

История профессии

В данном обзоре мы рассматриваем должность категорийного менеджера на розничном предприятии. Это лицо, отвечающее за реализацию ассортиментной политики компании или магазина, управляющее всем процессом вверенных ему категорий товара – от закупки до контроля его продажи.

Эта должность находится на стыке маркетинга, закупок, логистики и продаж и не случайно она возникла именно в отрасли FMCG как в наиболее развитой с маркетинговой точки зрения. Именно здесь возникло разделение функций продаж и маркетинга: ведь задача отдела продаж – поставить товар на полку супермаркета, а задача маркетинга – чтобы покупатель взял с полки именно твой товар. Разделив эти функции, стало очевидным, что автономно друг от друга эти отделы работать не могут – эффективная продажа товаров с полки супермаркета напрямую связана с политикой его продвижения и с эффективностью закупки. В крупных компаниях ("классических FMCG") на стыке этих областей существует должность Category Brand Manager, который имеет в своем подчинении Group Brand Managers (бренд-менеджеры групп продуктов), которые в свою очередь имеют в подчинении бренд-менеджеров отдельных марок, у которых могут быть так называемые ассистенты. Такова классическая схема, по которой строится иерархия категорийного менеджмента в западных крупнейших компаниях (таких как Procter&Gamble, Nestle и т.п.).

ВРЕЗКА:

Category managers в крупнейших западных компаниях зарабатывают \$8-10 тыс./мес. Group brand manager получает \$5-7 тыс., brand-manager - \$3-5 тыс./мес.

Источник: Ф. Богдановский, «Сколько стоит директор по маркетингу», e-executive, 17 октября, 2005 г.

Существует путаница в названиях. В российских компаниях зачастую лицо, отвечающее за управление ассортиментом, называется Product-менеджером (продукт-менеджером) или бренд-менеджером. Но бренд-менеджеру не место в розничном магазине (так как магазин по определению не лоялен к брендам. Бренддинг – удел производителей, магазин же продает покупателю товар различных производителей и заинтересован в общей выручке по всем категориям и в продаже различных брендов и торговых марок).

Product-менеджер переводится как «менеджер продукта» и хотя это определение ближе всего к сути и наиболее полно отвечает характеристике работы категорийного менеджера, оно все же достаточно узкое и подразумевает тактическое управление одним видом товара.

Часто ставят знак равенства между менеджером по закупкам¹ и категорийным менеджером.

Однако категорийный менеджер отвечает и за закупки и за продажи товара, его ответственность на порядок выше и требования к такой должности другие.

Наша рекомендация – придерживаться международного стандарта в части названия должности лица, которое отвечает за управление товаром по категориям – это **категорийный менеджер**.

Однако необходимо избегать другой крайности, когда наименование должности произведено правильно, но функции и выполняемые обязанности названию не соответствуют. Если категорийный менеджер не несет ответственность за продажи закупленного им товара, то как бы такой специалист не назывался, он все равно будет выполнять только функции закупщика. Прежде, чем мы переименуем всех менеджеров по закупкам в категорийных менеджеров, необходимо убедиться, что эти люди обладают реальными полномочиями и могут влиять на тех сотрудников, которые осуществляют непосредственное управление продажами.

¹ А про закупщика мы поговорим в другой раз.

Категорийный менеджер – это специалист, сочетающий в себе функции закупщика, продавца и логиста, обладающий так же знаниями по маркетингу и мерчендайзингу.

Категорийный менеджер – скорее предприниматель, чем менеджер, потому что он отвечает за оборот и рентабельность категории товаров. Он заинтересован сформировать категорию наиболее эффективным образом, купить товар на выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками, выложить его в соответствии с требованиями мерчендайзинга - оптимизировать все операции, относящиеся к товарной категории.

Модное веяние или повышенная ответственность?

Категорийный менеджер 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 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 сотрудничать).

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.

Имея рычаги управления, категорийный менеджер отвечает своей зарплатой и должностью за то, что бы продажи того товара, который он закупает, отвечали поставленным планам.

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.

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

Для повышения эффективности работы в компаниях с большим ассортиментом и развитой филиальной сетью в подчинении категорийного менеджера находятся менеджеры по закупкам и логистике (то есть те специалисты, которые осуществляют тактическую ежедневную работу по заказу и оформлению товаров), иногда мерчендайзеры (возможно, они могут находиться в двойном подчинении – административно подчиняясь директору магазина, если стандарт должности требует его присутствия в магазине), реже – маркетологи (специалисты, отвечающие за тактические мероприятия по рекламе и маркетингу по конкретным категориям).

Перечислим основные обязанности, которые позволяют эффективно управлять ассортиментом:

- управление подшефными категориями (далее - просто категориями) с целью обеспечения максимальных плановых показателей каждой категории;
- формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий,
- ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании, если такие существуют),
- координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчендайзинга;
- разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории (совместно с дирекцией по маркетингу, если это необходимо);
- поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров с поставщиками;
- организация закупок товаров, его доставки и хранения;
- мониторинг конкурентов относительно их ассортимента, цен и технологий работы с категориями,
- участие в формировании планов по реализации категории совместно с директорами магазинов и филиалов;

- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- руководство и координация деятельности сотрудников отдела (подчиненных ему экспедиторов, закупщиков, мерчендайзеров, если такие существуют) с целью обеспечения максимальных плановых показателей по категориям.

Требования к квалификации категорийного менеджера

Категорийный менеджер является по сути мини-коммерческим директором по своей категории. Он должен своевременно реагировать на изменения запросов со стороны покупателей, оптимизируя логистику, и отвечать за реализацию продукции. Поэтому компании выдвигают достаточно высокие требования к кандидату.

Перечень возможных требований к кандидату:

- высшее образование в области маркетинга (или дополнительное образование в области менеджмента, экономики, MBA);
- опыт работы от 2-х лет в должности менеджера по закупкам на требуемом рынке (или опыт работы в области маркетинга, бренд-менеджмента);
- наличие успешного опыта разработки и запуска нового бренда или вывода и адаптации продукта на российском рынке;
- знание особенностей требуемого рынка; знать товар, особенности его продажи
- опыт продвижения продукции, создания рекламной концепции;
- знание основ логистики, товародвижения, принципов складирования;
- умение планировать, пользуясь системами и методами анализа;
- желательно владеть иностранным языком;.
- аналитические способности и умение структурировать информацию;
- умение договариваться, вести переговоры, знание переговорных техник, основ делового протокола и общения.

Специалист такого уровня имеет высокий уровень заработной платы, хотя вилка зарплат колеблется от 800 до 3000 долларов – многое зависит от компании и поставленных задач. В большинстве случаев заработная плата имеет небольшую фиксированную часть и большой процент от оборота и прибыли категорий, а так же дополнительных показателей (снижение неликвидов, соблюдения бюджета закупок и так далее).

Где же таких взять?

Да, это сложно. Но такие специалисты обеспечивают компании достаточное конкурентное преимущество – ничто не ценится так высоко и не является таким острым дефицитом, как ценные кадры.

Два наиболее распространенных способа найти подходящих сотрудников на эту должность:

а) подключить кадровые и рекрутинговые агентства, задав четкие критерии поиска, или искать самим. Рано или поздно такой человек появится, если предложена будет адекватная заработная плата и условия работы.

б) выращивать из уже имеющихся кадров. Как правило, из закупщиков получаются хорошие категорийные менеджеры, хотя на практике часто встречаются прекрасные специалисты, «выросшие» из продавцов, товароведов, менеджеров по маркетингу и даже кассиров. Времени и усилий от руководства требуется много, но зато такой специалист прекрасно знает все тонкости работы в компании, знает ассортимент, бизнес-процессы и имеет отличную внутреннюю мотивацию – карьерный и профессиональный рост.

Получить специальное образование по этой специальности пока нельзя, однако есть краткосрочные курсы и семинары, которые помогут освоить профессию. По сути своей этот специалист должен владеть знаниями по закупкам, логистике, маркетингу, продажам, мерчендайзингу и навыками управления.

Со временем этот специалист может занять место коммерческого директора и при желании продолжит карьерный или профессиональный рост, так как эти навыки позволяют ему с легкостью управлять не только вверенной ему категорией, но и всем ассортиментом в целом