

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОШИБКИ ПОДБОРА ТОВАРОВ В КАТЕГОРИИ

Екатерина Бузукова

Формируя категорию и принимая решение о вводе и выводе товаров, категорийный менеджер должен избегать целой группы ошибок, которые, к сожалению, встречаются довольно часто. Рассмотрим их.

1. ОТСУТСТВИЕ ПРИБЫЛЬНЫХ ТОВАРОВ

Категория состоит из популярных массовых товаров с хорошей оборачиваемостью, но в ней нет или мало товаров с более высокой наценкой, в результате они приносят оборот и хорошо продаются, но не дают прибыли. Категорийный менеджер осторожничает и не вводит товары с высокой ценой, опасаясь плохих продаж. Как следствие, оборот от продаж категории есть, а прибыли нет. Покупатели с более высоким доходом и запросами не находят нужный товар и ищут его у конкурентов данного продавца. Все это характеризует категорию как разбалансированную. Рекомендуется в каждой категории поддерживать равномерное соотношение дешевых, средних и более дорогих товаров¹ — так вы можете и привлечь покупателей, и удовлетворить их запросы в недорогих товарах, и заработать прибыль на товарах с более высокой наценкой. Более дорогие товары в категории могут быть как высокие по своему позиционированию бренды, так и товары с особыми характеристиками.

Например, сбалансированная по составу категория «Сок» (фрагмент категории) может быть представлена так, как приведена в табл. 1. Как видим, есть товары, генерирующие оборот и гарантированно продающиеся (популярные вкусы — «апельсин», «яблоко», «томат», и

массовые бренды — «Фруктовый сад», «Добрый», «Тонус»), и более дорогие товары (бренды, воспринимаемые покупателем как более дорогие, — «Я», «Рич», «Дж 7», и особые вкусы — «вишня», «манدارин», «гранат», «виноград» и т. п.).

Важно: в категории не должно быть слишком много дорогих товаров и товаров с особыми свойствами, так как их продажи все же рассчитаны на относительно узкий покупательский сегмент. Обычно доля этих товаров в категории не превышает 10–30% от общего числа sku, но больше и не надо.

2. «БЕЛОЧКА», ИЛИ ИЗБЫТОК ТОВАРОВ С ОДИНАКОВЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ

Шутливое название дано из-за впечатления, что сознание человека «перегружено» от избытка товаров в ассортименте. Эффект базируется на результатах наблюдения за поведением белки, у которой в голове заложены две доминирующие программы: «маленький предмет нужно съесть» и «при виде большого предмета нужно бежать». Когда человек (большой предмет) протягивает белке орешек (маленький предмет), белочка «зависает» — две программы вступают в противоборство.

Подобное происходит с человеком, когда он должен выбрать из

слишком большого количества однородных предметов (например, из 15 сортов зеленого горошка либо 30 сортов пива). По исследованиям психологов, человек в состоянии в одной категории товара воспринять, запомнить и выбрать около 7 (а точнее, по правилу « 7 ± 2 ») брендов или товаров с однородными свойствами. Не стоит перегружать категорию излишним количеством брендов — покупатель все равно будет помнить только о примерно 7 ведущих брендах, ассоциирующихся с данной категорией. Из них лидерами продаж будут 2–3 ведущих, остальные бренды и марки будут «для ассортимента». Поэтому, чтобы не ввергать покупателя в состояние «белочки», следует тщательно продумывать количество товаров и не «перегружать» его излишним выбором. Помните: избыточный ассортимент, так же как и недостаточный, является отсутствием выбора.

3. «ТОВАРНЫЙ КАННИБАЛИЗМ», ИЛИ ВВЕДЕНИЕ ТОВАРОВ С ОДИНАКОВЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ

Сходный с предыдущим эффект, при котором при вводе в ассортимент товара наблюдается падение продаж другого товара с похожими свойствами. Например, завезли новый вид стирального синтетического средства — «Тайд», но продажи

¹ Процентное соотношение зависит от позиционирования компании на рынке, но чаще на средний ценовой сегмент приходится больше товаров (иногда половина от всех товаров категории).

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 1. Сбалансированная по составу категория товара «сок»

| Наименование товара | Торговая марка | Вкус | Объем | Роль товара в категории |
|---|-----------------|-----------|-------|---------------------------|
| Нектар апельсиновый «Фруктовый сад», 2 л | «Фруктовый сад» | Апельсин | 2 л | Для оборота |
| Сок апельсиновый «Джей-7», 1 л | J7 | Апельсин | 1 л | Приносит оборот и прибыль |
| Сок грейпфрутовый «Рич», 1 л | Rich | Грейпфрут | 1 л | Для прибыли |
| Сок из зеленых яблок «Джей-7», 1 л | J7 | Яблоко | 1 л | Приносит оборот и прибыль |
| Сок яблочный «Фруктовый сад», 2 л | «Фруктовый сад» | Яблоко | 2 л | Для оборота |
| Сок из зеленых яблок «Рич», 1 л | Rich | Яблоко | 1 л | Для прибыли |
| Нектар вишневый «Рич», 1 л | Rich | Вишня | 1 л | Для прибыли |
| Сок апельсиновый с мякотью «Рич», 1 л | Rich | Апельсин | 1 л | Для прибыли |
| Сок томатный «Фруктовый сад», 2 л | «Фруктовый сад» | Томат | 2 л | Для оборота |
| Сок яблочный «Добрый», 2 л | «Добрый» | Яблоко | 2 л | Для оборота |
| Сок 100% апельсиновый Тонус 1,5л | «Тонус» | Апельсин | 1,5 л | Для оборота |
| Нектар «розовый гранат + черноплодная рябина» «Джей-7», 1 л | J7 | Гранат | 1 л | Для прибыли |
| Сок 100% апельсиновый «Тонус», 1 л | «Тонус» | Апельсин | 1 л | Для оборота |
| Сок томатный «Фруктовый сад», 1 л | «Фруктовый сад» | Томат | 1 л | Для оборота |
| Нектар «виноград – яблоко» «Фруктовый сад», 2 л | «Фруктовый сад» | Микс | 2 л | Для оборота |
| Сок томатный с мякотью «Рич», 1 л | Rich | Томат | 1 л | Приносит оборот и прибыль |
| Сок яблочный «Фруктовый сад», 1 л | «Фруктовый сад» | Яблоко | 1 л | Для оборота |
| Нектар апельсиновый «Фруктовый сад», 1 л | «Фруктовый сад» | Апельсин | 1 л | Для оборота |
| Сок томатный «Тонус», 1 л | «Тонус» | Томат | 1 л | Для оборота |
| Сок виноградный «Рич», 1 л | Rich | Виноград | 1 л | Для прибыли |
| Сок ананасовый «Рич», 1 л | Rich | Ананас | 1 л | Для прибыли |
| Сок яблочный «Добрый», 1,5 л | «Добрый» | Яблоко | 1,5 л | Для оборота |
| Сок 100% «яблоко с мякотью» «Тонус», 1,5 л | «Тонус» | Яблоко | 1,5 л | Для оборота |
| Нектар ананасовый «Фруктовый сад», 2 л | «Фруктовый сад» | Ананас | 2 л | Для оборота |
| Сок томатный «Добрый», 2 л | «Добрый» | Томат | 2 л | Для оборота |
| Нектар апельсиновый неосветленный «Любимый сад», 1,93 л | «Любимый сад» | Апельсин | 2 л | Для оборота |
| Сок мандариновый с мякотью «Я», ст. бут., 1 л | «Я» | Мандарин | 1 л | Для прибыли |

категории «порошок» не выросли (так как люди не стали стирать чаще), а спрос просто перекинулся на

этот бренд, и упали продажи ранее хорошо продаваемого МСС «Ариэль». С точки зрения покупателей,

эти марки сходны между собой, и не важно, что покупать – берем то, что дешевле или лучше выложено

В КАТЕГОРИИ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ СЛИШКОМ МНОГО ДОРОГИХ ТОВАРОВ И ТОВАРОВ С ОСОБЕННЫМИ СВОЙСТВАМИ, ТАК КАК ИХ ПРОДАЖИ ВСЕ ЖЕ РАССЧИТАНЫ НА ОТНОСИТЕЛЬНО УЗКИЙ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ СЕГМЕНТ.

на полке. Иными словами, введение одной марки «убивает» продажи другой, похожей. Товарный «канныализм» может быть сознательным (когда мы специально это делаем) или неосознанным (при недоработке категорийного менеджера).

4. СЛИШКОМ РЕДКИЕ/ЧАСТЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НОВИНОК

Новинки в ассортименте очень важны, так как они поддерживают интерес покупателя к категории, позволяют заработать (чаще новинки продаются с более высокой наценкой)² и придают ассортименту необходимую динамику. Кроме того, новинки в большинстве случаев поддерживаются рекламой со стороны производителя, поэтому иметь их в категории выгодно. Есть две крайности, которые нужно избегать: а) слишком редкий ввод новинок, что приводит к угасанию продаж категории и ее стагнации, потере интереса покупателей и осложнению отношений с поставщиками; б) слишком частый ввод новых товаров, что «раздувает» ассортимент до состояния «белочки», рискует увеличить число неликвидных товаров, требует ресурсов на продвижение (реклама, POS-материалы, обучение продавцов, акции и дегустации, выгодное полочное

пространство и т. п.), при этом в силу своей новизны продается еще плохо.

Как определить необходимую частоту ввода новинок? Прямых расчетов нет, но стоит учитывать характеристику жизненного цикла и частоту потребления для данной категории товаров. Например, молоко имеет длительный ровный и стабильный жизненный цикл, поэтому и ввод новинок относительно редкий, требуется долгая раскрутка новой марки, потребитель консервативен в потреблении данного товара. Можно вводить новый товар несколько раз в год. А при работе с детскими игрушками или книгами ротация товаров (ввод и вывод) должен быть частый, возможно, раз в месяц нужно предлагать новый товар — специфика товара такова, что покупатель нуждается в новых эмоциях, ощущениях и довольно быстро остывает к уже известным товарам.

5. УПОР ТОЛЬКО НА БРЕНДЫ

При подборе товаров категорийный менеджер учитывает бренды, но забывает анализировать другие свойства товаров. Он ориентирован на поставщиков, но забывает о потребностях покупателя. Если спросить такого менеджера, какие товары есть в категории, он пере-

числит известные торговые марки, но не вспомнит, какие модели или цвета присутствуют у товара, например:

- *Вы занимаетесь категорией «телевизоры», верно?*
- *Да. У нас есть «Самсунг», «Панасоник» и «Сони».*
- *Что именно в ассортименте категории является лидером продаж?*
- *«Самсунг».*
- *Хорошо, что конкретно из «Самсунга» хорошо продается?*
- *«Самсунг». И еще «Панасоник».*
- *Понятно. А что именно? Какая диагональ, какие цены наиболее востребованы? Какие опции? Цвет корпуса? Какие еще есть характеристики у телевизоров?*
- *Они все одинаковые. Все хорошо продается.*
- *Сколько моделей телевизоров у вас в категории?*
- *(Пауза...) Наверное, 150...*
- *И все 150 хорошо продаются?*
- *Да, то есть нет. Продается «Самсунг».*
- *А остальное вам зачем?*
- *Для ассортимента...*

К сожалению, этот диалог не выдуманный. Менеджер просто не видит иных свойств товара и не анализирует их, он заиклен на одной торговой марке и, по сути, не управляет категорией.

Рекомендуем при подборе товаров в категории оценивать все интересные для покупателя свойства — не только бренд, но и ценовой сегмент, размер, цвет, вкус, объем, страну, в которой произведен товар, и другие характеристики, влияющие на покупательский выбор.

В следующем номере речь пойдет об ошибках в мерчандайзинге и порядке представления товара в зале.

² Бывает и наоборот, когда при товарном канниализме сознательно вводят более дешевую новинку для замещения ненужного в ассортименте товара. Но это происходит гораздо реже.