

# НЮАНСЫ РАБОТЫ КАТЕГОРИЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

*Екатерина Бузукова, независимый консультант по вопросам управления ассортиментом, продолжает отвечать на вопросы читателей. В этом выпуске рассмотрим вопросы, касающиеся отдельных товарных категорий.*

*Приглашаем всех читателей к диалогу!*

*Здравствуйте, у нас возник ряд вопросов по работе категорийного менеджера (закупщика). Сколько категорий может вести один менеджер? Сколько нужно специалистов и можно ли их менять внутри отдела местами (мы слышали про такую практику в западных компаниях)? И нужны ли категорийному менеджеру закупки в подчинении?*

*Заранее спасибо, Евсеева Т. А., Москва.*

Общаясь с категорийщиками в течение многих лет, имея собственный опыт работы с товаром, ответим, что точной цифры нет. Один менеджер может вести от 1000 до 20 000 sku<sup>1</sup>, в зависимости от опыта, самой категории, ресурсов, личных особенностей, каналов сбыта и поставки, структуры компании, ИТ-системы, наличия помощников и других факторов. Нами не выявлено никаких закономерностей, на основании которых можно было бы прописать алгоритм деления категорий по менеджерам — есть наблюдения, но единого подхода не существует.

**Однако стоит учитывать некоторые особенности, передавая менеджерам руководство категорией:**

1. Квалификация менеджера, его опыт работы с данным направлением и товаром, знание рынка. Чем выше квалификация и

опыт, тем сложнее, важнее и больше категорий он может вести; опытному менеджеру можно доверить наиболее прибыльные и емкие категории, самых важных поставщиков.

2. Специфика категории: биржевая (например, овощи и фрукты, рыба), сезонная (обувь, одежда), скоропортящиеся продукты (молочная продукция), дизайнерская (картины и декор интерьера), мультитоварная (товары для дома), технически сложная (материнские платы) узкоспециализированная (рыболовные снасти) и т. п. Чем специфичнее категория, тем уже специализация менеджера и тем меньше других категорий он ведет.
3. Приоритетность категории: чем больше категория значит в объеме продаж и прибыли, тем выше требуется квалификация менеджера.
4. Специфика поставок и работы с поставщиком: импорт или фе-

деральные контракты, стратегические взаимоотношения. Предпочтительнее, чтобы один канал поставки вел один менеджер.

5. В каких каналах сбыта (магазинах, франчайзинговых сетях, гипермаркете, проектах и т. п.) категория представлена: чем больше и разнообразнее каналы сбыта, тем меньше товаров сможет вести категорийщик. Чем однороднее сеть, тем проще прописать типовые процессы управления категорией и тем больше товаров может вести менеджер.
6. Способность менеджера работать с товаром: личные предпочтения и способности, склад ума (более склонен к анализу или к креативу) или гендерные различия (например, женским бельем мужчина, скорее всего, будет заниматься менее эффективно, чем женщина, а женщина будет менее разбираться в инструментах<sup>2</sup>).

**ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ – ПОДОБРАТЬ СОСТАВ СПЕЦИАЛИСТОВ ТАК, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ МОГ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ПРОЯВИТЬ СВОИ СПОСОБНОСТИ И ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА.**

<sup>1</sup> Sku (stock keeping unit) — товарная позиция.

<sup>2</sup> Хотя мы встречали разные случаи. Например, девушка хорошо разбиралась в технически сложных товарах, а молодой человек был прекрасным специалистом в модной женской обуви.

**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](http://www.assorts.ru), [buzukova@assorts.ru](mailto:buzukova@assorts.ru)*



**Вероятнее всего, в компании будет несколько категорийных менеджеров** (чаще всего мы встречали в отделе от 5 до 15 человек), и совершенно точно это будут люди с разным уровнем квалификации, разными способностями и складом характера. Отлично, мы можем увидеть, что спокойный «аналитик» более эффективен в стабильных категориях, «креативщик» прекрасно справляется с творческими мульти-товарными и быстро меняющимися категориями, новичок нормально ведет сопутствующие товары (которыми никто не хочет заниматься), а харизматичный лидер в команде категорийщиков задает высокие стандарты работы с поставщиками.

Задача руководителя, коммерческого директора — подобрать состав специалистов так, чтобы каждый мог наиболее эффективно проявить свои способности и черты характера.

**Можно ли менять местами категорийных менеджеров?**

Почему бы и нет. Это даст возможность каждому побывать в шкуре товарищей, применить какие-то полезные приемы на новых

товарах, стать более универсальным в команде, освежить подходы к категории и поставщикам. Можно менять местами менеджеров раз в несколько лет или раз в год — смотрите по ситуации, учитывая, что специалисту нужно не менее двух месяцев на адаптацию и знакомство с товаром и поставщиками.

**Отвечая на ваш вопрос о подчиненности закупщиков, можно рассмотреть два варианта:**

1. Категорийный менеджер сам выполняет функции закупщика (это является одной из его обязанностей). Подчиненных нет, при развитии ассортимента увеличивается число менеджеров.

**Плюсы:** довольно просто тиражировать бизнес-процесс, все управление в одних руках, нет конфликтов между закупками и менеджерами. Может использоваться в малых компаниях с невысокими оборотами.

**Минусы:** зависимость системы от категорийного менеджера (если он заболевает или уходит, его категории могут существенно упасть в продажах, так как заниматься ими особо некому); загруженность категорийщика текучкой — как изве-

стно, процесс закупок требует постоянного внимания, мало времени остается на аналитику и развитие ассортимента. Расширение штата категорийных менеджеров затратно и трудоемко (найти, обучить, мотивировать и контролировать хороших категорийных менеджеров не так просто).

2. У категорийных менеджеров есть помощники — менеджеры по закупкам. При развитии ассортимента может увеличиваться число помощников, но главное управление все равно остается в руках категорийщика.

**Плюсы:** у категорийщика достаточно времени на решение других задач, кроме как заниматься закупом. Система управляема, иерархия соблюдена, категорийный менеджер имеет подчиненных, что развивает его управленческие навыки и придает более высокий статус в компании. Есть определенная заменяемость категорийщика: если он по каким-либо причинам уходит из компании, закупщик на время может его заменить. У компании есть людской ресурс, а у закупщиков есть мотивация для карьерного роста — со временем они могут стать категорийными менеджерами.

**Минусы:** необходимость развивать у категорийного менеджера навыки управленца (минус весьма условный, так как развитие навыков никогда не будет лишним).

Именно этот вариант кажется мне наиболее приемлемым и оптимальным с точки зрения структуры.

Спасибо за ваши вопросы!

КАЖДОМУ СПЕЦИАЛИСТУ НУЖНО  
НЕ МЕНЕЕ ДВУХ МЕСЯЦЕВ НА АДАПТАЦИЮ  
И ЗНАКОМСТВО С ТОВАРОМ  
И ПОСТАВЩИКАМИ.