

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЧАСТЬ 4

Екатерина Бузукова

Одна из частых ошибок при внедрении категорийного менеджмента в компании — неправильная работа с персоналом. И это не только нехватка категорийных менеджеров. Хуже, когда специалист есть, но неправильная организация его работы сводит на нет все усилия по построению новой системы.

1. ОШИБКА ДОЛЖНОСТИ

Как выглядит: не очень понимая суть изменений, в рамках проекта по внедрению КМ переименовали закупщиков в категорийных менеджеров. При этом никто не знает, чем категорийщик должен заниматься и в чем состоит отличие работы закупщика от категорийного менеджера. Не прописаны и не определены обязанности и функции новой должности. Результат — никаких изменений, кроме формального наличия новой должности в штате, не произошло.

В чем опасность: ни в чем. Просто нет никаких изменений. Нечего удивляться, что и люди продолжают работать по-старому.

Что делать: простое переименование закупщика в категорийщика — это еще не внедрение новой системы. Необходимо сначала определить функционал и степень готовности людей выполнять новые обязанности.

2. ОШИБКА МОТИВАЦИИ

Как выглядит: определив новый круг обязанностей и задач для категорийного менеджера, сохранили старую мотивацию. Или, как вариант, придумали новую мотивацию, при которой человек стал работать больше, а получать меньше.

В чем опасность: при неправильной системе мотивации ни один,

даже самый лучший специалист работать не будет. Мы все-таки люди и на работу приходим, чтобы зарабатывать. Требования к должности категорийного менеджера высокие, и его доход должен соответствовать кругу обязанностей. Скажем так: категорийный менеджер — не тот специалист, на котором надо экономить. Это высокооплачиваемый профессионал высокой квалификации, отсюда вытекает и сложная система его мотивации.

Что делать: мотивация должна включать в себя оклад (фиксированную часть, но не очень большую), основную же часть дохода должна составлять сложная система процентов за различные показатели (процент от прибыли, процент за выполнение плана по обороту, процент за нормативы по оборачиваемости, за снижение неликвидов и т. п.). И помним: внедрение категорийного менеджмента требует денег, в том числе и на увеличение оплаты категорийщиков, на их обучение и, возможно,

на увеличение штата. Экономить на людях бессмысленно¹.

3. ОШИБКА КВАЛИФИКАЦИИ

Как выглядит: человек в должности категорийного менеджера не умеет выполнять требуемые задачи. Он или не понимает, что нужно делать, или не обучен, или не способен их выполнять. Не каждый может делать эту работу, так как она требует широких знаний не только в закупочной деятельности, но и по продвижению товара, умения преподавать и продать свой товар, знания основ мерчандайзинга, логистики, маркетинга, рекламной деятельности, умения анализировать и структурировать большой объем данных. Поэтому не всегда человек может подходить для этой должности.

В чем опасность: неумелый, неквалифицированный категорийщик просто «завалит» работу с категорией. Будет не тот товар, не те

ПЕРЕГРУЗКА СПЕЦИАЛИСТА ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО ОН ИЛИ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ И НАЧИНАЕТ РАБОТАТЬ ПЛОХО, ИЛИ УСТАЕТ ОТ НАГРУЗОК И ПОД ЛЮБЫМ ПРЕДЛОГОМ ОСТАВЛЯЕТ КОМПАНИЮ.

¹ Так же как и на ИТ-системе, обучении и на развитии системы сбыта. Экономить лучше на корпоративных вечеринках, командировках топ-менеджеров и новой мебели в кабинет руководителей.

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

поставщики, большие складские запасы, неликвидный товар и, как следствие, потеря продаж и по этой категории, и по другим товарам тоже (так как, с точки зрения покупателя, подборка товаров в магазине неудачная, купить нечего).

Что делать: провести предварительную оценку персонала – умения и желания работать в этой должности. При необходимости обучить и затем протестировать еще раз. По результатам принимать решение: неподходящих людей с должности убирать, искать и готовить новых.

4. ОПАСНОСТЬ ПЕРЕГРУЗКИ СПЕЦИАЛИСТА

Как выглядит: руководство понимает, что категорийщик – специалист дорогой, но эффективный. Нанимать новых сложно, да и обходится недешево. Поэтому в целях экономии на нормально работающего категорийщика возлагаются все новые и новые товарные категории под девизом: «Ну ты же специалист, ты же справишься». И он справляется... справляется... работает по вечерам и выходным... тянет все на себе... а потом неожиданно заболевает или уходит из компании.

В чем опасность: перегрузка специалиста приводит к тому, что он или перестает быть эффективным и начинает работать плохо, или устает от нагрузок и под любым предлогом оставляет компанию. И в итоге все его категории остаются

без присмотра, катастрофически падают продажи. А если мы не позаботились о том, чтобы подготовить дополнительных специалистов или резервный состав, то плохо дело – заниматься товаром будет просто некому.

Что делать: еще раз – не экономить на людях, в штате иметь достаточное количество специалистов. Если очень жалко денег, то категорийщику можно взять помощников (например, по закупу или распределению товаров). Помощники обходятся дешевле, найти их проще, а в случае ухода категорийщика могут его частично заменить.

5. ОПАСНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Как выглядит: категорийный менеджер давно и успешно работает, доволен своей работой, коллегами, системой мотивации. Все хорошо. Но вот только что-то не так... Уже который год в этой должности... Все одно и то же... надоело. Начинается так называемое профессиональное выгорание, вырастание из

своей должности. Нужно помнить, что хороший категорийщик – это чаще всего человек амбициозный, неглупый и динамичный. Рано или поздно он «перерастает» свой товар и созревает до того, чтобы управлять более сложными вещами – всем ассортиментом, или отделом, или фирмой. Часто он дорастает до уровня коммерческого директора².

В чем опасность: дойдя до своего «потолка», категорийщик устает от работы, начинает отлынивать и перестает развивать свое направление. Или, заскучав, покидает компанию в поисках профессионального (и материального, чего уж там спорить) роста.

Что делать: в идеале надо каждые 4–6 лет давать персоналу встряску – ставить новые сложные и амбициозные задачи, давать возможность перейти в другой отдел, пойти вверх по карьерной лестнице внутри компании. Или согласиться с тем, что люди иногда уходят из компании и нужно периодически обновлять персонал. Это тоже нормально и полезно для развития компании.

В следующем номере поговорим об ошибках ИТ-системы.

В ИДЕАЛЕ НАДО КАЖДЫЕ 4–6 ЛЕТ ДАВАТЬ ПЕРСОНАЛУ ВСТРЯСКУ – СТАВИТЬ НОВЫЕ СЛОЖНЫЕ И АМБИЦИОЗНЫЕ ЗАДАЧИ, ДАВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕЙТИ В ДРУГОЙ ОТДЕЛ, ПОЙТИ ВВЕРХ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ

² А мы помним, что категорийный менеджер и есть мини-коммерческий директор, только по своей, отдельно взятой категории.