

ОБ ОБУЧЕНИИ И КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Бузукова Е. А., консультант по вопросам управления ассортиментом

Семинар «Категорийный менеджмент – новый подход к управлению ассортиментом» - один из самых востребованных в нашей практике. Это семинар посещают и владельцы розничных предприятий, и коммерческие директора, и специалисты по закупкам и собственно категорийные менеджеры. Но цель данной статьи - не рекламировать и без того популярный семинар, а рассказать, к чему нужно быть готовым, отправив своих людей на два дня в учебный центр, и что нужно делать впоследствии, чтобы деньги и время компании не были потрачены зря.

Первое, от чего хотим предостеречь: категорийный менеджмент – не панацея, не волшебное средство, которое можно принять на ночь, чтобы утром проснуться с небывалыми прибылями и оптимальным ассортиментом: «Мы на семинар сходим, нам все объяснят, теперь заживем по-новому». Это работа, кропотливая и сложная, иногда требующая месяцы упорного труда. Это вложения, которые необходимо сделать, прежде чем компания получит ожидаемые результаты.

ВРЕЗКА: «Чем буду заниматься после семинара? Господи, да мне тут работы на полгода хватит!» (из невольно подслушанного нами телефонного разговора одного из участников)

Второе опасение: «это все западные технологии, у нас в России ничего работать не будет». Отвечаем: работает. Но есть ограничения и особенности внедрения, и, в частности, российская специфика – это одна из них. И каждая компания должна решить для себя – стоит ли игра свеч? Ведь далеко не все магазины работают по этой новой и эффективной системе, что не мешает им быть успешными и развиваться, используя старые, проверенные временем технологии. На семинаре мы говорим и об этом:

ВРЕЗКА:

Как любая новая система, категорийный менеджмент имеет некоторые ограничения. **В каких случаях его внедрение нецелесообразно:**

а) если ассортимент магазина не очень широк и насчитывает до 1000 товарных позиций (например, магазин продуктов питания в спальном районе или небольшой бутик одежды в центре города);

б) если ассортимент магазина состоит из широкого ассортимента разнообразных позиций (например, небольшой ювелирный магазин или магазин подарков, где все товары представлены в штучном количестве – нет возможности выделять категории из столь большого разнообразия товарных позиций);

....

....

.... И так далее

Третье: Увидев данные ограничения, компания может сказать: «Мы внедрять категорийный менеджмент не будем (не можем, не хотим), нам вся методология не пригодится». Мы хотим предостеречь наших слушателей от распространенного заблуждения, что эффективно управлять ассортиментом можно только при категорийном менеджменте. Можно и нужно управлять ассортиментом в любых компаниях – розничных, оптовых, сетевых гигантах или частных небольших салонах, внедривших категорийный менеджмент или нет. На семинаре мы говорим об ассортименте в первую очередь и знаем, что данная методология приносит свои плоды в любом случае.

ВРЕЗКА:

У компании, исходя из конкурентной стратегии, должен быть **документ, определяющий ее ассортиментную политику**. Общее положение об ассортиментной политике послужит основой для дальнейшей работы с ассортиментом. ...

.....

Осуществляя ассортиментную политику, компания всегда сталкивается с некоторыми тактическими сложностями, которые, тем не менее, решаемы, если отсутствуют стратегические ошибки в ассортиментной политике.

Как правило, такими критическими точками могут стать:

1. Отсутствие внятной и единой для всех сотрудников стратегии развития компании.
2. Отсутствие конкретного лица, отвечающего за развитие и управление ассортиментом.
3. ...
4. ... и так далее

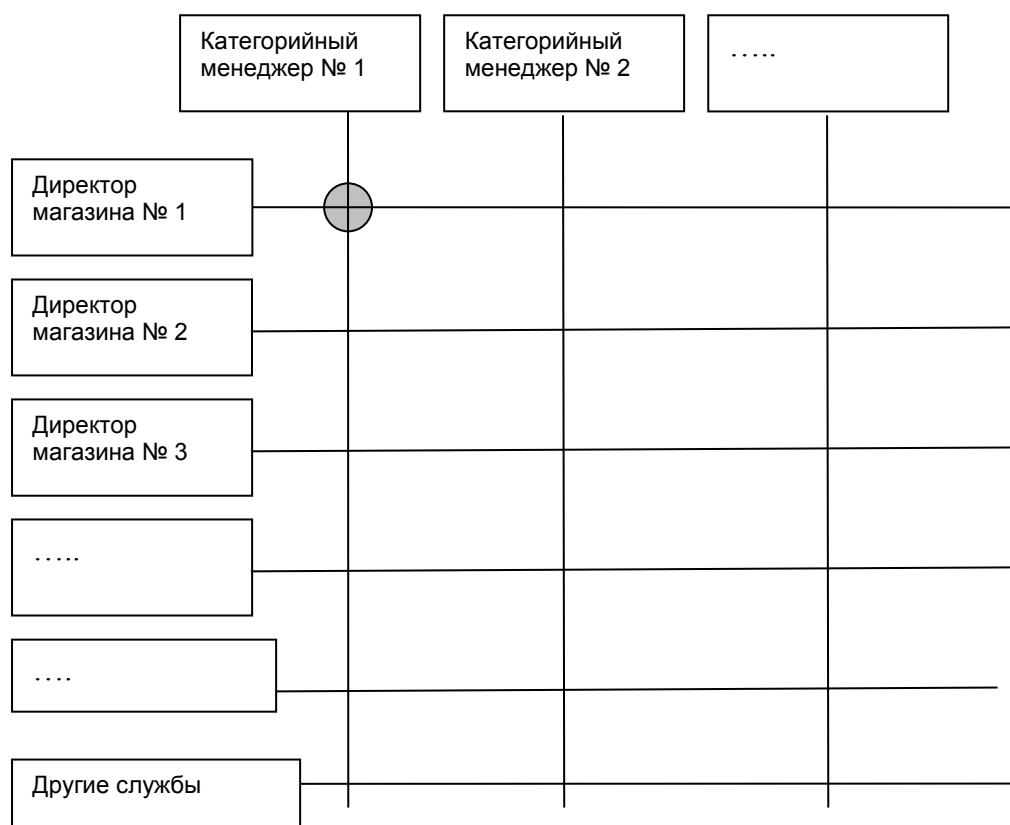
На нашем семинаре мы рассматриваем очень подробно и скрупулезно вопросы о внедрении категорийного менеджмента в структуру компании – именно для того, чтобы развеять иллюзию в отношении легкости и простоты построения общей методики работы.

Представители розничных компаний зачастую ожидают, что внедрение этого нового подхода к управлению ассортиментом пройдет легко и просто. Достаточно овладеть методологией категорийного менеджмента, переименовать менеджера по закупкам и заветная прибыль от категории уже в кармане. Но все мы знаем, что чудес не бывает. Любое организационное изменение требует комплексного подхода, зачастую затрагивающего не только объект изменений, но и компанию в целом. И именно к этому сотрудники магазинов, прежде всего занимающие руководящие должности, оказываются не готовыми.

Цель данного курса — не только познакомить слушателей с методологией категорийного менеджмента, но осветить основные моменты в комплексе, которые придется учесть при принятии решения о переходе на категорийный менеджмент. Например, говоря о структуре организации, мы затрагиваем вопрос о составлении плана продаж, о взаимодействии отделов, о двойном подчинении... Говоря об этом, мы приходим к выводу, что без четко прописанных бизнес-процессов нельзя говорить о самой структуре организации. Вот как выглядит часть данного блока:

ВРЕЗКА:

Компания, работающая по системе категорийного менеджмента, имеет четко выраженную матричную структуру, где категорийные менеджеры управляют подшефными им товарными категориями, взаимодействуя при этом со всеми магазинами компании, филиалами и другими службами организации. Графически можно представить такую организацию следующим образом:



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). Безусловное, двойное подчинение является «тонким» моментом в любой организации. Но если ...

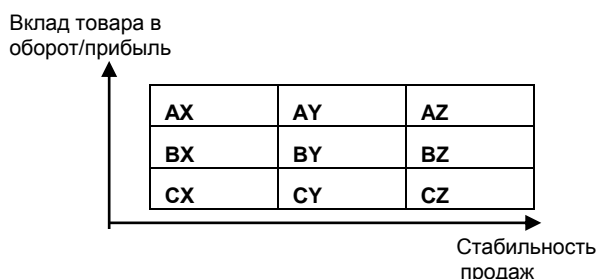
ПРИМЕР ВОЗМОЖНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ.

Отдел товарных направлений (ОТН) (или отдел закупок)	Отдел розничных продаж (ОП)	Отдел логистики (ОЛ)
1. АССОРТИМЕНТ		
1.1. Формирует ассортиментную матрицу	1.1. Согласовывает ассортиментную матрицу с ОТН (категорийный менеджер (КМ) имеет решающий голос)	
1.2. Организует работу по доукомплектации товаров, выводимых из постоянного ассортимента	1.2. Информировывает КМ о товарных новинках конкурентов и потребностях клиентов в товаре	
.....		
2. АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ		
2.1. Категоризирует товар	2.1. Определяет виды целевых запасов	2.1. Рассчитывает площади, силы и средства, необходимые для хранения и обслуживания товарных запасов
2.2. Утверждает виды целевых запасов		
.....		
3. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ		
3.1. Определяет стоп-цены Рассчитывает себестоимость товара	3.1. Участвует в определении цен по магазинам	3.1. Предоставляет ОТН данные по стоимости доставки и растаможки грузов
3.2. Формирует прайс-листы и азрабатывает систему скидок	3.2. Предоставляет клиентам скидки и льготы в рамках, заданных КМ	
.....	
И так далее...		

По ходу работы на каждый важный инструмент, который требуется для эффективной работы категорийного менеджера, мы даем конкретный и понятный алгоритм его внедрения. Например, если говорим о таком инструменте, как ABC-XYZ анализе, то подробно рассматриваем, какую пользу мы можем извлечь из этого анализа и как нужно его проводить:

ВРЕЗКА:

В результате данного совмещения мы получаем 9 групп объектов анализа по двум критериям - степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ).



AX - высокий оборот и стабильность спроса. Мы можем прогнозировать продажи товаров этой группы. Важно иметь запас на складе, но он не обязательно должен быть избыточным. Вероятно, по товарам этой группы нужно предусмотреть резервного поставщика на случай, если основной поставщик сорвет сроки поставки, но обращение к резервному поставщику за данным видом товаров будет достаточно редким. Страховой запас по некоторым товарам может быть ...

BX – средний оборот и стабильность спроса. Можно прогнозировать продажи товара, и нежелательно, что бы товар отсутствовал в продаже. Запас товара может быть не избыточным, но к минимальному страховому запасу можно добавить 10-15% - так как нам важно обеспечить спрос покупателей и не обмануть их ожидания. По данной группе товаров можно использовать....

Что еще нужно учесть, принимая решение о внедрении категорийного менеджмента:

I. Для того, что бы заниматься категорийным менеджментом, необходимо прояснить стратегию и позиционирование магазина. Об этом мы говорим в первой части обучения подробно, требуя от слушателей прояснения их стратегии. Дальнейшая методология категорийного менеджмента будет основываться именно на этом. Зачастую оказывается, что руководители розничной компании не могут четко определить, в чем заключается конкурентная стратегия. Иногда на это не хватает времени, иногда – знаний. На семинаре мы делаем практическую работу, раскрывая суть работы предприятия.

Следует отметить, что конкурентная стратегия — это не желаемые целевые показатели по обороту и прибыли. Стратегия — это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Иными словами, нам следует определиться,

- чем мы вообще занимаемся на розничном рынке и зачем нам это нужно,
- с какими покупателями мы работаем (кто наша целевая и дополнительные аудитории),
- как мы с ними работаем (что и как мы им предлагаем из того, что они ожидают),
- в чем наши преимущества перед конкурентами

От этого будет зависеть позиционирование магазина, его товарно-форматная специфика, ассортиментная политика, ценовая политика, организация процесса продажи и многие другие показатели.

II. Еще одно обстоятельство. Это человеческий фактор или должность категорийного менеджера.

В отличие от менеджера по закупкам или товароведа, в функции которых входит лишь работа с поставщиками и закупка товаров, ответственность категорийного менеджера на порядок выше.

Он отвечает за весь процесс управления категорией — от закупки до продажи.

По сути своей работы категорийный менеджер — предприниматель, от которого зависит оборот и рентабельность подотчетных товаров. Рассматриваем подробно требования к его квалификации и систему мотивации и контроля менеджера с целью привязки вознаграждения менеджера к финансовому успеху категории.

ВРЕЗКА:

Категорийный менеджер управляет товарной категорией или товаром:

Определяет состав товарной категории:

- участие в разработке и утверждении общей стратегии ассортимента компании совместно с коммерческим директором и директором по развитию;

-

-

Определяет цену и способы реализации товара:

- участие в разработке и реализации ценовой стратегий;

-

-

Определяет закупочную политику в отношении товаров и поставщиков:

- закупочная политика, размещение заказов и поддержание товарного запаса на заданном уровне,

-

Развивает имеющиеся категории ...

Анализирует эффективность

III. Последний момент касается организации процесса товародвижения в магазине. Чтобы перейти на категорийный менеджмент, необходимо предварительно:

1. Проанализировать своего покупателя и понять, как именно он (а не закупщик, не коммерческий директор и не поставщик) выделяет в своем сознании категории. Для этого на семинаре мы говорим о нашем покупателе – кто этот человек, как он живет, как он думает и т.п.

2. Составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу - подробный перечень всех товарных позиций, утвержденных руководством для продажи в магазине. Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета покупательского спроса; ассортимента конкурентов и т.п. Как ее

составлять, на что обратить внимание, какие закономерности учесть – все это делается на семинаре. На это тратится столько времени, сколько потребуется. Цель - привести в порядок основной ассортимент магазина, так как от этого потом будут зависеть результаты распределения товара по категориям.

ВРЕЗКА: Пример ассортиментной матрицы продовольственного магазина

Поз.№	Товарная группа	Товарная категория	Локальный код	Наименование товарной позиции	Поставщик / Свойства / бренд
	Молочная группа				
		Молоко			
			56-3734	Молоко «Домик в деревне» 1,5 % жирности 1 литр	ООО « ____ »
			56-3735	Молоко «Домик в деревне» 3,2 % жирности 1 литр	ООО « ____ »

3. Выделить роли категорий и проанализировать, насколько соблюден баланс, указывающий на оптимальную ширину ассортимента. На семинаре даются подробные методики и конкретные цифры, служащие индикаторами эффективного ассортимента. Затем аналогичный анализ позволяет нам сбалансировать глубину и наполненность каждой категории. На основании этого анализа компания получает инструмент, позволяющий развивать те или иные категории и формировать ассортимент.

4. Регламентировать основные процессы управления ассортиментом и обучить сотрудников четко им следовать. Например, заказа и учета товара; правила ценообразования, правила выкладки и продвижения товара, контроль за остатками и методы учета остатков, иметь возможность анализа результатов продаж. Как минимум, получать ответы на вопросы, что в магазине лучше продается на данный момент или за некий период (например, план-фактовый или ABC-анализ), какова динамика продаж по группам товаров или отдельным товарам / брэндам (XYZ-анализ) и т.п.

Подведя итог, можно сказать следующее. Как показывает опыт розничных компаний за рубежом и в России, категорийный менеджмент, несомненно, представляет собой эффективный подход к управлению ассортиментом. И если осуществлять переход на управление ассортиментом по товарным категориям планомерно, с учетом значимых факторов, перечисленных выше, компания получит возможность в полном объеме использовать преимущества методологии категорийного менеджмента и смело планировать более высокие показатели по обороту и прибыли.

В статье использованы отрывки из раздаточного материала семинара «Категорийный менеджмент – новый подход к управлению ассортиментом (Опубликовано ранее в журнале "Управление магазином")».