

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР (НАЧАЛО)

Екатерина Бузукова

Разбирая методiku управления ассортиментом, мы переходим к тактической, ежедневной работе с товарным классификатором и матрицей. И число ошибок, которые можно совершить при работе с товаром – десятки. Разберем наиболее типичные из них. В этой статье поговорим только о тех ошибках, которые совершают компании в первом приближении к ассортименту, то есть в самом начале работы. Потом мы увидим другие виды ошибок (в ценообразовании, в выкладке, в работе с категориями и в анализе данных), но только после того, как нами будут сделаны первые шаги.

Рекомендация для всех ошибок одна: брать методiku категорийного менеджмента и начинать действовать пошагово, по инструкции. Методика подробно описана в книгах, ее можно узнать на семинаре или у специалистов, поэтому в статье не рассматривается.

ПЕРВИЧНЫЕ ОШИБКИ ТОВАРНОГО КЛАССИФИКАТОРА

1. Не выделены категории

Как выглядит: при работе с ассортиментом отсутствует определение понятия «категория». Менеджер (чаще всего закупщик) мыслит такими категориями, как «поставщик», «цена», «товарная позиция», иногда «бренд». Товары все свалены в одну кучу, решение о вводе товара в ассортимент принимается на основании предложений поставщиков по принципу «дали хорошую цену – надо брать». Результат – тысячи товарных позиций, привезенных наугад, нет структуры ассортимента, аналитика в лучшем случае ведется по прошлым партиям («Если мы продали 200 штук в прошлом месяце, то продадим их и в следующем»).

Это самый запущенный случай, он ведет к перекосам в ассортименте, неликвидам, неумению управлять ассортиментом.

Пример классификаторов товаров представлен в табл. 1.

2. Запутанная терминология

Как выглядит: в компании есть понятие управления ассортиментом, но оно в зачаточном состоянии. И первым признаком этого «младенчества» является отсутствие единой

терминологии. «Классы... то есть виды, то есть подгруппы... ну они же категории... или подвиды... короче, товар». Прекрасно, все понятно... Каких только вариантов названия КАТЕГОРИИ я ни встречала: «уровень», «дивизион», «подгруппа», «направление», «вид», «отдел»... У категории есть четкое определение, оно принято на международном

уровне, распространено в России и является основной единицей для управления ассортиментом.

«Категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием». Скажем проще, категория – это то, за чем покупатель идет в магазин.

Таблица 1. Примеры классификаторов (фрагменты)

Продукты питания

КЛАСС	ГРУППА	КАТЕГОРИЯ
ПРОДУКТЫ	ВИНО-ВОДОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	Водка
		Вино
		Коньяк
		Шампанские и игристые вина
	
	СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	Пиво
		Коктейли
	БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	Соки, нектары
		Вода минеральная
		Вода газированная
	МОЛОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ	Молоко
		Йогурты
		Кефир
		Творог
		Сметана
		Сливки
.....		

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



Таблица 1. Окончание

Одежда

КЛАСС	ГРУППА	КАТЕГОРИЯ
ЖЕНСКАЯ ОДЕЖДА	ВЕРХНЯЯ ОДЕЖДА	Куртки
		Пуховики
		Пальто
		Ветровки
		Плащи
	
	КОЖА И МЕХ	Дубленки
		Шубы
	
	МУЖСКАЯ ОДЕЖДА	ВЕРХНЯЯ ОДЕЖДА
Пуховики		
Ветровки		
Пальто		
....		

Парфюмерно-косметическая продукция

КЛАСС	ГРУППА	КАТЕГОРИЯ
УХОД ЗА СОБОЙ	ДЕКОРАТИВНАЯ КОСМЕТИКА	Марка А
		Марка В
		Марка С
	
	УХОД ЗА ТЕЛОМ	Гели для мытья тела
		Крема для тела
	
	УХОД ЗА ВОЛОСАМИ	Шампуни
		Бальзамы
	
ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА	УБОРКА	Стиральный порошок и СМС
		Средства для мытья посуды
	

До тех пор, пока у всех менеджеров не будет: а) единого представления о названии уровней классификатора; б) единого представления о названии уровней классификатора; в) понимания важности общения на одном языке, — до тех пор управление ассортиментом отсутствует.

Рекомендую выработать в компании единую терминологию, чтобы все менеджеры одинаково воспринимали ключевое для управления ассортиментом понятие «категория» и придерживались общепринятой на рынке терминологии — тогда будет проще общаться с поставщиками и другими компаниями. Общепринятая терминология такова: товарный классификатор делится на три основных уровня: КЛАССЫ — ГРУППЫ — КАТЕГОРИИ.

Остальные термины — на усмотрение компании, но эти три уровня ключевые.

3. Классификатор составлен по брендам или поставщикам

Как выглядит: товарный классификатор есть, и уровни в нем выделены, терминология единая. Но на уровне категорий идет деление не по покупательскому восприятию¹, а по поставщикам или брендам. Но ведь покупатель не идет за любым товаром марки «А». Он идет «за йогуртом». Если не найдет предпочитаемой марки, часто выбор переключается на другую марку. То есть бренд — это одно из свойств категории, и не всегда самое важное для покупателя. А поставщик — это ресурс для ком-

¹ Что является главным и ключевым для категории. Вспомним определение: категория — это то, за чем покупатель идет в магазин. То, как формирует покупатель свой запрос («за молоком», «за древью», «за джинсами и купальником», «за новым диваном в гостиную»).

пани. Поставщика можно поменять, или изменить юридическое лицо, хотя на наличие товара в магазине это может вовсе не повлиять.

Иными словами, категории выделяются по принципу выбора покупателя, а не по принципу наличия бренда или предложения поставщика².

Например, так выглядел классификатор одной сети строительных-отделочных материалов до и после его приведения в порядок. Как видим, понять, как строится ассортимент, и проводить анализ на основании этих данных затруднительно. Когда были выделены категории, стало возможным анализировать их состав и увидеть возможности развития (табл. 2).

4. Незнание целевого покупателя

Чтобы правильно выделить категории, нужно знать своего покупателя и знать логику его выбора. Если для нас покупателями являются «все» («Мы продаем все и для всех и гордимся этим») или нет четкого понимания, что от нас покупатель ожидает («Ну, люди заходят в магазин, смотрят... и уходят...»), то и категории будет выделить сложно. В самом деле, хорошо с

продуктами питания — там все понятно: молоко, йогурт, пельмени. А как быть магазину «Подарки»? Как выделять категории: по товару (шкатулки, статуэтки, вазы) или по событиям (бизнес-подарки, на день рождения, к Новому году) или по стилям... Или по ценам? Пока не изучим запросы покупателя, ответить на это будет сложно.

Чем сложнее выбор покупателя, чем уже рынок, тем труднее будет выделить категории. Сложные для оценки категории, особенно там, где есть сильная привязка покупателя к брендам (например, в мобильных телефонах и планшетах), трудно сразу определить, так как стереотипы у покупателей отсутствуют или не явно выражены. Тем тщательнее нужно изучить своего покупателя.

5. Менеджер слишком хорошо знает свой товар

Обратная сторона медали — как ни странно, излишний профессионализм мешает. Менеджер слишком хорошо знает свой товар, любит его и полагает, что так же думают его покупатели. Однако очень часто это не так — покупатель не всегда глубоко знает товар (а чаще всего, он знает

только бренд, цену и различает пару типичных характеристик). Менеджер совершает ошибку: думает не как покупатель, а как специалист. Отсюда излишняя детализация при анализе свойств товара, неверные акценты («Ну как же! Ведь для покупателя так важна степень гигроскопичности, поэтому у нас огромный выбор ватных палочек именно по этому параметру, да и выкладка тоже»). Нет смысла тратить усилия на то, что покупателю не интересно и не влияет на его выбор. Будьте проще. Это не значит, что не нужно знать свой товар, — нужно, и еще как! Но всегда опускайтесь на уровень простого потребителя, озабоченного своими проблемами и не различающего сотни товарных марок, для которого большинство стран-производителей «все равно Китай». Профессионализм как раз в этом и проявляется — знать много, но выбирать для покупателя только нужное.

6. Разный подход к работе с ассортиментом

Как выглядит: несколько категорийных менеджеров разной степени готовности и профессионализма. Один структурировал свой товар и анализирует все правильно, по категориям. Другой проще — делает анализ, но не углубляется, довольствуется анализом брендов. Третий — «двоечник», собрал все товары в одно целое, категории не выделил, анализ провел сугубо по поставщикам. Результат: ассортимент в целом все равно не структурирован. Смысла в «правильной» работе хорошего менеджера нет — результаты тонут в массе хаотичного подхода. Помним: плюс на минус дает минус! Ассортимент — единое целое, и подход к его структуре должен обязательно быть единым. Поэтому задача руководителя (коммерческого директора, например) — у всех менеджеров выработать единый подход не только к терминологии, но и к формированию категорий и их системному анализу.

В следующем номере продолжим разговор об ошибках, допускаемых в товарном классификаторе.

Таблица 2

До выделения категорий товаров	После выделения категорий товаров
Восьмой отдел	Лакокрасочные материалы
....	
Альпа и Красс*	Бунтовки
Антисептики*	Специальные пропитки (огнезащита и пр.)
ВД Краски*	Декоративные пропитки
ДЖОБИ*	Краски водные для внутренних работ
Заказы	Краски водные для наружных работ
Имп. краски*	Колеры
Кисти ANZA	Краски декоративные (с различными эффектами)
Кисти, инструмент*	Краски по металлу
Клей*	Эмали цветные
Колеровка	Краски специальные (белила и пр.)
Краска МА-15*	Лаки
Новбытхим*	Растворители
Распродажа	Штукатурные инструменты
.....	
Садолиң*	
ТЕКС*	
Текстуrol*	
Тиккурила*	
Шпатлевки, пена, герметики*	
Эмпилс	
Ярославские краски*	

² Случаи, когда категория и бренд совпадают, бывают, но это всегда нужно рассматривать отдельно (например, «Памперс», «Ксерокс» и т. п.).