

Екатерина Бузукова, бизнес-тренер Учебного Центра SRC, соавтор книги «Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице», ответила на вопросы журнала об особенностях внедрения нового управленческого инструмента в российских условиях.

- Растущая популярность категорийного менеджмента среди российских ритейлеров обусловлена модой или объективной необходимостью?

- Раньше, пока конкуренция на розничном рынке была не слишком острой и торговля развивалась по своим внутренним законам, нужды в категорийном менеджменте действительно не было. Сейчас меняются условия, в которых работают российские торговые сети: конкуренция ужесточается, на рынок приходит все больше западных операторов, привносят современные технологии. Совокупность этих факторов диктует необходимость внедрения новых форм управления бизнесом. Причем не только компаний в целом, но всеми бизнес-процессами, в том числе – ассортиментом. Поэтому растущая популярность категорийного менеджмента – очередной логичный виток развития розничного рынка.

- В одной из статей, посвященных категорийному менеджменту, встретилась ссылка на данные исследований, судя по которым эта технология внедрили только 10% западных ритейлеров. То есть, эта система применяется не повсеместно?

- Думаю, оценка справедлива. Большинство крупных западных ритейлеров - Wal-Mart, Metro, Auchan, - работают по системе категорийного менеджмента. Мелкие и средние компании, которых гораздо больше на рынке, либо до него не доросли, либо не видят в нем необходимости.

- В каких случаях показан категорийный менеджмент, в каких - противопоказан?

- Однозначно, что небольшому магазину со скромным ассортиментом внедрение этой технологии будет просто не выгодно. Не стоит увлекаться новациями также торговым предприятиям, ассортимент которых настолько разнообразен, что плохо поддается делению на категории (например, магазин подарков, где товары практически штучные). Сеть из нескольких разноформатных магазинов также не почувствует эффекта от внедрения категорийного менеджмента. Компания, решившая освоить этот подход к управлению ассортиментом, должна быть крупной, с хорошими оборотами, сетевой (включать в себя несколько одноформатных магазинов), работать на рынке товаров повседневного массового спроса и иметь амбициозные планы по дальнейшему развитию. У нее должно быть достаточно ресурсов - средства, которые можно инвестировать в проект, квалифицированный персонал, подготовленное IT-обеспечение. Потому что это достаточно трудоемкий и затратный процесс. Он себя окупает, но эффект масштаба должен присутствовать.

Но категорийный менеджмент хорош тем, что его можно внедрять по частям в течение достаточно долгого времени. К примеру, можно вычленив из всей системы методологию формирования ассортимента, и работать с использованием этого инструмента. И компания все равно получит преимущества перед конкурентами, работа ее станет более технологичной и эффективной.

- Есть мнение, что как раз с измерением эффективности от внедрения категорийного менеджмента возникают проблемы – из-за отсутствия единых, доказательных критериев, по которым можно сравнить «что было» с тем, «что стало», и понять, каков вклад нового инструмента.

- Критерий эффективности работы торгового предприятия один – рост оборота и прибыли. Они измеряемы. Но вот от чего зависит рост – сказать трудно. То ли благоприятное стечение обстоятельств, то ли управленец умница, поставивший верную задачу и отслеживший ее выполнение, то ли как раз категорийный менеджмент «виноват». Наверное, ни одна консалтинговая компания и ни одна умная книжка не дадут четких рекомендаций: если вы сделаете это, на выходе получите вот такой результат. Но то, что результат от правильного внедрения категорийного менеджмента будет положительным – это однозначно.

- В чем особенности пересаживания этой западной технологии управления ассортиментом на российскую почву?

- У нас особенный менталитет. Категорийный менеджмент по своей сути механистичен, он требует согласованной работы всех подразделений. Это достаточно жесткая, увязанная между собой система, внутри которой все регламентировано: ни шагу влево, ни шагу вправо, инициатива наказуема. А мы устроены таким образом, что одни стараются работать на износ, взять на себя много сверх должностных инструкций, другие – увильнуть от работы. Категорийный менеджмент и то, и другое воспринимает как нарушение системы. Поэтому компании, внедряющие этот подход к управлению, сталкиваются в первую очередь не с финансовыми или структурными трудностями, а с человеческим сопротивлением. То же самое, что происходит при внедрении системы сбалансированных показателей. Все описано, все прописано, начинаешь внедрять – не работает. На Западе работает, у нас – нет. Почему? Потому, что один отдел считает за счастье ставить палки в колеса другому... или просто не хочет работать. Но мы постепенно дозреем. Лет через 5-10 в топ-менеджмент придут грамотные управленцы, прошедшие западную школу, ориентирующиеся на западные методики выстраивания бизнес-процессов, и внедрение новых технологий управления будет проходить легче. Не знаю, правда, насколько это хорошо это для России – терять свое лицо...

Елена Денисенко