

## ИНТЕРВЬЮ В ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ» О КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### **Категорийный менеджмент: внедрять или не внедрять – вот в чем вопрос!**

*Что такое «категорийный менеджмент»? Стоит ли его внедрять? Что необходимо, чтобы этот процесс шел успешно? Это лишь незначительная часть вопросов, которые задает себе руководитель розничного предприятия, ставя достаточно серьезную задачу оптимизации управления ассортиментом. Ответить на эти вопросы мы попросили Екатерину Бузукову – известного консультанта по вопросам управления ассортиментом, бизнес-тренера Учебного Центра SRC, автора семинара «Категорийный менеджмент – новый подход к управлению ассортиментом».*

**- Екатерина, чем, на Ваш взгляд, обусловлен большой интерес российских специалистов розничных предприятий к такой системе управления ассортиментом, как категорийный менеджмент?**

- Глобализация, ставшая основной тенденцией 21-го века, затрагивает и розничную торговлю – конкуренция остра, как никогда, количество торговых марок и новых продуктов растет в геометрической прогрессии, розничные сети выходят на мировой рынок, создаются торговые альянсы – все это заставляет компании искать новые способы выживания. И категорийный менеджмент кажется той самой панацеей, которая обеспечит быстрый успех на рынке и отрыв от конкурентов. Для каких-то компаний это справедливо. Но для множества магазинов и торговых компаний вопрос выживания звучит не так. Надо отвечать не на вопрос «Внедрять ли нам категорийный менеджмент?», а на вопрос: «Что делать, что бы управлять ассортиментом?».

По сути своей – это тонкая управленческая технология, которая нужна тогда, когда другие способы достижения конкурентного преимущества уже исчерпаны. Но если в компании нет хорошо обученных кадров, нет эффективной и мощной информационной сети, нет достаточного количества ресурсов (человеческих, денежных, информационных – любых), то начинать надо не с внедрения категорийного менеджмента (казалось бы, говорю сейчас парадоксальную вещь, отрицающую необходимость внедрения категорийного менеджмента как системы), а с приведения в порядок главных элементов системы – персонала, информации, бизнес-процессов, структуры и так далее.

**- Правильно ли я поняла, что внедрение категорийного менеджмента открывает более широкие возможности для развития розничного предприятия?**

Да, получается именно так. Категорийный менеджмент – не панацея и не волшебное средство для получения прибыли. **Это общая стратегия организации, это новая форма развития компании.** Это структура, позволяющая организации эффективно двигаться и развиваться компании и выживать в условиях конкуренции не потому, что «у нас есть категорийный менеджмент», а потому, что компания привела в порядок свою структуру, продумала стратегию и оптимизировала ассортиментную политику.

**- Когда можно говорить о готовности розничного предприятия перейти на данную систему управления ассортиментом?**

В ходе консультативной работы мы обучали некую компанию, имеющую в своем активе несколько бизнесов. Одним из бизнесов является гипермаркет с ассортиментом около 60 тысяч позиций в крупном региональном центре России. За год работы руководитель этого гипермаркета внедрил у себя множество наработок: оптимизировал структуру предприятия, ввел новую систему мотивации, прописал необходимые бизнес-процессы, проводил обучение персонала и так далее. При этом задачи перехода на категорийный менеджмент перед ним не ставилась, задача была только улучшить работу гипермаркета.

Через год прирост продаж за год составил 30% - это против 8% в предыдущие годы. И задумавшись о внедрении категорийного менеджмента, руководитель понял, что его предприятие полностью готово к этому и многие шаги уже давно сделаны!

***- А бывают ли ситуации когда только с помощью внедрения категорийного менеджмента можно решить текущие задачи управления магазином в целом?***

Конечно, такая глобальная работа по перестройке всей организации приносит свои результаты. Оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов, прежде всего коммерческого отдела и отдела розничных продаж. Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом. Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж, так как человек, ответственный за категорию, объединяет в себе обе задачи: задача «закупить, что б было на складе» меняется на задачу «закупить, что бы продать». Когда один сотрудник полностью отвечает за прибыль по определенной категории товаров и его мотивация зависит от результатов его работы, он работает эффективнее.

Повышается удовлетворенность покупателей. Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки именно в этом магазине, повышается процент «импульсных» покупок. Ассортимент становится сбалансированный и гармоничный в восприятии покупателя.

Как следствие, повышается прибыльность продаж. Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль как минимум на 5% в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе). Снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы.

***- Екатерина, скажите, много ли компаний в России используют данную систему?***

Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией Procter&Gamble. Именно Procter&Gamble в начале 90-х годов первыми догадались объединить товары в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. Этот подход лежит в основе программы ECR - Efficient Consumer Response (переводится как «эффективное реагирование на запросы потребителей»), которая стала отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента.

В эту систему сейчас объединены такие известные розничные сети, как Ашан, Копейка, Лента, Метро, Паттерсон, Перекресток, Пятерочка, Рамстор, Седьмой Континент, Аптека 36,6. Среди производителей это компании Быстрофф, Колгейт-Палмолив, Кока-Кола, Жилетт, Джонсон&Джонсон, Марс, Нестле, Проктер&Гембл, Юнилевер, Вимм-Билль-Данн и другие.

***- Данная система применима в магазинах любого формата?***

Как любая сложная система, категорийный менеджмент имеет некоторые ограничения.

Есть компании, которым категорийный менеджмент нужен:

- а) крупным компаниям, существующим на рынке давно, с устойчивым ассортиментом и сложившимся коллективом, имеющим в арсенале тысячи товарных позиций;
- б) сетевым компаниям, имеющим от двух и более одноформатных магазинов (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом);
- в) компаниям, торгующим товарами FMCG, то есть товарами массового повседневного спроса с высокой оборачиваемостью;
- г) всем компаниям, имеющим планы по развитию сети (в городе, области, стране и т.д.).

В каких случаях его внедрение нецелесообразно:

- а) магазинам с небольшим по количеству ассортиментом и небольшим штатом сотрудников (например, продуктовый павильон или небольшой бутик одежды марки «xxx»);
- б) магазинам, ассортимент которых состоит из набора разнообразных позиций, и нет возможности выделять категории (например, магазины подарков, где все товары представлены в штучном количестве);

в) если компания небольшая и представлена двумя-тремя магазинами; и эти магазины разноформатны, не похожи один на другой, имеют разные ассортиментные перечни, разных покупателей и уровень цен;

г) если руководство компании не может определиться с планами развития и существует много базовых проблемных областей в управлении ассортиментом.

Таким компаниям можно просто задуматься об эффективности управления ассортиментом и взять на вооружение отдельные методы по оптимизации ассортимента и бизнес-процессов из системы категорийного менеджмента.

***- И в завершении нашей беседы скажите, пожалуйста, с какими сложностями в основном сталкиваются российские компании при внедрении категорийного менеджмента?***

Препятствий достаточно. В числе наиболее часто встречающихся это:

- нежелание высшего руководства признать необходимость изменений в управлении ассортиментом и отсутствие четких стратегических планов развития компании и магазинов;
- неотлаженная организационная структура компании, нечеткое распределение обязанностей между отделами и самое главное – непонимание того, что это лишает компанию возможности развиваться;
- сложившаяся привычка не учитывать потребности покупателей при работе с ассортиментом магазина и трудности в восприятии поставщиков как союзников, с которыми нужно делиться информацией;
- недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами и отсутствие в компании подготовленных специалистов в области управления ассортиментом как на уровне руководства, так и на уровне исполнителей.

Все эти препятствия не просто мешают внедрению категорийного менеджмента, они мешают развитию компании в целом. Нельзя эффективно управлять ассортиментом там, где отсутствует нормально структурированная база данных или нет квалифицированных сотрудников. Прежде всего нужно навести порядок в организации и обеспечить необходимые ресурсы (людей, программы, помещения, деньги) — только это приведет нас к дальнейшему росту и развитию.

***Большое спасибо, Екатерина!***