаем остатки в Excel. Сотрудники не знают, как построить отчет, как задать фильтры для анализа, как сделать автозаказ...

Что делать. Сначала устраняем разруху в головах, а затем уже в ИТ-системе. Приводим в порядок структуру – делаем классификатор, подбираем людей, обучаем их, понимаем, как должен строиться ассортимент, разрабатываем классификатор (лучше всего пробные варианты делать в том же Excel'е, так

как там можно вносить корректировки и проверять, насколько нас устраивает классификация). После того как привели в порядок голову оргструктуру, можно вносить все данные в компьютер.

В следующей публикации рассмотрим ошибки при взаимодействии отделов.

ИЗ СЛОВАРЯ АССОРТИМЕНТА:

Категорийный менеджмент (КМ) – это технология работы организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организации. КМ подразумевает два понятия:

1. Это структура организации, имеющая матричное построение с определенными правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают категорийные менеджеры.
2. Это методика управления ассортиментом: выделение товарных категорий, структурирование ассортимента, специальной системы ценообразования, мерчандайзинга. Методика справедлива для любых торговых компаний вне зависимости от ее организационной структуры.

Категория – основная единица управления ассортиментом. Категория является основой ассортимента именно потому, что покупатель мыслит категори-

ями – он идет в магазин «за йогуртом, за сапогами, за телевизором». Она первична в сознании покупателя, устойчива, подразумевает выбор среди однородного товара и обладает рядом признаков, которые можно анализировать. Категория может включать в себя разные бренды, разные ценовые сегменты, разные цвета или размеры товара, материал или другие свойства – все, что мы можем сравнить между собой.

Категорийный менеджер – специалист, отвечающий за продажу своей категории от решений по закупке товара до регулирования продажи этого товара. Именно он решает, что закупает, сколько, у кого, как везет, по каким ценам будем продавать и как выставлять товар в магазине, как продвигать, какую рекламу запустить.

Это полная и стопроцентная ответственность за товар. Эффективен категорийный менеджер будет при мощной информационной системе, при налаженных бизнес-процессах, при правильной мотивации и возможности принимать решения самостоятельно.