

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР (ОКОНЧАНИЕ)

Екатерина Бузукова

Продолжаем разговор об ошибках в товарном классификаторе.

Товарный классификатор является перечнем категорий и показывает основные уровни деления товара на классы, группы и категории. Суть его в правильном выделении основной единицы управления ассортиментом — категории.

Неверно выделенные категории приведут к тому, что в дальнейшем мы не сможем правильно анализировать и балансировать ассортимент. Напомню, что составлением и балансировкой классификатора должен заниматься коммерческий директор или лицо, которое руководит категорийными менеджерами, так как это общий анализ всех товаров.

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ТОВАРНОГО КЛАССИФИКАТОРА В ВЫДЕЛЕНИИ КАТЕГОРИЙ

1. Категории выделены слишком крупные

Как выглядит: в категорию пытаются объединить разные по свойствам и характеристикам товары, у которых есть общий признак, но тем не менее это не то, что называется категорией. Например, неверно делать категорию «Бытовая химия» — это группа, она слишком общая и должна быть поделена на «стиральный порошок», «гель для мытья посуды», «средства для уборки» и т. п. Ведь покупатель не идет за «бытовой химией», он формулирует свой запрос «мне нужен кондиционер для белья и салфетки для уборки». Признаком того, что категория укрупнена, будет являться слишком большое число товарных позиций¹ в ней (например, более 200–300 sku). Это уже не категория, а группа, и анализировать ее будет сложно. Кроме того, по сравнению с другими категориями она будет иметь гораздо больший оборот и прибыль и произойдет перекося в аналитике данных — мы можем сделать неверный вывод о приоритете «крупной» категории над остальными. См. табл. 1.

2. Категории слишком мелкие

Как выглядит: категория раздроблена на несколько мелких категорий, например «пластиковые одноразовые тарелки», «пластиковые одноразовые стаканы», «пластиковые одноразовые вилки» и т. п. Нецелесообразно в данном случае так мелко дробить категорию, если она состоит из небольшого числа товарных позиций. Нужно соединить в одну категорию «пластиковая одноразовая посуда» и анализировать ее с учетом разных свойств товара. При небольшом числе sku (5–30 товарных позиций) это правильно. В противном случае эти категории будут всегда находиться в конце списка, иметь наименьший приоритет и могут просто «затеряться». См. табл. 1.

3. Наличие в классификаторе категорий типа «прочее», «разное», «под заказ» и т. п.

Может выглядеть на практике таким образом² — табл. 2.

Как видим, в этом фрагменте (табл. 2) сразу множество ошибок (категории выделены по поставщику, а не по товарному признаку, нет единого подхода к категориям, не ясен принцип, по которому выделена категория «Терминал»). Но обратим внимание на категорию «Прочее» — в суммарном обороте она составляет 843 тысячи рублей, почти одну четвертую от продаж всего отдела и одну

пятую от прибыли! Остается только гадать, что именно в этой категории находится на такую большую сумму. Как правило, это вариант «помойки», куда складывается все ненужное или разрозненный товар без явных признаков. Вопрос — зачем такой товар нужно было заводить в ассортимент?

Рекомендую не делать подобных категорий, но если это уже произошло, нужно:

- а) ограничить ее наполнение товарами (например, на сумму, не более чем n рублей или столько-то товарных позиций);
- б) регулярно проверять состав категории, так как там могут накопиться востребованные покупателем товары или, наоборот, неликвиды.

4. Не выделены подкатегории

Дойдя до уровня категории, категорийный менеджер на этом останавливается и не прорабатывает свойства и состав категории. Чтобы в дальнейшем иметь возможность анализировать категорию, нужно оценить все свойства, которые у категории присутствуют, затем выбрать только те, которые реально важны для покупателя. Именно эти свойства стоит анализировать и указывать как подкатегории товара. Руководствоваться нужно логикой покупателя при выборе товара — рассуждать так, как покупатель. Например,

¹ Товарная позиция, или, иначе говоря, sku (от англ. Stock keeping unit).

² Приведен абсолютно реальный пример из практики.

Таблица 1. Пример неверно структурированного классификатора, где часть категорий слишком крупная, а другая часть, напротив, слишком мелкая

КЛАСС	Группа	Категория	Оборот руб.	Комментарий
Продовольственные товары	НАПИТКИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ	НАПИТКИ БЕЗАЛКОГ. – 1 Л И БОЛЕЕ	4964,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ БЕЗАЛКОГ. – МЕНЕЕ 1 Л	1234,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ ЭНЕРГЕТИКИ, ИЗОТОНИКИ	1235,00	слишком мелкая детализация
		ЧАЙ ХОЛОДНЫЙ	262,00	
	ПИВО, СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	ПИВО ДО 1 Л	6860,00	слишком мелкая детализация
		ПИВО 1 Л И БОЛЕЕ	72,00	слишком мелкая детализация
		ПИВО 5 Л И БОЛЕЕ	103,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ	119,00	
	ВОДА МИНЕРАЛЬНАЯ, ПИТЬЕВАЯ	ВОДА МИНЕР. ПИТЬЕВАЯ, НЕГАЗ.	1384,00	слишком мелкая детализация
		ВОДА МИНЕР. ПИТЬЕВ., ГАЗИР.	7146,00	слишком мелкая детализация
		ВОДА МИНЕР. ПИТЬЕВ. В СТЕКЛЕ	921,00	слишком мелкая детализация
	СОКИ И НЕКТАРЫ	СОКИ И НЕКТАРЫ 2 Л И БОЛЕЕ	5373,00	слишком мелкая детализация
		СОКИ И НЕКТАРЫ 0,6 Л – 1,9 Л	6065,00	слишком мелкая детализация
		МОРС	294,00	
		СОКИ И НЕКТАРЫ 2 Л И БОЛЕЕ, СТЕКЮ	72,00	слишком мелкая детализация
		СОКИ И НЕКТАРЫ ДО 0,5 Л СТЕКЮ	46,00	слишком мелкая детализация
	ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	СИГАРЕТЫ	2375,00	
		ПРЕДМЕТЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ	1180,00	категория укрупнена, нет деления на «табак», «зажигалки», «трубки» и т. п.
	МЯСНАЯ ГАСТРОНОМИЯ	КОЛБАСА	33 496,69	категория укрупнена, нет разделения на «вареные», «сырокопченые» и т. п.
		КОПЧЕНОСТИ СВИНЫЕ В КУСКАХ	1382,07	слишком мелкая детализация
		КОПЧЕНОСТИ ИЗ ПТИЦЫ	817,23	слишком мелкая детализация
		ВЕТЧИНЫ	5520,30	
		ПАШТЕТЫ, ЛИВЕРНЫЕ КОЛБАСЫ	521,00	
		ЗЕЛЬЦЫ, ГОТОВЫЕ СУБПРОДУКТЫ, РУЛЕТЫ, ПРОЧЕЕ (014183)	141,82	
		НАРЕЗКА, КОПЧЕНОСТИ СВИНЫЕ В/У	29,27	слишком мелкая детализация
		НАРЕЗКА КОЛБАСА В/У	205,00	слишком мелкая детализация

при анализе стирального порошка можно выделить множество свойств: тип стирки, тип белья, цена, бренд, тип упаковки, вес, страна производства, концентрированность, отдушка и т. п. Но для покупателя существенное значение имеет только несколько

свойств (тип стирки и белья, бренд и вес упаковки. Фактор выбора по цене будет проявляться при выборе бренда). Остальные признаки менее важны и для большинства покупателей не являются фактором, определяющим выбор (он может

вполне спокойно изменить свой выбор с «альпийской свежести» на «морозную свежесть» и вместо порошка в мягкой упаковке взять порошок в коробке). См. табл. 3.

В следующем номере будет разговор об ошибках в ценообразовании.

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 МВА 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



Таблица 2. Наличие в классификаторе категорий типа «прочее», «разное», «под заказ»

5 отдел	Оборот	Прибыль
Возврат поставщику	215,37 руб.	0,00 руб.
Заказы	143 179,00 руб.	12 876,23 руб.
Ламинат Eden*	329 215,98 руб.	35 904,89 руб.
Ламинат Villa*	469 088,62 руб.	55 776,36 руб.
Ламинат Кроностар*	1 183 464,27 руб.	88 224,35 руб.
Плинтус T-Plast*	67 351,11 руб.	10 833,45 руб.
Плинтуса Arbiton*	611 534,12 руб.	128 693,91 руб.
Плинтуса Польша*	84,22 руб.	11,80 руб.
Пороги*	9337,39 руб.	1183,17 руб.
Прочие*	843 071,82 руб.	109 485,55 руб.
Распродажа	26 347,11 руб.	2807,55 руб.
Русский профиль	340 284,75 руб.	79 998,60 руб.
Теплый пол*	86 969,92 руб.	20 346,56 руб.
Терминал*	31 226,61 руб.	3370,79 руб.
Фурнитура*	39 363,92 руб.	5313,14 руб.
Итого по отделу (руб):	4 180 734,22 руб.	554 826,35 руб.

Таблица 3. Пример классификатора с проработанными свойствами в разных категориях (рабочие материалы)

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ					
Товарная группа	категория	подкатегория 1 уровня	подкатегория 2 уровня	подкатегория 3 уровня	подкатегория 4 уровня
Товары для ванной и туалета	аксессуары	наборы	пластиковые	страна пр-ва или бренд	Цвет, стиль
			хромированные	страна пр-ва или бренд	Цвет, стиль
			стеклянные	страна пр-ва или бренд	Цвет, стиль
	коврики	штучные	резиновые	страна пр-ва или бренд	Цвет
			полиэстр	страна пр-ва или бренд	Цвет
			пвх	страна пр-ва или бренд	Цвет
шторы д/ванны, карнизы д/штор	цвет	материал	цена	Страна	
		материал	цена	страна	
Товары для сушки и глажки	сушилки	тип сложения	размер		страна пр-ва или бренд
	гладильные доски	размер			страна пр-ва или бренд
Товары для гардероба	вешалки	напольные	металлические	размер	Штук в упаковке
			деревянные	размер	Штук в упаковке
					Штук в упаковке
	кофры	размер		Штук в упаковке	
	чехлы	размер		Штук в упаковке	
аксессуары д/чистки одежды				страна пр-ва	