

В БИЗНЕСЕ ПОБЕЖДАЮТ МАШИНЫ

Бузукова Екатерина,
специалист по вопросам управления ассортиментом

До 2005 года в России практически отсутствовала конкуренция на розничном рынке. На самом деле, она и в 2008 году не сильно осложняла жизнь многих сетей – ну нет у нас конкуренции пока в том виде, в котором она есть на Западе, в Европе. То, что мы называем конкуренцией («соседний магазин цены понизил на 2%!»), на самом деле таковой не является. Конкуренция наступает тогда, когда все средства борьбы за покупателя исчерпаны. А у нас... Соседи цены понизили... А как насчет сервиса? А удержание ассортиментом? А правильное позиционирование? А отдел маркетинга что у нас делает? А квалифицированный штат? А оптимизация бизнес-процессов? Это мы пробовали?

Вот когда мы *все* научимся не только ценами покупателя привлекать, а и множеством других приемов, вот тогда и наступит конкуренция. Когда большинство компаний перейдет от стихийного управления к осознанному, когда вложение средств будет происходить не в корпоративные вечеринки, а в технологии, вот тогда конкуренцию мы почувствуем в полной мере. Выиграют те, кто начнет это делать раньше и научится делать это лучше и быстрее других.

Отсутствие конкуренции не стимулирует нас расти и развиваться. Зачем? «Сами придут и сами все купят». Поэтому на малоконкурентном рынке нет места тонким управленческим технологиям.

Но кризис для того и дается... Что бы стало понятно, кто есть кто.

Именно наличие технологии позволяет расти и развиваться. Рыночный закон «Десяти процентов» говорит о том, что если у компании есть 10% рынка, то дальнейший ее рост идет в геометрической прогрессии – рыночная «волна» подхватывает и несет, рост происходит как бы сам собой. Главное – преодолеть этот рубеж в 10%, а дальше «само пойдет». Так вот, у тех, у кого есть технология, рубеж в 10% преодолевают легко, шутя. Крупные компании становятся еще крупнее. Мелкие – мельчают и уходят с рынка, освобождая место для новых. В кризис эти процессы ускоряются. После кризиса на рынке компаний останется меньше, но останутся более крупные и сильные, а так же умные и гибкие. Значит, и конкуренция обострится. Мы вновь научимся работать, вновь изобретем заново успешные приемы. Наступит время развития технологий.

Нет технологии – это означает, что мы всю работу вынуждены делать каждый раз вручную, заново. Сколько при этом теряется времени и как сильно при этом компания зависит от людей (умеет мой сотрудник анализировать, знает ли как рассчитать уровень страхового запаса) – не отдаем себе отчет. О каком развитии может идти речь? Выжить бы тут...

Что бы выжить сегодня, нужно двигаться. Политика управления ассортиментом – одна из тонких технологий, которые компания должна успеть приобрести за это время. Ассортимент пронизывает всю компанию насквозь. О каком бы подразделении мы не говорили, мы обязательно коснемся темы ассортимента: если это магазин, то магазин продает ассортимент товаров. Закупки его закупают, склад хранит запасы, перерабатывает всю массу товаров, персонал его продает, бухгалтерия оплачивает, маркетологи придумывают приемы, как продать... Любой отдел так или иначе связан с ассортиментом. Поэтому управлять ассортиментом можно и нужно в любой организации – и в мощной международной сети и в частном маленьком магазине на окраине, вне зависимости от того, какая у компании товарная специфика и структура. Вне зависимости от кризиса.

Ассортимент имеет особенность жить своей собственной жизнью. Он как бы сам по себе. Как им управлять, если мы вчера привезли «на пробу» два новых вида зубной пасты, а сегодня

этой пасты уже двенадцать позиций? Откуда они появились? Почему вдруг перестали продаваться эти миксеры, еще вчера же хорошо шли?

Вся эта «живая» масса товаров, которую мы продаем, имеет огромную инерцию. И что самое печальное, если мы не начинаем управлять ассортиментом, то он начинает управлять нами – забирает себе оборотные средства (с таким трудом полученный под огромный процент кредит), торговые площади (аренда растет, а прибыль с квадратного метра – нет), складские площади (где все это хранить?!), людей (закупщик уже не справляется... надо еще человека брать... и на склад тоже...), ресурсы компании (... не тянет уже «1С бухгалтерия»... надо новую ставить...).

Неструктурированный и неуправляемый ассортимент может повергнуть компанию в кризис при самой благоприятной экономической обстановке. Поэтому чем скорее мы за него примемся, тем лучше.

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА В РОЗНИЦЕ

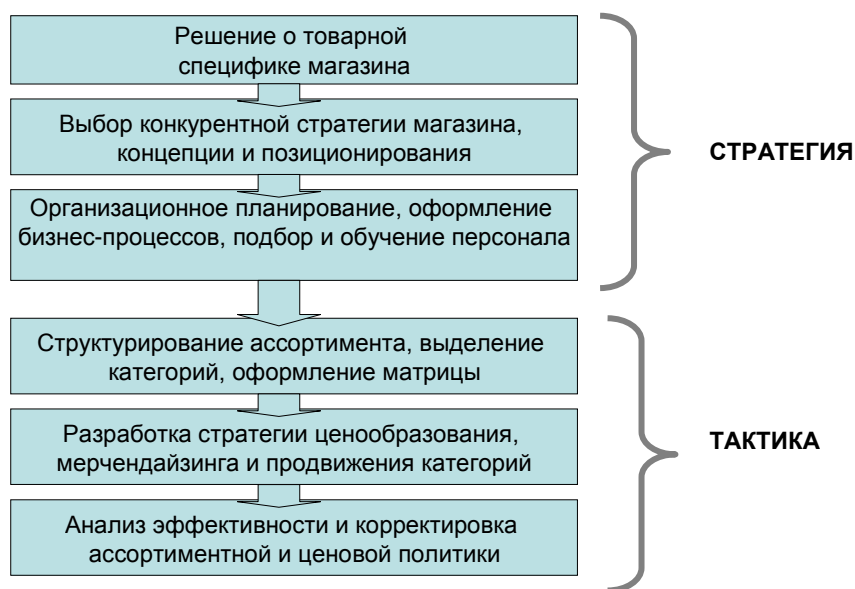


Рис. Стратегия и тактика построения ассортимента в розничной компании.

1 этап: Решение о товарной специфике магазина.

Владелец или хозяин компании принимает решение о том, каким именно видом розничного бизнеса будет заниматься. Можно открыть компанию по продаже продуктов питания, а можно и магазин спортивной одежды... Все зависит от потребностей и потенциала рынка, от желания и возможностей владельца заниматься именно этим видом бизнеса. Как только решение принято, начинается определение общих групп товара («Мы будем заниматься продажей продуктов питания. В наших магазинах должны быть молочные продукты, алкоголь, мясо, рыба, хлеб...») или «Будем открывать специализированные магазины – товары для туризма – палатки, снаряжение, все для рыбной ловли и охоты»). Так появляется канва ассортимента, самое общее представление о товарной специфике. Это этап «беременности» бизнеса, когда всю дальнейшую судьбу своего детища определяет один или несколько человек. Далее начинается рождение компании.

2 этап: Выбор конкурентной стратегии, концепции и позиционирования магазина.

Какими мы будем? Магазином формата «возле дома», рассчитанным на жителей спальных районов со средним доходом, или магазином бутикового формата в центре города для покупателей с высоким доходом? Ведь это в конечном итоге определит наш ассортимент – в первом случае в основе ассортимента должны быть недорогие, но популярные торговые марки и товары среднего ценового сегмента. Во втором случае нужно делать упор на товары дорогие и качественные, престижных торговых марок.

На этом этапе важно понять, на какого покупателя мы рассчитываем (и нужен ли покупателю наш магазин и наш ассортимент в целом?), каков будет основной формат магазинов. К сожалению, при стихийном развитии сетей часто вопрос основного формата не определен, что приводит к распространенной ситуации, когда «у нас тридцать магазинов и ни один не похож на другой – ни по площади, ни по планировке, ни по ассортименту». Что в результате? В результате «сеть» получает раздутый неуправляемый ассортимент, живущий своей жизнью, бьющийся с товаром не на жизнь, а на смерть замученный персонал, нехватку оборотных средств и... полное отсутствие технологий и стандартов. Как можно стандартизировать тридцать разных магазинов?! О какой технологии речь? Нет технологий – нет управления. Нет управления – нет развития. Точка.

Поэтому этот этап крайне важный. По сути, это определение стратегии развития компании или сети. Это подробный и продуманный ответ на вопрос «что, как и для кого мы продаем».

3 этап. Организационное построение компании, оформление бизнес-процесс, подбор и обучение персонала.

Определив свою стратегию, начинается проработка более мелких понятий ассортимента – группы, категории, основные бренды и торговые марки. Начинается формирование пула поставщиков. Всю эту работу делают люди, наемные сотрудники. Именно поэтому важно понять структуру компании, иерархию, модель организационной структуры, определить основные бизнес-процессы и взаимодействие людей. Кто в нашей компании будет заниматься закупками? Как будет идти передача данных от магазинов к закупщикам? Как будет распределяться товар по магазинам и кто будет за это отвечать?

Здесь и начинаются технологии. Технологии управления, взаимодействия, распределения товаров, обслуживания покупателей, открытия новых магазинов, подбора и обучения персонала... Проблема этого этапа в том, что этап стратегический, а полностью его закончить никогда не удастся: компания - это живой, развивающийся организм. Тут скрывается большинство проблем российских компаний – невнятная оргструктура, не ясно, кто за что отвечает; текучка кадров, неправильная мотивация; сбои в процессах; нехватка информации; воровство, злоупотребления, невозможность все это контролировать...

Этот этап – постоянная работа руководителей и управленцев, топ-менеджеров. Без их участия ничего работать не будет. И ассортимент, какой бы прекрасный он не был, не принесет успеха в бизнесе. А чаще всего не будет прекрасного ассортимента, потому что «не те» люди будут его формировать, «не так» будет завозиться, «не туда» распределяться, и «никто» не сможет в этом всем разобраться.

Однако большинство компаний хоть и стихийно, но решают вопросы оргструктуры и взаимодействия сотрудников. И постепенно формируется ассортиментная матрица, начинается собственно ежедневная кропотливая работа по управлению ассортиментом.

4 этап. Структурирование ассортимента, оформление матрицы, выделение категорий.

Это уже тактика. Эта работа длится всю жизнь компании – ввод и вывод товарных позиций, развитие тех или иных категорий и видов товаров, ввод и вывод торговых марок и брендов... Какие роли играет тот или иной товар в нашем ассортименте? Будем мы продавать этот товар во всех магазинах или только в супермаркетах? Какой бренд лучше развивать? Кому отдать лучшее место в магазине? Кому первому оплатить задолженность? Ответы на эти вопросы нужно давать каждый день. Это и есть управление.

Ассортимент живой, он все время меняется. Люди, которые принимают решения (закупщики или категорийные менеджеры, товароведы или маркетологи) занимаются управлением ассортиментом. Они занимаются этим каждый день. Первый год формирование ассортимента всегда идет методом «проб и ошибок» - редко, когда компания сразу на сто процентов знает, что будут требовать покупатели и насколько надежны поставщики. Поэтому этап структурирования ассортимента на первом году жизни компании очень динамичный. В это время важно не

совершить фатальных ошибок, перекосов в ассортименте - например, ярко выраженной сезонности (продаем только лыжи и коньки... а летом отдыхаем) или работы с поставщиками-монополистами (и они диктуют нам, что и по каким ценам продавать в нашем магазине), или отсутствие популярных брендов (нет генераторов потока).

За год ассортимент постепенно «отстаивается», приобретает стройность и четкость. Далее идет только его корректировка. Можно проводить диагностику эффективности управления ассортиментом и анализировать результаты.

5 шаг. Разработка системы мерчандайзинга, ценообразования, продвижения товаров.

После того, как ассортимент «отстоялся», приобрел стабильность, можно начинать выстраивать системы тактического управления – систему ценообразования, стандарты выкладки, технологию проведения рекламных акций. Раньше, на этапе первичного формирования матрицы делать это бессмысленно, так как еще нет точного представления, что и как будет продаваться. Нет, конечно очевидно, что цены, выкладка и акции должны присутствовать у товара самого первого дня продаж, но говорить о *системе* рано.

Это тактика, ежедневные шаги. Цены, выкладку и акции можно менять довольно быстро, это не требует какой-то долгой подготовки (как например, подготовка к вводу в ассортимент новой товарной группы). Накопленная за год работы статистика поможет понять, как лучше выложить товар, какие акции приносят успех. Автор ни в коем случае не призывает плыть по течению, уповая только на метод «проб и ошибок», но именно этот метод чаще всего вкупе с теорией и чужим опытом помогает создать систему, свою систему, применимую к своему конкретному магазину. Как известно, что работает для одной компании, не всегда справедливо для другой. Вроде, и разница в деталях, а итог бывает совершенно непредсказуемый, не тот, который ждали... Потому что «деталей» слишком много. Всего и не учесть.

Здесь совершается множество ежедневных ошибок, к счастью, они не носят фатальный характер, если их вовремя видеть и исправлять. Не те цены, нехватка торговых площадей, неправильная выкладка, нет программ лояльности для покупателей. Все это поправимые вещи... если только их видеть и исправлять. Правильность тактического управления определяется уровнем развития и квалификации персонала – смотри шаг 3-й, стратегический. Если там совершена была ошибка, именно здесь мы ее почувствуем.

6 шаг. Анализ эффективности ассортиментной и ценовой политики.

И вот результаты нашего труда налицо. Здесь мы отчетливо видим, проведя анализ оборота, прибыли, оборачиваемости, процента неликвидного товара, съема с квадратного метра и других показателей, насколько эффективно мы работаем.

Если те результаты, которые мы получили, нас не устраивают, то необходимо подняться на шаг выше – а те ли цены? Та ли выкладка? Проводятся ли акции? Если мы уверены в том, что все на этапе тактического управления товаром мы сделали правильно (и цены хорошие, и выкладка, и акции проводим), то необходимо вернуться еще на шаг выше – а правильно ли у нас структурирован ассортимент? Тем ли товаром мы торгуем? Нет ли ошибок в товарной политике – те ли бренды завозятся, те ли категории, что спрашивают покупатели?

Если тут мы получаем положительные ответы на свои вопросы, то добро пожаловать еще выше – на шаг 3-й. Все ли хорошо у нас на этапе бизнес-процессов? Обучен ли персонал? Мотивирован ли он на работу? Как взаимодействуют между собой отделы? Как идет распределение товара? Правильно ли выстроена логистическая цепочка?

Бесконечная работа... Однако в стабильной и правильно управляемой компании этот шаг решен с минимальными потерями. Примером тому является множество крупных компаний, спокойно захвативших львиную долю рынка. Все западные операторы (Metro, Aushan, Wall-Mart, Ikea, Tesco, Aldi), крупные российские компании (Магнит, X5Retail Group, Виктория, Эльдorado и другие) давно уяснили для себя важность отладки бизнес-процессов. Какими бы бюрократизированными они не казались, они – лидеры. Можно сколь угодно многое говорить о творческом подходе и гибкости, **но в бизнесе побеждают машины.**

И если тщательно выстроенная, «механистическая» компания терпит крах, то это может быть из-за ряда фатальных ошибок, которые совершены были на 2-м, стратегическом этапе – неправильное позиционирование и грубые просчеты маркетинговой политики при определении доли рынка и целевого потребителя. Но тут уже поздно менять ассортимент – необходима полная реконструкция компании или ее закрытие.

Забуксовавший «Рамстор». 09.03.2006

...Первые признаки кризиса в «Рамсторе» появились еще в 2003 году. Ранее проблем с развитием сети у компании не было, а в феврале 2003 года сеть столкнулась с серьезными трудностями при открытии первого гипермаркета в Петербурге....

«Вообще непонятно, что с ними произошло: абсолютно внезапно и без видимых внешних причин сеть перестала развиваться»,— говорит гендиректор сети «Азбука вкуса» Владимир Садовин. Замгендиректора сети «12 месяцев» Октам Аликулов видит причины кризиса «Рамстора» в двух факторах: недостаточном финансировании и слабом менеджменте... Пресс-секретарь сети «Патэрсон» Надежда Сенюк также считает, что проблемы «Рамстора» могут объясняться вопросами менеджмента. «По крайней мере, очевидно, что строительство и сдача в аренду торговых центров у них получается гораздо лучше, чем строительство сети супермаркетов»,— говорит Сенюк. «Действительно, у компании отсутствует четкое позиционирование — это и не дискаунтер, и не супермаркет, а нечто среднее, непонятное для потребителя, который предпочитает более прозрачные форматы»,— соглашается с ней аналитик ИК «Финам» Ольга Самарец.

Источник: <http://www.commercialrealty.ru>

Какой вывод для нас: Ассортимент пронизывает всю компанию насквозь и его формирование обусловлено стратегией и позиционированием магазинов. Каждый этап важен, нельзя пускать процесс формирования ассортимента на самотек, иначе компания окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях.