

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОШИБКИ МЕРЧАНДАЙЗИНГА КАТЕГОРИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТОВАРОВ В ЗАЛЕ

Екатерина Бузукова

Одно из самых распространенных убеждений, что если красиво и правильно выложить товар на полках, то продажи вырастут на 50 (100, 300) процентов. Да, правильно организованная система мерчандайзинга в магазине способна увеличивать продажи весьма существенно. Но это произойдет лишь при правильно подобранном ассортименте, ценах и организации продаж. Мерчандайзинг – одно из звеньев этой «цепочки». Тем не менее, ошибки при организации продаж в зале сводят усилия по подбору ассортимента на нет.

Помимо просто неверных приемов в мерчандайзинге¹ существует ряд ошибок, совершаемых именно с точки зрения категорийного управления. Рассмотрим их небольшой, но важный список.

1. ПЛАНОГРАММЫ СТРОЯТСЯ БЕЗ УЧЕТА РОЛЕЙ КАТЕГОРИЙ

Мы уже говорили о том, что каждая категория играет свою роль в ассортименте – базовая, приоритетная, удобная и т. д. И место в зале для каждой категории должно подбираться с учетом этой роли – чем важнее категория, тем лучше для нее должно быть место. Известно, что торговая площадь имеет не только количественный показатель (квадратные метры или длина полки), но и качественный – зоны большего и меньшего приоритета. Это связано с движением покупателя в магазине, большей или меньшей импульсностью покупок, целевым или спонтанным выбором покупателя. Торговый зал делится на несколько зон – есть зоны с наибольшей привлекательностью, где совершается больше всего покупок (в процентном выражении) и наименее привлекательные, где покупательский поток ослаблен.

На рис. 1 показано примерное расположение зон магазина – начиная от входа зоны наиболее приоритетные; чем дальше от входа, тем зона менее посещаемая. Соответственно, товары в магазине должны располагаться согласно своей роли в ассортименте.

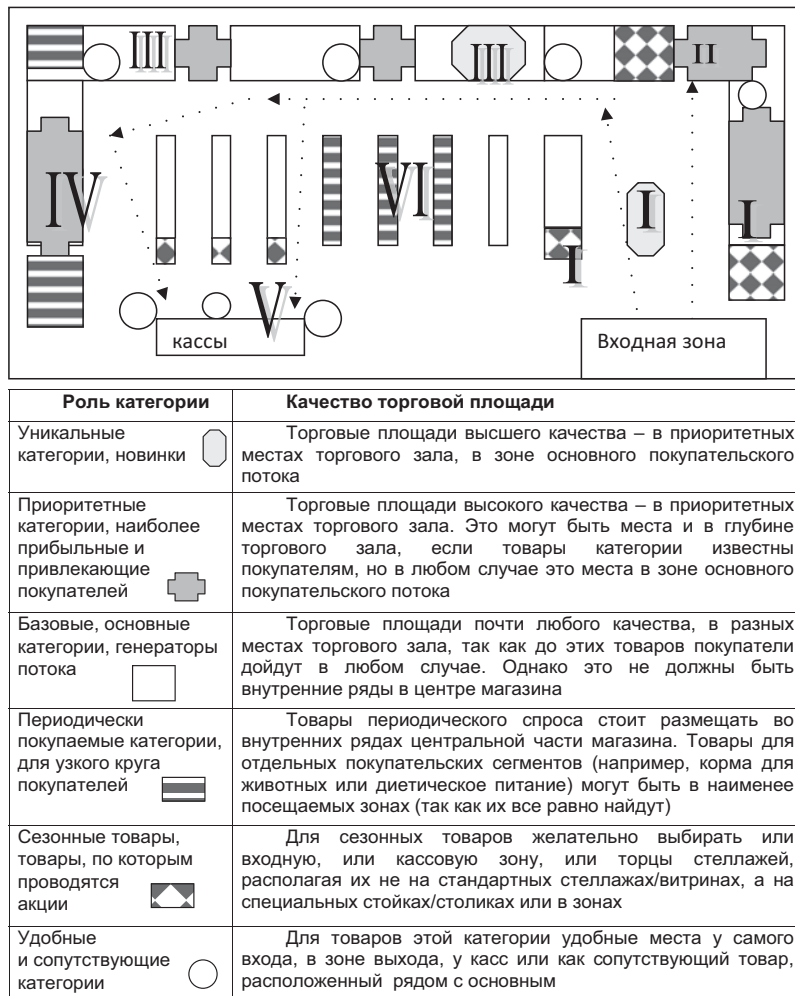


Рис. 1. Примерное расположение зон магазина

¹ Тема для отдельной публикации, так как сама по себе система мерчандайзинга является очень интересной и достойна целой книги. Возможных ошибок в мерчандайзинге – сотни, и об этом мы расскажем в другой раз.

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



2. ДРУГАЯ КРАЙНОСТЬ: УПОР ТОЛЬКО НА РОЛИ КАТЕГОРИЙ

Без учета импульсности, периодичности спроса, сочетаемости категорий и групп и стереотипов поведения покупателя. Например, если следовать только правилу «приоритетное место — для приоритетных категорий», то в продвольственном магазине категория «Водка» должна была бы быть в начале потока, при входе. Но это ошибочное расположение категории, так как товар: а) приоритетный, но является товаром целевого спроса; б) должен располагаться в общей зоне всей группы «Алкоголь» (где есть категории с другими ролями, например, импульсное сезонное «Шампанское»); в) значительный по объему полочного пространства; г) рассчитан на целевого покупателя — мужчину, который совершает меньше импульсных покупок и, выбрав нужный товар, стремится скорее отправиться к кассе (в отличие от женщин, любящих обойти весь магазин, вне зависимости, нужен ли им товар)). Поэтому если мы расположим эту категорию при входе в зоне I, то целевой покупатель, получив искомое, быстро направится в кассу и не увидит (и не приобретет) другие товары. Сумма

среднего чека и продажа других товаров в магазине станут ниже.

Поэтому правильно будет данную категорию расположить в IV зоне — она будет «втягивать» покупателя внутрь магазина и позволит ему совершить другие покупки.

Также при расположении товаров нужно учитывать и так называемый тектонический принцип — крупные товары целевого спроса ставятся дальше от входа, мелкие импульсные товары — ближе к входу или на кассе (в I или V зоне). Яркий пример соблюдения этого правила можно увидеть в магазинах строительно-отделочных материалов: крупные товары — брус, вагонка, строительные смеси, гипсокартон, двери и т. п. — находятся в глубине зала, «импульсный» товар — текстиль, обои, ручной и электроинструмент, посуда и мелкие предметы повседневного спроса, ориентированные на выбор женщин, — ближе к входу, на кассах или в первой трети зала.

3. НЕВЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

При построении системы мерчандайзинга. Например, план зала делается категорийными менеджерами (без

участия директоров магазинов и специалистов по мерчандайзингу), а планы полок — кем угодно, только не категорийными менеджерами. Особенность бизнес-процесса мерчандайзинга в том, что он сквозной, пронизывает компанию на всех уровнях и затрагивает различные отделы. Это наглядно показано в таблице 1².

Из таблицы видно, что каждый этап требует решений на разных уровнях и поддержки разными специалистами. Категорийный менеджер может и должен отвечать только за 3-й уровень — расположение товара на стеллаже, но он не может сам выбрать место в зале.

А во время планировки зала и распределения товаров по зонам необходимо участие как коммерческого директора, отвечающего за ассортимент и роли категорий, так и директора магазина (который знает особенности планировки зала и расстановки оборудования).

Если нарушить алгоритм взаимодействия и принятия решений, то неизбежны конфликты и ошибки, как следствие — падение продаж.

В следующем номере речь пойдет о последней группе ошибок в разрезе аналитики и оценок результатов управления товарами.

Таблица 1. Особенности бизнес-процесса мерчандайзинга

Процесс мерчандайзинга	Кто принимает решение	Кто является исполнителем
1-й уровень — внешний (место, фасад, витрина, вывеска, парковка, территория, фирменный стиль и цвета)	Генеральное руководство, директор по развитию или/и директор по сбыту	Дизайнеры, специалист по поиску и ремонту помещения, редко — специалист по мерчандайзингу
2-й уровень — внутренняя планировка зала, расположение групп товаров, проходы, навигация, освещение, музыка, оформление зала, расстановка стеллажей	Директор магазина плюс коммерческий директор (иногда директор по развитию, иногда руководитель розничной сети)	Специалист по мерчандайзингу, иногда директор магазина и/или коммерческий директор
3-й уровень — расположение товаров на полках, стеллажах, ценники, POS-материалы на стеллажах	Категорийный менеджер — каждый по своей категории плюс (при необходимости) специалист по мерчандайзингу	Товароведы и продавцы, администратор (редко директор магазина)

² Могут быть варианты в зависимости от того, какова структура компании и обязанности того или иного специалиста.