

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЧАСТЬ 2

Екатерина Бузукова

Продолжая цикл публикаций об ошибках при построении системы категорийного менеджмента (КМ), поговорим о стратегических ошибках, связанных с неправильной организационной структурой. Данная публикация, прежде всего, обращена к владельцам и генеральным директорам, так как именно от них зависит организационное строение компании. К сожалению, ошибки в структуре могут стать фатальными и привести к краху всего предприятия.

Речь ниже пойдет о психологии отношений между людьми. Увы, изначально условия внедрения КМ таковы, что человеческий фактор вовсе не рассматривается, КМ механистична и бюрократизированная, таковы правила игры: в бизнесе побеждают машины.

Рассмотрим самые частые и опасные погрешности оргструктуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОШИБКИ

ОШИБКА СЕМЕЙСТВЕННОСТИ

Как выглядит: в компании работают родственники и супруги или близкие друзья, чаще всего это управляющие и топ-менеджеры (например, мужу и жене принадлежит компания, и муж отвечает за ассортимент и продажи, жена — за финансы и кадры; или владелица компании — генеральный директор, а коммерческий директор — ее сын).

Прошу понять меня правильно — я нисколько не против семейных и родственных уз на предприятии. Семейственность для малого бизнеса вовсе не опасна, напротив, я знаю достаточно компаний, где супруги вместе владеют и успешно развивают сеть, где толковые родственники буквально тащат на своих плечах все ключевые процессы. И это хорошо, ибо нет лучше коллеги, на которого можно положиться, чем близкий человек.

В чем же опасность? Она возникает тогда, когда должность занимает родственник/супруг, который не способен делать доверенную ему работу. Когда должность создается под человека (ну надо же его определить, пусть будет директором по развитию. Не очень понятно, что делает, но человек пристроен). Родственника, который работает плохо, нельзя уволить (иначе как потом строить отношения?).

Что делать? Вне зависимости от степени близости и родства нужно четко определить, способен и хочет ли человек вести определенный учас-

ток работы, справится ли? Если нет, нужно заменить на другого специалиста, как бы кощунственно это ни звучало. Для компании так будет лучше.

Категорийный менеджмент — прерогатива зрелого бизнеса, сетевого, нацеленного на рост. При четырех магазинах КМ строить не рекомендуется, а вот для компании, желающей выйти на региональный или федеральный уровень, конечно же, это будет правильный путь развития. Но это уже не малый бизнес, где можно доверить родственникам закупку товара или бухгалтерию.

В КМ во главе угла стоят процессы, ресурсы и матричное взаимодействие. Если человек не справляется, его меняют, как винтик в механизме. И неважно, родственник он, друг детства или супруг. Такова цена эффективности КМ.

Самое сложное — признать ошибку: близкий человек не на своем месте. Последствия могут быть печальными — от обиды до развода и дележа компании (и такие случаи я тоже встречала, увы).

Поэтому в организационной структуре родственники и супруги быть могут только после тщательного взвешивания всех «за» и «против», после того как мы сто раз убедимся, что человек на своем месте.

ОШИБКА ИЗЛИШНЕЙ ДЕМОКРАТИИ

Как выглядит: «Мы так давно все вместе работаем. Начинали десять лет назад, мы — как одна семья. Никого нельзя увольнять».

В чем ошибка: построение КМ требует нового подхода не только технологически, но и психологически. Это в первую очередь перестройка уровня мышления: думать, как покупатель, работать не с брендами, а с категориями, поставщика воспринимать как ресурс, а не как манну небесную и т. п.

Печальный факт: при перестройке компании уходит около 30% людей. Их пугают новые задачи, кто-то не согласен с новой зарплатой, кто-то обижен, что у него забрали власть и полномочия... А кто-то не способен работать по-новому.

Люди тоже морально изнашиваются. Раз в несколько лет в компанию должны приходить молодые люди, новые идеи, «свежая кровь», иначе устаревание и стагнация разрушат организацию.

Переход на КМ дает такую возможность — обновление, приток новых сил. Но старая гвардия не хочет отдавать власть, ей трудно меняться. Если идти на поводу у этого заблуждения, то изменения будут похоронены.

Что делать? Потери неизбежны. Приготовиться к потерям и поиску новых людей. Те, кто захочет уйти, должны уйти. Тех, кого нужно заменить, нужно заменить. В кризис (а организационное перестроение компании — это кризис, да еще какой!) демократия не работает.

Как сказал один топ-менеджер, выводя из кризиса крупный завод и применяя иногда непопулярные, но эффективные меры (типа уволить весь совет директоров): «Я спасу эту

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



компанию. С вами или без вас, но я ее спасу» (спас, конечно).

**СХОДНАЯ ОШИБКА
«ПРИВЫЧКИ И СТЕРЕОТИПЫ»**

Как выглядит: «С чего это нам надо меняться? Все же было хорошо». Если человек десять лет работал так, как привык, то почему это он должен изменить свой стиль работы? Возникает сопротивление, саботаж распоряжений, шептания в курилке и разброд и шатания в массах. Стереотипы очень живучи, меняться сложно, тем более если десять лет начальство было довольно.

НО если не меняться, то никакого перехода на КМ не произойдет.

Что делать: признать необходимость изменений и начать меняться. Если не получается, то искать другую компанию (где тоже придется делать не так, как привык... и не факт, что будет лучше).

Второй вариант: если действительно жаль терять старых, проверенных, но не готовых меняться людей, то не начинайте изменения. Не меняйтесь. Пусть конкуренты обгоняют и развиваются, зато у вас совесть чиста. И если через несколько лет придется продать компанию и потерять не только людей, но и бизнес, — что ж, это был ваш выбор.

ОШИБКА «ДВУХ СТУЛЬЕВ»

Как выглядит: в компании присутствуют одновременно опт и розница в одном флаконе. Розница позволяет получать более высокие прибыли, опт берет своими объемами. Красота!

Красота заканчивается, когда между оптом и розницей начинается

война за ресурсы, территории, склады, товарные запасы и покупателей. Компания несет двойные издержки на содержание аппарата менеджеров по продажам и поддержание розничных продаж.

В чем проблема: опт и розница — две большие разницы! У них разные приемы продаж товара, разные клиенты и покупательские сегменты, разные матрицы, разная политика ценообразования, разная логистика, разный ассортимент.

Как строить ассортиментную матрицу для розницы? Опираясь на запросы конечных покупателей — по категориям¹. Как строить оптовую матрицу? Опираясь на запросы дилеров и оптовых покупателей — по брендам или поставщикам. Как свести воедино в одной компании категорийное управление и бренды? Никак. Или категория, или бренд — по другому не выстроить.

То есть нужно будет выбрать кого-то одним главным направлением развития компании: или мы — розничная компания, и все процессы и ассортимент заточены под розницу, а опт — по остаточному принципу; или мы — оптовая компания, а рознице — что останется.

Так вот, как только генеральный директор объявляет о приоритете розницы над оптом, бывает интересно выслушать мнение начальника оптового отдела — о рознице, о приоритетах, о компании вообще и генеральном директоре в частности².

И все то же самое происходит, если объявлена победа опта над розницей — только, соответственно, наоборот.

В чем опасность: сидение на двух стульях не позволяет сконцентрироваться на развитии, мешает правильному формированию ассортимента, усложняет и без того сложные бизнес-процессы, требует двойного учета, утяжеляет офисный аппарат (один категорийный менеджер по опту, другой — по рознице), рождает конфликты между отделами и топ-менеджерами (кто главнее? опт или розница? кто первый добежит до генерального и зубами вырвет бюджет на рекламу?).

И таких конфликтов сотни, я показала только верхушку айсберга.

Если конфликты удалось уладить (товара хватает всем, территории сбыта поделены, руководство согласно нести двойные издержки на содержание офиса, бухгалтерия научилась вести двойной учет и матрицу тоже поделили и т. д.), то существование компании может быть вполне безоблачно. Но это редко бывает, я лично не встречала.

Что делать: в идеале разделить компанию на две. Так в свое время поступили «Мак-Дак» (нынче розничная сеть «Ол!Гуд» и оптовая «Мак-Дак»), пермская «НормаН-Виват» (нынче сеть «Виват» и компания «Норман»), казанская «Агава» (гипермаркеты «МегаСтрой» и сеть «Агава») и некоторые другие компании. Разное управление, разные товары, разная бухгалтерия = разные фирмы. И важно строить КМ в каждом случае индивидуально, с учетом рынка, клиентов и ресурсов.

В следующей публикации расскажем о типичных ошибках в работе различных форматов магазинов.

¹ Это краугольный камень КМ, без него не выстроить управление товаром.

² Это мнение цензура не позволяет публиковать.