

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЧАСТЬ 3

Екатерина Бузукова

Продолжим разговор о стратегических ошибках, связанных с неправильной организационной структурой. Сегодня определим, как неверный подход к форматам магазинов может затормозить или вовсе остановить процесс внедрения категорийного менеджмента.

ОШИБКИ В ФОРМАТЕ МАГАЗИНОВ

1. ВСЕ МАГАЗИНЫ СЕТИ АБСОЛЮТНО РАЗНЫЕ

Как выглядит. Предположим, сеть насчитывает 35 магазинов. Магазины открывались в разное время, в разных условиях и, возможно, даже разными специалистами. В результате торговые точки объединяет только название и общая торговая специфика (например, сеть продовольственных магазинов «Ласточка»¹). Да, это продовольственные магазины, но одни — прилавочные, другие — мини-маркеты, третьи — гипермаркеты, одни торгуют только продуктами, другие — фуд и нон-фуд, причем перевешивает доля последних. Цены разные, планировки и ассортимент, конечно же, тоже.

В чем опасность. Во-первых, очень расфокусировано управление торговым процессом. Понятно, что управление гипермаркетом и бизнес-процессы, в нем протекающие, кардинально отличаются от специфики прилавочных магазинов или мини-маркетов. Поэтому компания имеет издержки на дублирование бизнес-процессов, несет потери из-за нечеткого управления и вынуждена упускать какие-либо из форматов из фокуса своего внимания.

Во-вторых, управление товарным ассортиментом затруднено — приходится учитывать каждый магазин по отдельности, так как ти-

пизировать их невозможно из-за большой разницы в параметрах.

В-третьих, каждый новый магазин открывается «вручную», то есть заново, с нуля, делается планогрaмма, составляется ассортиментная матрица (так как никто не знает, что будет хорошо продаваться, учет статистики продаж невозможен при таком хаосе), пишется штатное расписание... Огромный труд! Соответственно, темпы развития сети затруднены, а смысл построения тут категорийного менеджмента теряется. Как правило, на цифре свыше 30 магазинов сеть начинает «буксовать», и нормально управлять процессами становится невозможно.

В-четвертых, самое главное — невозможно выстроить категорийное управление, так как нет возможности стандартизировать матрицу, типизировать бизнес-процессы и возложить часть управления на ИТ-систему.

Резюмируя, можно сказать так: сеть жить может, но категорийный менеджмент в ней построить не получится.

Что делать. Первое: максимально стандартизировать форматы. Например, такая крупная сеть, как «Эльдорадо», насчитывая тысячи магазинов по стране, имеет всего лишь 7–8 форматов (возможно, еще несколько подформатов). Сеть «Молния» (г. Челябинск) в бытность свою, имея 56 магазинов, привела их к трем форматам (гипермаркет, супермаркет, экспресс) и трем подформатам (город, райцентр, село).

Второе: возможно, нужно отказаться от части магазинов с неудачными или слабыми показателями. Так, сеть магазинов строительных материалов «Лемакс» (г. Таганрог) из почти 20 магазинов оставила только 3 больших, отказавшись от формата торговли в контейнерах на рынках, что высвободило ресурсы и позволило сети развивать свое производство и оптовое направление.

Третье: провести «инвентаризацию» форматов, найти закономерности в расположении или площади и ассортименте, максимально похожее между собой магазины объединить в

**ПОПЫТКА МАКСИМАЛЬНО ТИПИЗИРОВАТЬ
ФОРМАТЫ ПРИВЕДЕТ К НАПРАСНОЙ ТРАТЕ
РЕСУРСОВ, НЕПРАВИЛЬНОМУ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ МАГАЗИНОВ,
ПОТЕРЕ ДОЛИ РЫНКА.**

¹ Название выдуманное, все совпадения случайны.

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 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



АССОРТИМЕНТ

один формат и скорректировать имеющиеся торговые точки, сделав их максимально похожими, оставив для развития наиболее прибыльные форматы. Так в свое время поступила пермская сеть «Норман» — «Виват», что позволило компании развиваться и расти дальше.

2. ВСЕ МАГАЗИНЫ СЕТИ ОДИНАКОВЫЕ

Как выглядит. Другая крайность — магазинов много и все одинаковые. То есть совсем одинаковые, полностью, как будто сделаны под копирку. Одинаковая площадь, одинаковая планировка, ассортимент, матрица, штат, цены и т. п.

Справедливости ради должна признаться, что я на практике такой сети не встречала ни разу. Зачем же тогда об этом говорить? Обязательно нужно предупредить владельцев сетей от попытки сделать полностью одинаковые магазины. Сеть из 300 магазинов не может иметь одинаковые торговые точки, хотя такая возможность сильно упростила бы жизнь.

Во-первых, это сделать не получится.

Во-вторых, это вредно для покупательского спроса — мы упростим

себе жизнь, но не сможем учесть разные покупательские запросы и потребности. Произойдет потеря покупателей и остальные прогнозируемые печальные последствия.

В чем же опасность. Попытка максимально типизировать форматы приведет к напрасной трате материальных ресурсов, времени, неправильному позиционированию магазинов и потере доли рынка.

Что делать. Принять за правило дифференцировать форматы по:

- площади;
- покупательскому сегменту (по доходу, возрасту или социальному положению);
- среднему чеку (как вариант, если покупательские сегменты однородны);
- расположению (город, село, центр, окраина, отдельно стоящий магазин или в торговом центре);
- конкурентной среде (сильная, слабая);
- ассортиментной матрице (соотношение основных групп и классов товаров).

Сколько надо иметь форматов. Для сети численностью 10–30 магазинов может быть 2–3 формата. Если сеть насчитывает от 30 магази-

нов и более, может быть 7–9 форматов. Даже если сеть имеет сотни магазинов, все равно количество управляемых форматов должно быть в пределах 7–10, не больше.

3. ФОРМАТЫ ПРОТИВОРЕЧАТ ДРУГ ДРУГУ

Как выглядит. Сеть насчитывает 50 магазинов, поделенных на несколько форматов. При этом форматы магазинов разнятся настолько, что их объединяет только название. Например, одни магазины — для покупателей с высоким достатком — позиционируются как дорогие и красивые, другие магазины — эконом-формат — очень дешевая продукция, рассчитаны на покупателей с низким доходом.

Налицо не просто разные форматы, а размытое позиционирование сети.

В чем же опасность. Такая сеть является сетью только формально. Покупатели не очень понимают, что же это за магазины — эконом-класс или бутики. Управлять такой сетью сложно, так как разный маркетинговый подход, разный ценовой подход и, конечно же, разный ассортимент. Совмещать дорогое с дешевым, элитную продукцию с китайским ширпотребом — пагубно.

Что делать. Разобраться со своим позиционированием и, пока не поздно, выбрать один формат и развивать его, добавляя смежные по позиционированию магазины.

В следующей публикации мы расскажем о типичных ошибках в работе категорийного менеджера.

СОВМЕЩАТЬ ДОРОГОЕ С ДЕШЕВЫМ, ЭЛИТНУЮ ПРОДУКЦИЮ С КИТАЙСКИМ ШИРПОТРЕБОМ — ПАГУБНО. ВАЖНО РАЗОБРАТЬСЯ СО СВОИМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ, ВЫБРАТЬ ОДИН ФОРМАТ И РАЗВИВАТЬ ЕГО.