

ТОВАРНЫЕ КАТЕГОРИИ И ИХ УПРАВЛЕНИЕ В РОЗНИЦЕ

*Мария Беленинова,
Client Service Director Московского филиала PA «Майер»*

Тема управления ассортиментом с использованием принципов категорийного менеджмента актуальна как для крупных розничных сетей, так и для небольших операторов. Сегодня о ней и поговорим.

Существуют самые разнообразные стратегии по отношению к ассортименту товаров. Например, в тысячах торговых точек фирмы KFG, открытых по всему миру, делается акцент на курятине и других продуктах быстрого приготовления. В этих магазинах не продают гамбургеры, пиццу или другие популярные продукты быстрого питания, потому что это не согласуется со стратегией мерчендайзинга фирмы KFG. Фирма eToys, продающая товары в розницу через Web, сосредоточена исключительно на игрушках семейного направления. С другой стороны, громадные суперцентры фирмы Wal-Mart предлагают тысячи наименований промышленных и продовольственных товаров. А Amazon.com — это web-магазин, в котором представлено 18 миллионов наименований товаров для продажи. Поэтому решение вопроса о том, насколько широким ассортиментом товаров торговать,

представляет серьезную проблему для розничных фирм.

Обычная стратегия заключалась в том, чтобы конкурировать, предлагая широкий ассортимент товаров в пределах одной категории так, чтобы удовлетворить вкусы всех покупателей. Однако стратегии предложения широкого ассортимента могут дать обратный эффект: наличие слишком широкого ассортимента иногда приводит к «информационной перегрузке», когда покупатель чувствует себя подавленным и неудовлетворенным либо решает не делать выбор вообще. Например, магазин мягкой мебели Choice Seating предлагает следующее: «5000 наименований тканей, 300 сортов превосходной кожи, 500 различных каркасов». Но проблема заключается в том, что каждому покупателю, в сущности, нужен только один диван. Поэтому такое огромное количество возможных вариантов (2,5 миллиона

различных диванов, обтянутых тканью, и 150 тысяч кожаных диванов) может поставить покупателя в тупик и принести не пользу, а вред.

Решая вопрос о широте и глубине ассортимента своих товаров, розничные торговцы должны принять во внимание несколько факторов. Необходимо оценить, какое влияние на продажи окажут параметры ассортимента. Приведет ли увеличение ассортимента к общему увеличению объемов продаж? А общему росту размера прибылей? Наличие десяти вариантов кормов для кошек необязательно приведет к увеличению объемов продаж или прибылей по сравнению с четырьмя вариантами. Таким образом, розничная фирма должна иметь в виду размеры средств, которые необходимо вложить в более широкий ассортимент. Необходимо также исследовать требования к занимаемому месту. Сколько места требуется



МАРИЯ БЕЛЕНИНОВА

Мария начала свою карьеру в рекламе в 2005 году с должности Account Executive в международном сетевом рекламном агентстве. В 2006 году на этапе начала бурного роста агентства Intelligence присоединилась к команде его единомышленников. С 2008 года возглавила один из отделов по работе с клиентами. С осени 2009 года занимает позицию Client Service Director в рекламном агентстве «Майер». Профессиональный опыт Марии в области рекламы включает бренды таких компаний как «Ферреро», BSGV, «Шеринг Плау», ЮСБ, АКБ «Союз» и др.

для каждой категории товара или услуги? А сколько места есть в наличии? Поскольку площадь торгового помещения ограничена, ее следует выделять под те товары и услуги, которые способствуют наибольшему притоку покупателей и увеличению объемов продаж. При распределении места на полках следует учитывать также скорость роста запасов.

К сожалению, пока нельзя говорить о серьезной и системной работе отечественных компаний с товарными категориями. Это трудозатратный, дорогостоящий и наукоемкий процесс. Тем не менее все больше ритейлеров осознают необходимость внедрения данной торговой технологии и интересуются зарекомендовавшими себя моделями, которые можно использовать на практике.

При планировании ассортимента необходимо различать смешанный мерчендайзинг, дополняющие товары и услуги и заменяющие товары и услуги. С помощью смешанного мерчендайзинга розничная фирма добавляет товары, не имеющие отношения к основному ассортименту. Это делается для того, чтобы увеличить поток покупателей и размер прибыли. Дополняющие товары или услуги — это то, что имеет какое-то отношение к основному ассортименту (например, компакт-диски в магазине, торгующем стереосис-

темами, или средства для опрыскивания деревьев, предлагаемые фирмой, которая предоставляет услуги по уходу за газонами). В результате розничная фирма продает как основные, так и дополняющие товары; это называется перекрестным мерчендайзингом. И смешанный, и перекрестный мерчендайзинг направлены на увеличение общих объемов продаж розничной фирмы.

Но продажа слишком многочисленных заменяющих товаров или услуг (например, зубной пасты конкурирующих фирм) может просто переместить продажи с одной торговой марки на другую, что мало повлияет на общий объем продаж розничной фирмы. Для некоторых фирм широкое распространение товаров-заменителей создало серьезную проблему: как предложить потребителям достаточный выбор товаров, не вкладывая слишком много средств и не отводя слишком много места в торговом зале под одну товарную катего-

рию. Если розничная фирма движется в сторону выбора стратегии, предполагающей торговлю более широким и более глубоким ассортиментом, то необходимо учесть следующие важные факторы.

- Могут очень сильно возрасти риски и размеры вложенных в товары средств, а также количество случаев порчи и устаревания товаров.
- Персонала не хватит на все, и одному и тому же работнику придется заниматься совершенно разными товарами и услугами.
- Смешанный мерчендайзинг может дать как позитивные, так и негативные результаты.
- Управлять запасами будет намного труднее; общая оборачиваемость товаров, вероятно, замедлится.

Иногда у розничной фирмы просто нет выбора в вопросе о том, иметь ли в запасе полный ассортимент некоторой группы товаров. Влиятельная фирма-поставщик может поставить следую-

**ВАМ НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ И ВОВРЕМЯ
ОЦЕНИТЬ, КАКОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОДАЖИ
ОКАЖУТ ПАРАМЕТРЫ АССОРТИМЕНТА.**

шее условие: либо розничная фирма продает полный ассортиментный набор, либо она вообще не получит товар данной фирмы-поставщика. Но теперь поставщикам противостоят крупные розничные фирмы, а также мелкие, входящие в состав кооперативных закупочных. Причем многие розничные фирмы наряду с товарами фирм-производителей продают товары собственных торговых марок. И по мере того как сети розничных магазинов будут становиться более крупными, это будет происходить все чаще и чаще.

УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ

Что представляет собой управление товарными категориями? Это управление, в первую очередь, лояльностью покупателей, а уже потом товарооборотом, валовым доходом, торговым пространством, запасами, человеческим ресурсом компании.

Категорийный менеджер должен работать с продуктовыми группами стратегически взвешенно, используя профессиональные знания о товаре и покупателе. Всегда нужно помнить, что главный субъект любой коммерческой деятельности – целевой потребитель, поэтому на все свои действия категорийный менеджер должен смотреть именно глазами целевого покупателя компании.

Елена Лунина, бизнес-консультант, считает, что можно выделить ряд предпосылок, свидетельствующих о необходимости внедрения в компании категорийного менеджмента.

1. Недостаточный рост товарооборота и (или) валового дохода. Зачастую ритейлеры оценивают уровень товарооборота, сравнивая его с показателями предыдущих месяцев (например, если в

НА РЫНОЧНОЙ ПЛОЩАДКЕ, ГЛАВНЫЙ СУБЪЕКТ ЛЮБОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ЭТО ЦЕЛЕВОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ.

сентябре он был ниже, чем в августе, делают вывод, что товарооборот падает). Однако такой анализ некорректен, поскольку показатели товарооборота и валового дохода нужно сравнивать только с данными аналогичного периода прошлого года. Если за год товарооборот (с учетом уровня инфляции) вырос недостаточно, есть повод задуматься об эффективности управления товарными категориями в компании, а также прогнозе выполнения бюджета в целом.

2. Отток покупателей или незначительное увеличение их количества.
3. Отсутствие баланса в ассортименте. Распространена ситуация, когда некоторые товарные категории представлены в торговой точке очень широко, а другие – незначительно, всего лишь несколькими видами продукции. Важно избегать такого дисбаланса и, формируя ассортимент, учитывать комплекс факторов. В частности, каждая товарная группа должна быть представлена разной по цене и классу продукцией с учетом предпочтений целевых покупателей.
4. Отсутствие товара на полках в вечерние часы и выходные дни.
5. Неосознанная неудовлетворенность сотрудников компании ассортиментом. Может наступить момент, когда сотрудники компании, будь то менеджеры, финансисты, укладчики товара в торговом зале, сами почувству-

ют, что с ассортиментом творится неладное, будут испытывать дискомфорт, оказываясь в роли покупателя (совершая покупки в своем магазине и сталкиваясь с недоработками в ассортиментном наполнении). Начнут звучать критические высказывания в процессе как рабочего, так и неформального общения.

6. Сильная конкурентная среда. Пожалуй, это основная причина внедрения категорийного менеджмента как торговой технологии. Ужесточение конкуренции приводит ритейлеров к необходимости работать «по науке».
7. Разногласия с поставщиками в вопросах ассортимента. Возникают они весьма часто, однако если поставщик увидит, что розничная сеть придерживается грамотного подхода к управлению ассортиментом и все ее действия обоснованны, диалог между сторонами перейдет на качественно новый уровень.
8. Низкая эффективность промомероприятий. Как правило, ее причина кроется в незнании категорийными менеджерами основ профессии, непонимании того, какие категории, как и когда эффективно продвигать. Две самые распространенные ошибки – постоянно промотировать самые высокорейтинговые товары либо продвигать то, что нужно поставщику, а не покупателю.
9. Высокая стоимость потребительской корзины по сравнению с конкурентами.

10. Неравномерное распределение потока покупателей внутри торгового зала. Если торговое пространство поделено неправильно, возникают участки и зоны, в которых покупатели появляются редко или попросту отсутствуют.
11. Расширение бизнеса и организация нового формата. Решив развивать новый розничный формат, компания должна рассмотреть в числе ключевых вопросов использование категориального менеджмента. Для правильного старта начинать нужно с подготовки так называемого «плана пола» (floor plan).

ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР

Для эффективного управления ассортиментом прежде всего необходимо составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу.

Как грамотно составить товарный классификатор?

Для описания ассортимента принят ряд основных терминов, которыми мы предлагаем воспользоваться, чтобы навести порядок в своем ассортименте.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора.

Уровень 1. Класс товаров: чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться класс товаров, например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь» — то есть то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Например, «продовольственные товары» — это то, что едят, а «непродовольственные товары» — то, что уж никак не едят, «одежда» — то, что носят

ОШИБКИ – ПОСТОЯННО ПРОМОТИРОВАТЬ ВЫСОКОРЕЙТИНГОВЫЕ ТОВАРЫ И ПРОДВИГАТЬ ТО, ЧТО НУЖНО ПОСТАВЩИКУ, А НЕ ПОКУПАТЕЛЮ.

на теле, «обувь» — то, что носят на ногах. Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем, для молодежи), выделение класса необязательно.

Уровень 2. Товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками — видом товара, способом производства и т. д. (например, «молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

Уровень 3. Товарная категория. Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория — это то, за каким товаром покупатель идет в магазин (за молоком, за моющим пылесосом, за обоями для прихожей, за диваном в гостиную).

Здесь важно провести очень четкий детальный анализ потребностей своего главного покупателя, чтобы понять, какими категориями он мыслит, за чем он пришел именно в вашу торговую точку. Если ваш магазин имеет глубокую специализацию, например, по тем же компьютерам, то к вам

будут заходить люди, желающие получить подробную консультацию и найти нечто особенное, например, компьютер для домашнего офиса с большим количеством специальных программ. В таком случае деление в вашем магазине на категории, возможно, будет: «компьютеры для офиса», «компьютеры для дома», «компьютеры для школьников», «компьютеры для профессионалов», а затем уже деление на подкатегории (или субкатегории) по брендам и производителям.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Важнейшие для ретейлера документы, которые нужно составить и периодически корректировать (как правило, раз в год), охватывают такие виды политик, как ассортиментная, ценовая, коммерческая, промоционная, а также политика управления торговым пространством. Остановимся на этапах разработки и внедрения последней.

Допустим, у розничной сети 60 товарных категорий, однако менеджеры не знают, кто целевой покупатель, какое значение для компании имеет та или иная категория (относится она к целевой, основной, удобной или сезонной) и какую стратегию правильнее всего к ней применить (генератор трафика, генератор покупок, защитная, имиджевая или приобретаемая для

удовольствия). Только после того как будут получены ответы на эти вопросы, можно приступать к формированию структуры ассортимента и созданию или корректировке «плана пола», то есть к распределению пространства между товарными категориями. Многие ритейлеры совершают большую ошибку, когда создают «план пола» с помощью мозгового штурма среди активных сотрудников коммерческой, а чаще всего операционной службы. Впоследствии проведенный анализ нередко выявляет серьезные недостатки в планировке торгового зала и распределении пространства между отдельными продуктовыми группами. Приходится исправлять ошибки.

Если принято стратегическое решение заняться формированием УТП, на первых порах можно обойтись существующим ресурсом менеджеров. Это интересный проект, в ходе которого разрабатывают и внедряют карты подгрупп, корректируют «дерево каталогов», определяют основные принципы построения программ, создают формы документов, инструкции, обучающие материалы.

Начать нужно с присвоения роли и стратегии каждой товарной категории. Это можно сделать интуитивно, на основании знаний, а можно просчитать. Стратегию же для каждой категории присваивают, принимая во внимание целевого покупателя. Компания может выбрать для себя ряд категорий, которые считает наиболее интересными (например, молочную продукцию, кондитерские изделия, гастрономию), и поставить перед собой цель — допустим, сделать их лучшими в городе. В данном случае речь идет о целевых категориях, но стратегия в отношении каждой

из них может быть разной, например, для молочной продукции — защитная, а для кондитерских изделий — имиджевая.

Чтобы определить рейтинг каждой товарной категории с помощью расчетов, используют специальный инструмент анализа. Необходимо знать объем продаж категории в денежном выражении (можно добавить колонку «Продажи в штуках»). Часть данных приобретают у исследовательских агентств, занимающихся исследованием рынка и поведения домохозяйств. Эти данные включают в себя показатель пенетрации (процент домохозяйств, ежемесячно покупающих товары данной категории), частоты покупок (среднегодовой показатель частоты покупок в месяц) и ежемесячных затрат домохозяйств на ту или иную категорию.

Если проранжировать все товарные категории (допустим, составить рейтинг от 1 до 60), принято считать, что первые 15% списка — это целевые категории, самые важные. Последние 15% — удобные категории, приобретаемые в основном импульсивно, по принципу «увидел — купил». В середине списка представлены основные товарные категории, которые генерируют в том числе и товарооборот.

Например, в Австралии все розничные сети реализуют молоко недлительного хранения по ценам ниже закупочных. Это нормальная практика, сложившийся рынок, поскольку для местных ритейлеров молоко недлительного хранения — целевая категория с защитной стратегией, то есть приходится защищаться от конкурентов, агрессивно привлекая покупателей. В России к целевым категориям, как правило, относятся: молочная продукция, свежее мясо и рыба, а, в частности, для сети Auchan это морепродукты и хлеб собственного производства.

УРОВНИ ДОПУСКА В РОЗНИЧНУЮ СЕТЬ

1. Полный допуск. Ритейлер полностью делегирует поставщику функции по формированию ассортимента и определению товарного запаса в одной из основных категорий, а также выполняет его рекомендации в области ценообразования и мерчендайзинга.
2. Ритейлер отдает поставщику управление второстепенными категориями (непродуктовыми), менеджмент которых для него самого обременителен. При этом поставщик получает права на формирование ассортимента внутри категории и организацию выкладки.
3. Допуск на уровне консультаций (наиболее распространенный вариант сотрудничества поставщика и сети). Рекомендации при этом не обязательно принимаются ритейлером как руководство к действию. За поставщиком закрепляется только процедура выкладки.
4. Право постоянного присутствия своего мерчендайзера возле магазинной полки. Как правило, ритейлеры это не приветствуют, за исключением технически сложных товарных категорий, где консультации при продаже товара необходимы.
5. Стандартные права поставщика: право на определенную площадь на полках (как правило, фиксируется в договоре), своевременную выкладку, коррекцию товарного запаса и проведение промоакций в торговом зале.

ОБЯЗАННОСТИ ДОПУЩЕННОГО К ПОЛКАМ

1. Обеспечение роста продаж всей категории. При этом выкладка

- обязательно должна выглядеть непредвзятой, а сам поставщик готов нести ответственность за возможные убытки в случае провала эксперимента.
2. Те же, что и на первом уровне. Второстепенность категории не означает сравнительной легкости управления ею. Ритейлер также ждет здесь улучшения финансовых показателей и ведения рыночной аналитики.
 3. Поставщику необходимо доказать состоятельность своих предложений по изменению выкладки, предпринять детальный анализ продаж внутри категории, вмешаться в оформление полок и быть готовым обеспечивать мерчендайзинг.
 4. Круг обязанностей поставщика сужается до обеспечения своевременной выкладки и ограничивается только собственными брендами. Важно, чтобы присутствие представителя не нарушало работу персонала торгового зала.
 5. Обязанности ограничиваются стандартным договором о поставках продукции. В любом случае ритейлер будет только рад, если поставщик возьмет на себя больше обязательств, чем это предусмотрено его статусом.

ПО МЕСТАМ!

Один из ключевых показателей, который нужно проанализировать, чтобы грамотно управлять товарными категориями, — годовая динамика продаж каждой из них по отношению к предыдущим периодам. Эту динамику можно рассматривать в целом по компании или сравнивая показатели отдельных магазинов. Если количество торговых точек розничной сети увеличивается, следует принимать во внимание только те из них, которые уже действовали в прошлом

году. Проведя такой анализ, ритейлер будет четко представлять себе, какие товарные категории обеспечивают компании рост продаж, а в каких наблюдается спад.

Затем нужно составить таблицу соотношений доли категории в обороте магазина, валовом доходе и занимаемом торговом пространстве, а также сравнить тенденцию развития категории в своей компании и на рынке. Так, если рынок сыра увеличивается на 8% в год, не нужно расширять его ассортимент и занимаемое торговое пространство до 45%.

Благодаря аналитическим отчетам можно определить, сколько места в торговом зале выделить под конкретные товарные категории. Конечно, в этом вопросе необходимо учитывать также роль и стратегию категории. Например, если в товарообороте магазина хлеб занимает 12%, неграмотно отводить для него всего лишь 4% полочного пространства. Некоторые компании допускают серьезную ошибку, выделяя для бакалейной группы (относящейся, как правило, к целевой или основной категории) в лучшем случае процент площади, соответствующий доле этой категории в товарообороте магазина.

Нужно подробно проанализировать каждую подкатегорию и в целом дать бакалее столько места, какова потребность магазина в среднестатистическом (как минимум) запасае этой продукции. Если значительно сократить количество товаров, необходимых всем без исключения домохозяйствам и имеющих высокую частоту покупок (хлеба, сахара, круп и т. д.), последствия могут быть катастрофическими. Из-за того что места для товаров повседневного спроса выделено недостаточно, продукции не хватает на всех желающих, полки зачастую пусты, особенно в «горячее время». Представьте, вам нужна

мука, а ее нет на полке или присутствует другая, которую вы обычно не покупаете. Лояльность потребителей начинает падать, они уходят к конкурентам.

В сущности, есть отраслевые показатели соотношения доли полки, товарооборота и валового дохода. Для старта понимания глубинных процессов этих знаний достаточно. Кто должен быть носителем этих знаний в компании? Конечно, коммерческий директор, хотя зачастую на самое святое — ассортимент и полки — пытаются влиять каждый.

После распределения торговой площади между отдельными категориями приступают к формированию полочного пространства внутри каждой из них. Возьмем для примера категорию универсальных чистящих средств. По каждой входящей в нее продуктовой группе сравним такие показатели, как оборот в деньгах, наценку, оборот в штуках, занимаемый процент полки и долю рынка.

Более глубокий анализ, который можно проводить совместно с поставщиками, заключается в определении структуры полки. Ведущие производители обязательно сами осуществляют такого рода исследование и приходят к знающему ритейлеру с конкретными предложениями, связанными с тем, как целесообразно распределить пространство между товарными группами, отталкиваясь от ситуации в категории.

ПРИЧИНЫ ОШИБОК

Ассортиментом управляют абсолютно все, даже те, кто не знает, как это делать правильно, и те, кто думают, что знают, но на самом деле это не так.

Елена Лунина, бизнес-консультант, считает, что при управле-

нии ассортиментом не удастся избежать ошибок. Рассмотрим, по каким причинам они чаще всего возникают.

1. Продажа полочного пространства и ввод товаров в ассортимент за плату. Такая практика противоречит сути категорийного менеджмента. Нужно распределять полочное пространство исходя не из того, сколько денег предложит поставщик, а с позиции интересов покупателя. Доля полки конкретного бренда должна соответствовать его рыночной доле. Если же поставщик хочет получить больше полочного пространства, чем занимает на рынке, можно рассматривать вопрос о дополнительных предпочтениях, соблюдая интересы покупателя. Кроме того, если ритейлер отказывается от пагубного пристрастия к торговле полочным пространством, можно говорить о переходе на новый, более качественный уровень ведения бизнеса.
2. Принятие решений по ассортименту на ассортиментных совещаниях. Это тоже заблуждение и большое зло. Решения об ассортименте должен принимать исключительно категорийный менеджер, управляющий своей категорией как отдельной бизнес-единицей. Если же в этот процесс вмешиваются заведующие отделами и другие сотрудники (с формулировкой «а давайте попробуем»), это путь постоянных метаний и размывания ответственности. Негативное влияние самое непосредственное — на выполнение бюджета и развитие компании.
3. Отсутствие ассортиментной политики, в том числе квотирования в группах. Это означает, что категорийные менеджеры и коммерческий директор не зна-

ют, каковы роль и стратегия каждой товарной категории, сколько SKU представлено в категориях, каков процент ротации ассортимента, в том числе в сезоны, как меняются во времени портрет покупателя и его ожидания. Процесс закупки товара в лучшем случае ведется интуитивно и не подлежит анализу и контролю.

4. Деление торгового пространства прямо пропорционально продажам в денежном выражении. Это грубейшая ошибка: нельзя отводить под товарную группу столько места, сколько она занимает в обороте.
5. Отсутствие информации о рынке. Как правило, работа ритейлера с исследовательским агентством строится так: компания предоставляет агентству информацию о продажах, а взамен получает данные о рынке (долях конкурентов, темпах роста по сравнению с конкурентами, динамике продаж категории по сравнению с прошлым годом, динамике продаж частной торговой марки по отношению к основному ассортименту и т. д.). Если розничный оператор не располагает такой крайне важной информацией о рынке, он не может эффективно управлять товарными категориями.
6. Слабая аналитическая база. Во многих розничных компаниях ИТ-система совершенно не адаптирована, отсутствует регламент, нет рассылки управленческой отчетности, непонятно, каким образом подсчитывают данные. Менеджеры не делают, не получают и не анализируют отчеты. Тогда возникает вопрос: «На основании чего ежеминутно принимаются решения?»
7. Отсутствие единого центра управления базой данных. Любые данные о товаре, включая заку-

почную цену, может менять только ограниченный круг лиц в строгом соответствии с установленным регламентом.

Неликвидные товары в ассортименте, затоваренный склад, малый товароборот, как следствие — нехватка оборотных средств и опять по кругу сначала — типичная ситуация для многих, согласитесь.

Что же приводит к этому? Как показывает личная практика, ошибки в управлении ассортиментом типичны. Их можно встретить как в небольшом магазине, так и в крупной сети. Максим Недякин, автор и ведущий семинаров по управлению ассортиментом, категорийному менеджменту, выделяет следующие ошибки.

ОТСУТСТВИЕ ИЛИ НЕПОНИМАНИЕ ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ.

Любая деятельность должна начинаться с постановки цели. Я думаю, это очевидно и уже банально. Куда мы идем? Вот первый вопрос, на который мы должны ответить в начале любого пути, и торговля здесь не исключение. Какова цель, которую вы ставите при управлении ассортиментом? Как ни странно, но значительная часть специалистов, ответственных за управление ассортиментом, вообще затрудняются ответить на этот вопрос. Подавляющее большинство отвечает — увеличение товарооборота. И здесь мы сталкиваемся с другой проблемой — проблемой ошибочной цели. «Как?!» — спросите вы. Ведь речь идет о торговле, и именно товароборот — ее главная цель по определению... Здесь я люблю приводить один пример, который придумал не сам. Мне его подсказал один из собственников торговой сети, с которым мне посчастливилось работать. Однажды, когда на очередном со-

вещании речь зашла о товарообороте как об основной цели, он предложил пропустить через руки участников по кругу большую сумму денег с тем, чтобы вся она, до последнего цента, вернулась затем к нему. Товарооборот? Да, а почему нет. Вот только какой бы огромной ни была эта сумма, ни один доллар не остался в руках присутствовавших. Никто не получил ПРИБЫЛИ. Хороший пример, на мой взгляд, чтобы продемонстрировать ошибочность данной цели. Мы занимаемся бизнесом, а бизнес без прибыли просто невозможен либо он будет бизнесом не долго. Согласитесь, что ассортимент и управление им — это основа торгового бизнеса. Сколько бы мы не говорили о том, что для нас главное покупатель и наиболее полное удовлетворение его нужд и потребностей, не имея прибыли, мы не добьемся ничего. Да и пользу нашим покупателям тогда будут приносить другие. Любой экономист может поспорить, дескать, прибыль — это доход минус затраты. А где же управление затратами при управлении ассортиментом? Еще как, где! Ведь именно ассортимент — основное затратообразующее звено в торговле. Если отбросить все издержки на помещения и оборудование, зарплату персонала и налоги, что остается? Остаются затраты на приобретение, хранение, обработку товара. Товар нужно купить, привезти, разгрузить, разместить на складе, выложить в торговом зале, списать порчу, изыскать средства на покупку нового товара, если доля неликвидов не позволяет обороту финансировать себя, и так далее. Согласны? Я думаю, да. Поэтому цель управления ассортиментом — прибыль через формирование максимально эффективного ассортимента.

ОТСУТСТВИЕ ФОРМАЛИЗОВАННОЙ КОНЦЕПЦИИ, СОДЕРЖАЩЕЙ ОТВЕТЫ НА ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ.

После того как нам уже ясно, к чему мы стремимся, как правило, остается вопрос — как этого достичь? Отсутствие концепции, понятной тем, кто работает с ассортиментом, следующая типичная ошибка. Задача концепции ассортимента — сформулировать основные принципы и задачи управления ассортиментом, определить целевую аудиторию покупателей. Этот документ должен являться основой управления ассортиментом. Звенном, связующим усилия разных специалистов, имеющих различные мнения и представления о том, как формировать ассортимент и управлять им, каким он должен быть.

Говорить об ассортиментной концепции можно очень долго. Остановлюсь подробнее на одной из ее важнейших частей — определении целевой аудитории.

Консультируя розничные компании, я неоднократно сталкивался с проблемой, которую я называю разнонаправленностью коммерческих усилий.

Представьте следующую, немного утрированную картину. Человек среднего достатка решил провести приятный вечер за бутылкой хорошего, но не очень дорогого вина, предположим, чилийского. К нему он обычно предпочитает сыр и маслины хорошего качества, причем маслины, конечно же, с косточкой. Кроме того, он хотел бы купить заодно... Ладно, пожалуй, на этом остановимся. Итак, он зашел в магазин и, подойдя к винному стеллажу, обнаружил большой выбор отечественных вин, пару дешевых французских (так было написано, но возникли сомнения) и несколько дорогих класса Grand Cru (которые ему пока не по карману), немного

болгарских, ну и на этом все. Хотя покопавшись, он нашел бутылку неплохой Аргентины. Несмотря на то что он хотел чилийское, в целях экономии времени положил в корзину его. Далее подошел к маслинам и сразу же нашел необходимую банку. Ну и, наконец, сыр... А вот сыра он не нашел. То есть, конечно, он был, но совсем обычный, который еще его мама добавляла в салат в советские времена. Что же он делает дальше? Спорный вопрос. Многие предполагают, что он все-таки купит то, что есть, а за остальным зайдет в другой магазин. Но практика показывает, что вряд ли. Чем выше доход, а он, как мы помним, человек уверенного среднего достатка, тем выше предпочтения и меньше хочется бегать по разным магазинам, стоять в каждом, пусть небольшую, но очередь и так далее. Поэтому он выкладывает из корзины маслины и вино, которое, кстати, и так не совсем то, которое он хотел. А может, и просто бросить корзину с тем «заодно», которое мы пропустили выше. В общем, он идет в другой магазин, а несчастный продавец в пятьдесят первый раз за этот день ставит на полку банку маслин, которую почему-то никто так и не купил — дорогая, наверно. «И зачем их заказали целый ящик?» — думает он. А все дело в том, что вино, сыры и консервацию закупают разные люди, с разными вкусами и предпочтениями. Один считает, что нужно ставить на полке что подешевле, другой — подороже, третий просто любит сыр с запахом детства. Они не нацелены на одного покупателя, одну целевую аудиторию. Они вообще четко не знают, как позиционирует себя магазин. Их работа разобщена, как и ассортимент, который они формируют. В результате проблемы с товарными запасами, продажами, прибылью.

ОТСУТСТВИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ АССОРТИ- МЕНТ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИМ.

Как понять, что я работаю хорошо? Просто потому, что я так считаю? На каком основании меня критикуют? Ответом должен быть ряд показателей, характеризующих как мои цели, так и результат моей работы. Не буду долго рассказывать о системах KPI (key performance indicators), которые применяются крупнейшими компаниями. Скажу только, что если вы хотите, чтобы ваши люди работали хорошо, дайте им показатели, комплекс показателей, а не только сумму товарооборота. Ведь когда вы просите взвесить вам колбасу, вы же точно называете вес. А продавец, смотря на весы, оценивает, правильно ли он сделал то, о чем вы его попросили.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ И РИСКИ

Благодаря внедрению категорий-

ного менеджмента у ритейлера возникает ощущение управления самым ценным – торговым пространством. По мере повышения знаний о покупателе, товаре, партнерах, оборудовании в торговых залах и многом другом, из чего складывается ежедневная работа, наблюдается стабильная реализация внутренних резервов. Это выражается в увеличении товарооборота и валового дохода, росте числа покупателей, развитии товарных категорий, общем повышении уровня менеджмента компании.

Обратная сторона медали – возможные риски при внедрении категорийного менеджмента. Так, у компании может быть недостаточно ресурсов. Например, самый распространенный дефицит – отсутствие адаптированной IT-системы и невозможность быстро генерировать необходимую аналитическую информацию. У происходящих изменений обычно много противников, а инициативу проявляют лишь некоторые сотрудники. Формирование новой коммерческой поли-

тики требует времени: как правило, на это уходит не один месяц. При поддержке поставщика можно освоить только небольшое количество категорий – до 20%, поскольку на сегодняшний день только некоторые поставщики в узком количестве товарных категорий занимаются категорийным менеджментом. Существуют сложности и с получением информации о рынке: нужно изучить все детали этого процесса, заключить соглашения с исследовательскими агентствами, наладить обмен данными и т. д. Сдерживающим фактором может стать изначально неправильная организация «плана пола». Сделав когда-то планировку и купив торговое оборудование, бывает сложно кардинально все перестроить, да еще осуществить это в непрерывном торговом процессе. Немало проблем возникает также при реализации плановых выкладок продукции. Сотрудники магазинов могут отказаться выполнять эту ответственную и кропотливую работу.



МАЙЕР

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.
(495) 648-65-32, (812) 448-65-25
www.mayer-russia.ru