

ВВЕДЕНИЕ В КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Розничная сеть Schnucks из Сент-Луиса (США), состоявшая из 60 магазинов, в 1985 году стала сдавать позиции в конкурентной борьбе. Тогда университетский профессор Брайен Харрис предложил владельцам сети любопытную идею, как подстегнуть продажи. Харрис продвигал компьютерную программу "Аполлон", рассчитывавшую оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории. Это было новацией - обычно менеджеры супермаркетов распределяли приоритетные места на полках, руководствуясь своими личными предпочтениями или под влиянием поставщиков.

Действуя согласно указаниям "Аполлона", сеть Schnucks отвела больше места хотселлерам в секциях детского питания. В результате продажи в этих секциях подскочили на 20%. Вскоре Schnucks начала использовать программу "Аполлон" для всех своих категорий, и к 1987 году ее основной конкурент покинул Сент-Луис. Все это привело к развитию поистине революционной идеи: магазин может наращивать продажи, подходя к ассортименту не как к собранным воедино отдельным товарам, а как к совокупности определенных категорий или товарных групп¹.

Что происходило до того, как компания Schnucks отдала на откуп системе «Аполлон» управление товарными категориями в зале? Каждый менеджер закупал товар и выставлял его на полках, руководствуясь собственными предпочтениями о том, что хорошо, а что плохо. Важнее всего в их работе было закупить товар как можно выгоднее. Насколько он отвечает потребностям покупателей, было не существенно, так как и не принималось во внимание то, что магазин для покупателей является единым целым, единым образом. Ведь покупателю так же важно, что бы в магазине было и свежее мясо, и наличие приправ и специй к нему. На эти «тонкости» закупщики Schnucks внимания не обращали, работая каждый по своим представлениям (или по представлениям поставщиков, которые могли выражаться иногда в денежном выражении, попросту в откате).

Система же рассматривала все товарные категории как совокупность предложения для потребителя, и давала рекомендации по использованию полочного пространства, исходя из общей идеи магазина – насколько гармонично входит в общий ассортимент тот или иной товар.

В этом и была основная суть изменений, приведшая компанию к успеху – управление ассортиментом как единым целым и ориентация закупочной деятельности на потребителя, а не на поставщика.

Изначально понятия категорийного менеджмента не было, было понятие мерчандайзинга как способа управления полочным пространством. Оптимизируя выкладку и представление товара в зале, специалисты пришли к выделению основной единицы управления ассортиментом – категории.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ КАТЕГОРИЯ?

Вспомните, что последний раз было куплено Вами в магазине? За чем Вы ходили в магазин?

Как правило, мы вспоминаем и говорим: «покупала сапоги», «ходил за хлебом», «искали плазменный телевизор», «заказывали диван в гостиную», «купил пиво и чипсов на вечер», «как обычно – колбасу, сыр, творог, йогурт, блинчики»...

Мы не говорим: «покупала женскую обувь» или «хлебобулочные изделия», не ищем «бытовую технику» или «мебель», не ходим в магазин «за слабоалкогольной продукцией, мясопродуктами и молочными продуктами, изделиями из теста». Как правило, покупатель в своем сознании оперирует именно категориями.

Товарная категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Это общепринятое определение. Более простое и понятное определение товарной категории - **это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.**

Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией Procter&Gamble. Именно Procter&Gamble в начале 90-х годов первыми догадались объединить товары в категории не по принципу

¹ В. Кандалицев "Финансовый вес категории", "Новости торговли", №12/2003.

производства, а по их общим для потребителя свойствам. Говоря условно, зубная щетка и зубная паста хоть и имеют разные свойства и способы производства, должны быть отданы в управление одному менеджеру именно по причине того, что покупатель объединяет эти предметы в своем сознании как предметы для гигиены полости рта. Их продажи связаны и влияют друг на друга. И по тем же причинам гель для мытья посуды и гель для тела могут быть отданы для управления разным менеджером.

Этот подход лежит в основе программы ECR - Efficient Consumer Response (переводится как «эффективное реагирование на запросы потребителей»), которая стала отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента.

Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий, подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Выделена новая единица управления ассортиментом – категория. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.

При этом вся цепочка – от выбора ассортимента до продажи товаров – соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и коммерческим директором по всем категориям. Менеджер категории занимается широким спектром стратегических и тактических задач.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (управление ассортиментом по товарным категориям) – новый подход к управлению ассортиментом, который предполагает

- 1. разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологию и восприятие покупателя;**
- 2. ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи;**
- 3. рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т.п.;**
- 4. подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий – так, как воспринимает магазин покупатель.**

Рассмотрим каждый из его аспектов подробнее.

1. Разделение ассортимента на категории, опираясь на восприятие покупателя

Суть категорийного подхода - выделение категорий так, как их выделяет наш покупатель, а не так как, как удобно закупщику или товароведу.

Это и есть реагирование на запросы потребителя – зачастую потребитель в своем сознании "группирует" товары иначе, чем закупщик-профессионал. Закупщик слишком хорошо знает свой товар (что, безусловно, правильно) и зачастую оперирует брендами и поставщиками, которые могут быть неизвестны покупателю. Покупатель часто приходит в магазин за товаром, а не за брендом: бренд для него не всегда является основным критерием выбора. В самом деле, за чем вы идете в магазин – купить любой товар под брендом «Sony», или Вам все же нужен телевизор?

Поэтому еще раз подчеркнем, что категорийный менеджмент и брендинг – не равнозначные понятия. Бренд не всегда является основой для построения ассортимента – потому что покупатель часто думает не брендами, а именно категориями.

ВАЖНО: категорийный менеджмент подразумевает деление ассортимента на классы, группы и категории иногда **вопреки общепринятой логике и классическому товароведению**: например, товароведение относит «Сыр» к группе молочных продуктов. Но в сознании покупателя сыр имеет другое значение – это скорее продукт для еды и приготовления бутербродов. Обычный покупатель чаще соотносит сыр с колбасой, нежели с молоком, он будет искать этот продукт в магазине по принципу «для бутербродов и перекусить», а не по принципу «молочных продуктов». Поэтому в нашем ассортименте мы можем выделить «Сыр» как отдельную группу или категорию – потому что так думает наш целевой покупатель. Вот для чего нам нужно будет знать своего покупателя, вот для чего мы проводим сегментирование и занимаемся исследованиями покупательских предпочтений – что бы знать, как он думает, как воспринимает наш магазин и какими категориями мыслит.

Поэтому каждая сеть, исходя из ожиданий "своего" покупателя, разрабатывает собственную систему товарных категорий, на основе которой оптимизирует ассортимент и организует "правильную" (правильную для покупателя, а не для директора магазина или начальника склада) выкладку товаров в торговом зале, что, в конечном счете, ведет к росту продаж. Покупателю становится легче находить товар, продажи гармонично подобранных категорий будут влиять друг на друга (мясо и соус, чипсы и пиво, порошок и кондиционер и т.п.).

2. Ответственность одного сотрудника за весь цикл движения категории

Расшифруем понятие **управления и ответственности** по отношению к категориям.

УПРАВЛЕНИЕ категорией значит, что категорийный менеджер **сам** (не его начальник и не поставщик и не директор магазина) принимает решения о том, что завозить и по каким ценам, какие обороты и прибыль по категории запланировать, какую розничную цену ставить в магазине, как и где вывешивать POS-материалы, на какие полки в магазине товар класть, сколько денег из рекламного бюджета тратить на продвижение.

Он сам ставит планы продаж и планы по прибыли, он сам решает, что делать с неликвидами (которые, увы, он же и закупил). Он решает все основные моменты с поставщиками (кому платить в первую очередь, кого заменить, с кем дружить, а за кем глаз да глаз нужен).

Без таких полномочий категорийный менеджер является просто исполнителем, линейным менеджером, который выполняет лишь часть работы (например, занимается только закупками и логистикой, в то время как за продажи отвечает другой сотрудник). Этого недостаточно, что бы управлять ассортиментом, поскольку функция управления должна быть сосредоточена в одних руках. Это так же, как управление автомобилем – нажимать газ, переключать скорости, тормозить и рулить должен один человек.

Имея рычаги управления, категорийный менеджер несет **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** за продажу категорий. Это означает, что он **отвечает своей зарплатой и должностью** за то, что бы продажи того товара, который он закупает, были «хорошие» (то есть устраивали руководство). Что бы по этим товарам и оборачиваемость, и прибыли, и ликвидность – все было «хорошее». Если результаты плохие – то категорийный менеджер не получает денег и может быть снят с этой должности. Безусловно, здесь все зависит от правильно построенной системы мотивации (о работе категорийного менеджера и его мотивации будет сказано в этой главе чуть позже).

Он контролирует продажи категории – регулярно получая данные от магазинов по выполнению плана.

Если же продажи отстают от плановых, то категорийный менеджер заинтересован (замотивирован) в том, что бы были предприняты какие-то активные действия по продаже – он дает распоряжение понизить цену или изменить выкладку, он дает команду маркетологам провести опрос и узнать, почему его товар продается хуже, чем раньше и т.п. Понятно, что не имея полномочий давать распоряжения, он не влияет на продажи не управляет категорией.

Поэтому ключевой момент в категорийном менеджменте – это наделение сотрудника полномочиями и ответственностью за управление категорией.

3. Рассмотрение категории как мини-предприятия в рамках компании

Категорийный менеджер отвечает за закупки и продажи категории.

Он осуществляет управление категорией, как одним предприятием – со своей политикой закупок, продаж, ценообразованием и продвижением. По сути, категорийный менеджер – мини-коммерческий директор, а категория – мини-предприятие внутри ассортимента.

В этом и ключ к эффективности – любой владелец торгового предприятия будет стремиться к получению большей прибыли. Он будет заинтересован в том, что бы закупать ликвидный товар, что бы не иметь излишков, что бы продавцы умели его продавать, что бы себестоимость товара была минимальная, а наценка максимально возможная. И категорийный менеджер подходит к категории именно с этой позиции – это его полная ответственность и его заработок.

Как любое коммерческое предприятие, категория должна иметь

- свой бюджет на развитие (сколько денег мы вложим в рекламу новых телевизоров? А надо ли нам это? И не взять ли нам эти деньги с поставщика?),
- свою политику ценообразования (какую торговую наценку установим на эту коллекцию обуви? Как у конкурентов или ниже?),
- людей, которые будут обеспечивать продажи (если необходимо, категорийный менеджер обучит или организует обучение силами поставщика для продавцов в зале),

– свои каналы сбыта (это магазины компании).

4. Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий

Покупатель видит магазин единым.

Он не в курсе того, какая у компании структура, есть там категорийный менеджмент или нет. Он не знает о взаимодействии категорийного менеджера и директора магазина. И он не знает ничего о структуре ассортимента магазина – он видит лишь товар в магазине и воспринимает все категории товаров как связанные между собой («а чего это у вас на хлеб цена нормальная, а на молоко завышенная?»).

Но в структуре предприятия работают несколько категорийных менеджеров, каждый из которых озабочен своими текущими проблемами и только своими категориями. Велика вероятность того, что устранив противоречие между закупками и продажами, мы получаем внутреннюю конкуренцию между категорийными менеджерами – за лучшее место в зале, за внимание покупателей, за рекламный бюджет и т.п.

Что бы не допустить такого развития событий, нужно:

а) осуществлять общее централизованное руководство категорийными менеджерами. Как правило, эту функцию несет коммерческий директор, который отвечает (деньгами и должностью) за общий финансовый результат. Он руководит всеми менеджерами и регулирует их взаимоотношения. Он осуществляет общую генеральную линию развития ассортимента и может стимулировать или тормозить развитие той или иной категории.

б) категорийные менеджеры должны понимать, что покупатель видит магазин единым целым и продажи разных товаров тесно связаны между собой. Нельзя к «малозначимым» категориям относиться пренебрежительно («Ах, это же всего лишь батарейки! Какая от них прибыль»). Прибыли действительно может и нет, зато покупатель может специально за этими батарейками зайти и купить много всего другого).

в) ассортимент рассматривается как соотношение всех категорий – и важных и сопутствующих. Поэтому между категорийными менеджерами важна не конкуренция а сотрудничество (проведение совместных по категориям акций «купи сапоги – получишь крем для обуви в подарок», совместные переговоры с поставщиками, организация перекрестных или тематических выкладок («давай твой сыр с моим вином выложим») и т.д.)

Мы видим, что рассмотрение одного момента категорийного менеджмента тянет за собой другие. Именно поэтому категорийный менеджмент и есть система. Нельзя внедрить категорийный менеджмент в одном отделе, нельзя не рассматривать вопросы управления категориями без разговора о мотивации категорийного менеджера, а вопрос структуры ассортимента – без покупателя и концепции магазина в целом.

При внедрении категорийного менеджмента меняется структура отдела закупок и меняются и отношения с поставщиками. При обычной, традиционной постановке работы поставщик и магазин находятся как бы по разные стороны баррикад. При внедрении категорийного менеджмента их взаимоотношения принципиально меняются - они перестают "перетягивать одеяло на себя", и работают сообща, исходя из интересов роста объемов продаж категории. Ведь задача теперь у них общая – продать как можно больше. Объединяя свои усилия по продаже категории (данные о покупателях, рекламные бюджеты, обучение продавцов, все исследования, рекомендации по выкладке товаров и т.п.), можно достичь успешных продаж по категории быстрее.

ПЛЮСЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия и планируются мероприятия по управлению ассортиментом исходя из нее. Стратегия становится не просто красивыми словами, а четким направлением развития, понятным для сотрудников, занятых в управлении ассортиментом.
2. Оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов, прежде всего коммерческого отдела и отдела розничных продаж. Как следствие оптимизируется работа других, вспомогательных, отделов.
3. Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом. Как результат, компания перестает зависеть только от людей – носителей бизнес-процессов (которые могут заболеть, уйти в отпуск, уволиться) – ведь теперь есть прописанный механизм работы и новые сотрудники без труда могут им овладеть.

4. Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы. Когда один сотрудник полностью отвечает за прибыль по определенной категории товаров и его мотивация зависит от результатов его работы, он работает эффективнее. Повышается квалификация, так как новые обязанности требуют новых профессиональных знаний и навыков.
5. Повышается удовлетворенность покупателей. Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки именно в нашем магазине, повышается процент «импульсных» покупок. Ассортимент становится сбалансированный и гармоничный в восприятии покупателя.
6. Повышается прибыльность продаж. Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль как минимум на 5% в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе). Снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы.
7. Уменьшается противоречие между магазином и поставщиками. Поставщик рассматривается как партнер, совместно с которым осуществляется управление товарами и брендами категории – планируются и проводятся мероприятия по стимулированию продаж, осуществляется планирование и ротация ассортимента, оптимизируются закупки и логистика.
8. Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж, так как человек, ответственный за категорию, объединяет в себе обе задачи: задача «закупить, что бы было на складе» меняется на задачу «закупить, что бы продать».

Основные препятствия при внедрении категорийного менеджмента:

- нежелание высшего руководства признать необходимость изменений в управлении ассортиментом (цены – самое главное, покупатели сами к нам прибегут и все купят);
- отсутствие четких стратегических планов развития компании и магазинов (главное – прибыль, а что будет завтра – тогда и решим);
- хорошо сложившаяся привычка не учитывать потребности покупателей при работе с ассортиментом магазина (почему кетчуп и печенье вместе лежат? а нам так учет вести удобнее, потому что от одного поставщика);
- неотлаженная организационная структура компании, нечеткое распределение обязанностей между отделами (а у нас все занимаются всем, и мы этим гордимся);
- отсутствие в компании подготовленных специалистов в области управления ассортиментом как на уровне руководства, так и на уровне исполнителей (людей нет, взять их негде, а учить нам их некогда и не на что);
- трудности в восприятии поставщиков в качестве союзников, с которыми нужно делиться информацией (поставщиков надо выжимать до последнего, пока они не разорятся);
- частые для российской действительности сбои в поставках товара – как по вине поставщиков, так и по вине производителей;
- недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами (денег на новую операционную систему у нас нет, поэтому учет ведем в тетрадках и под копирку);
- сопротивление изменениям среди персонала, особенно в части отдела закупок (почему это мы теперь должны отвечать за продажи?);

Как видим, препятствий достаточно. Но они не просто мешают внедрению категорийного менеджмента, они мешают развитию компании в целом. Нельзя эффективно управлять ассортиментом там, где отсутствует нормально структурированная база данных или нет квалифицированных сотрудников. Прежде всего нужно навести порядок в организации и обеспечить необходимые ресурсы (людей, программы, помещения, деньги) – только это приведет нас к дальнейшему росту и развитию.

Само по себе внедрение категорийного менеджмента не дает преимуществ, преимущества появляются как следствие проработки стратегии развития компании, структуризации ассортимента, постановки финансовых и организационных задач категорийным менеджерам и четкого взаимодействия всех отделов.