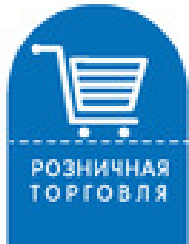


Светлана Сысоева, Екатерина Бузукова

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В РОЗНИЦЕ



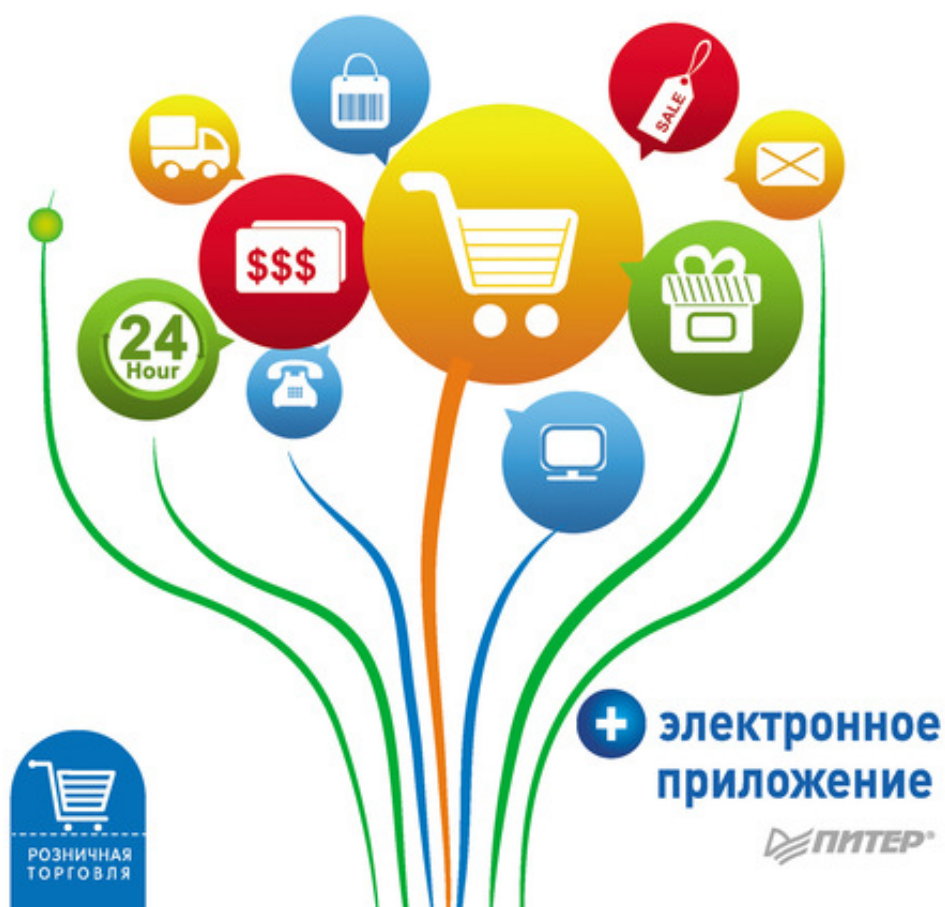
+ электронное приложение

ПИТЕР®

Светлана Сысоева, Екатерина Бузукова

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В РОЗНИЦЕ



**Светлана Сысоева, Екатерина
Бузукова**

**Категорийный менеджмент. Курс
управления ассортиментом в
рознице**

Предисловие к третьему изданию

В 2014 г. будет ровно десять лет, как мы занимаемся исследованием темы ассортимента и категорийного менеджмента в российской рознице. Мы строили предположения, рассматривали теоретические идеи, применяли их на практике и видели потрясающие результаты: теория категорийного управления работает. Свой опыт мы описывали в статьях, в первых книгах, делились им во время семинаров и консультаций. За десять лет в общей сложности были проконсультированы и обучены представители более чем трехсот компаний.

Вы держите в руках третье издание книги «про ассортимент». Эта книга является практическим руководством для категорийных менеджеров, коммерческих директоров, товароведов, директоров торговых компаний и всех сотрудников, для которых актуальна тема ассортимента в рознице. Те компании, которые брали на вооружение принципы категорийного менеджмента, получали необходимое – ассортимент становился сбалансированным, начинал приносить больше прибыли и дохода, клиенты покупали больше товаров и оставались довольны, сама компания становилась более структурированной и управляемой.

Что нового в этой книге по сравнению с предыдущими изданиями?

Книга поделена на четыре части: «Внедрение категорийного менеджмента», «Стратегия компании», «Тактика, управление категориями» и «Анализ товарных запасов» – и представляет собой подробное руководство по построению и внедрению системы управления ассортиментом по товарным категориям. Глава, посвященная организационному строению компании при переходе на категорийный менеджмент, расширена, добавлена глава, в которой говорится о типичных ошибках во время перехода – учитесь на ошибках чужих, минимизируйте свои.

В тактической части дополнена глава по оценке и работе с товарами, сделан упор на ежедневной работе категорийного менеджера по принятию решений о развитии брендов, ценовых сегментов и

других свойств категории. Новые примеры из жизни розничных компаний сделали эту книгу максимально практичной.

Четвертая часть «Анализ товарных запасов», как и прежде, предлагается в электронном приложении.

Управление ассортиментом – кропотливая работа, и она будет выполняться все время, пока компания существует. Желая улучшить систему управления ассортиментом, приготовьтесь к тому, что придется пересматривать и переделывать очень многое – классификатор, цены, выкладку, систему занесения товара в базу, аналитику и даже структуру компании. Ибо ассортимент пронизывает всю компанию насквозь и требует комплексного подхода к управлению.

Волшебной формулы и единого решения в управлении ассортиментом нет. Но есть люди, которые могут им управлять, – категорийные менеджеры, закупщики, коммерческие директора, товароведы, управляющие крупных сетевых компаний и владельцы малых торговых предприятий. Есть инструменты, которые можно использовать. Наша книга предназначена для всех сотрудников, занятых управлением ассортиментом.

Мы благодарим всех, кто помог нам примерами и доверил нам управление своим ассортиментом. Будем рады установить обратную связь с читателями.

Искренне ваши, авторы

Часть 1

Внедрение категорийного менеджмента в компании

1.1. Введение в категорийный менеджмент

История категорийного менеджмента

Розничная сеть *Schnucks*^[1] из Сент-Луиса (США), состоявшая из 60 магазинов, в 1985 г. стала сдавать позиции в конкурентной борьбе. Тогда университетский профессор Брайен Харрис предложил владельцам сети любопытную идею. Харрис продвигал компьютерную программу «Аполлон», рассчитывавшую оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории. Это было новацией: обычно менеджеры супермаркетов распределяли приоритетные места на полках, руководствуясь своими личными предпочтениями или находясь под влиянием поставщиков.

Действуя согласно указаниям «Аполлона», сеть *Schnucks* отвела больше места бестселлерам в секциях детского питания. В результате продажи в этих секциях подскочили на 20 %. Вскоре *Schnucks* начала использовать программу «Аполлон» для всех своих категорий, и к 1987 г. ее основной конкурент покинул Сент-Луис. Все это привело к развитию поистине революционной идеи: магазин может наращивать продажи, подходя к ассортименту не как к собранным воедино отдельным товарам, а как к совокупности определенных категорий или товарных групп^[2].

Что происходило до того, как компания *Schnucks* отдала на откуп системе «Аполлон» управление товарными категориями в зале? Каждый менеджер закупал товар и выставлял его на полках, руководствуясь собственными представлениями о том, что хорошо, а что плохо. Считалось, что важнее всего – закупить товар как можно выгоднее. Насколько он отвечает потребностям покупателей, было несущественно, так как не принималось во внимание то, что магазин для покупателей является единым целым. Ведь покупателю важно, чтобы в магазине было и свежее мясо, и приправы и специи к нему. На эти «тонкости» закупщики *Schnucks* внимания не обращали, работая каждый согласно собственным представлениям (или представлениям

поставщиков, которые могли выражаться иногда в денежном эквиваленте, попросту в «откате»).

Система же рассматривала все товарные категории как совокупность предложения для потребителя и давала рекомендации по использованию полочного пространства, исходя из общей идеи магазина – насколько гармонично вписывается в общий ассортимент тот или иной товар.

В этом и была суть изменений, приведших компанию к успеху, – управление ассортиментом как единым целым и ориентация закупочной деятельности на потребителя, а не на поставщика.

Изначально понятия категорийного менеджмента не существовало – было понятие мерчандайзинга как системы управления полочным пространством. Категорийный менеджмент зародился как одно из направлений мерчандайзинга: оптимизируя выкладку и представление товара в зале, специалисты пришли к выделению **основной единицы управления ассортиментом – категории**.

Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией *Procter&Gamble*, которая в начале 1990-х гг. впервые объединила товары в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. Говоря условно, зубная щетка и зубная паста, хоть и имеют разные свойства и способы производства, должны быть отданы в управление одному менеджеру именно по причине того, что покупатель объединяет эти предметы в своем сознании как предметы для удовлетворения одной потребности – гигиены полости рта. Продажи зубной пасты и зубной щетки влияют друг на друга. Покупатель воспринимает их как связанные между собой товары. Например, гель для мытья посуды и гель для мытья тела не связаны между собой в сознании покупателя, пусть даже они выпускаются на одном заводе и поставляются одним поставщиком. По этой причине гель для мытья посуды и гель для тела могут быть отданы для управления разным менеджерам.

Эта простая идея кажется сегодня естественной, но 25 лет назад она была революционной – делить товар на категории так, как воспринимает его покупатель.

Такой подход лег в основу программы ECR – *Efficient Consumer Response* (переводится как «эффективное реагирование на запросы

потребителей»), которая стала отправной точкой для развития идеи категорийного менеджмента.

Что предлагает эффективное реагирование на запросы потребителя? Формирование как всего ассортимента, так и ассортимента отдельных категорий подчинено стратегии компании и основывается на запросах и потребностях покупателей. Выделена новая единица управления ассортиментом – категория. Процесс закупки не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром: от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале.

При этом вся цепочка – от выбора ассортимента до продажи товаров – соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и коммерческим директором по всем категориям. Менеджер категории занимается широким спектром стратегических и тактических задач.

Определение категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент (управление ассортиментом по товарным категориям) – подход к управлению ассортиментом, который предполагает следующие правила.

1. Разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологию и восприятие покупателя.

2. Ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи.

3. Рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т. п.

4. Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий – так, как воспринимает магазин покупатель.

Рассмотрим каждое из правил подробнее.

1. Разделение ассортимента на категории, опираясь на психологию и восприятие покупателя

Суть категорийного подхода – выделение категорий так, как их выделяет наш покупатель, а не так, как удобно закупщику или товароведу.

Это и есть реагирование на запросы потребителя: зачастую потребитель мысленно группирует товары иначе, чем закупщик-профессионал. Закупщик слишком хорошо знает свой товар (что, безусловно, правильно) и зачастую оперирует брендами и поставщиками, которые могут быть неизвестны покупателю. Покупатель приходит в магазин за товаром, а не за брендом: бренд для него не всегда является основным критерием выбора. *(В самом деле, за чем вы идете в магазин – купить любой товар под брендом Sony или вам все же нужен телевизор?)*

Поэтому подчеркнем, что «категорийный менеджмент» и «брендинг» – не равнозначные понятия. Бренд не всегда является основой построения ассортимента, потому что покупатель часто

мыслит не брендами, а именно категориями. Иногда бренд и категория совпадают^[3], но это далеко не одно и то же.

Впрочем, к теме соотношения категории и бренда мы еще неоднократно вернемся в последующих главах.

Важно: категорийный менеджмент подразумевает деление ассортимента на классы, группы и категории иногда **вопреки общепринятой логике и классическому товароведению**. Например, товароведение относит «Сыр» к группе молочных продуктов. Но в сознании покупателя сыр имеет другое значение – это продукт для приготовления бутербродов. Обычный покупатель чаще соотносит сыр с колбасой, нежели с молоком, он может искать этот продукт в магазине по принципу «для бутербродов и перекусить», а не по принципу «молочные продукты». Тогда ассортименте мы можем выделить «Сыр» как отдельную группу или категорию, потому что так думает наш целевой покупатель.

Деление товара на категории и группы может не совпадать и с каким-либо государственным классификатором (например, ТН ВЭД^[4]). Пример: по ТН ВЭД подразумевается отнесение категорий «тальк», «румяна» и «детская присыпка» к одной группе – «Пудра». Однако мы в своем магазине можем детскую присыпку отнести к группе «Детская косметика». **Потому что целевой покупатель так думает** и будет искать эту присыпку в детских товарах, а не там, где «вся пудра».

Вот для чего нам нужно знать своего покупателя, вот для чего мы проводим сегментирование и занимаемся исследованиями покупательских предпочтений – чтобы знать, как он думает, как воспринимает наш магазин и какими категориями мыслит.

Поэтому каждая сеть, исходя из ожиданий «своего» покупателя, разрабатывает собственную систему товарных категорий, на основе которой оптимизирует ассортимент и организует «правильную» (правильную для покупателя, а не для директора магазина или начальника склада и уж тем более не для поставщика) выкладку товаров в торговом зале. Покупателю становится легче находить товар, продажи гармонично подобранных категорий будут влиять друг на друга (мясо и соус, чипсы и пиво, порошок и кондиционер и т. п.), что в конечном счете ведет к росту продаж.

2. Ответственность одного сотрудника (категорийного менеджера) за весь цикл движения категории – от закупки до продажи

Это простое правило на самом деле ведет к тому, что кардинально меняет всю структуру компании. Посмотрим, от чего мы уходим и к чему приходим, соблюдая это правило.

Как работает традиционная система закупок, та, которая существовала (и сейчас еще часто встречается) десятилетиями, которая являлась единственной системой работы вплоть до 1995–2000 гг.? Цепочка управления ассортиментом была разорвана: выбор товаров осуществляли закупщики, исходя из своего понимания ассортимента и отношений с поставщиками, и их ответственность за товар заканчивалась тогда, когда товар поступал на склад. Ценообразованием и выкладкой товара занимались маркетологи или товароведы. Если товар не продавался, становился неликвидом, то спрашивать реально было не с кого. Всегда существовал конфликт между подразделениями: «продажи» недовольны закупаемым ассортиментом и ценами, «закупки» недовольны темпами и объемами продаж, а крайним обычно оказывается отдел маркетинга (утрирую, но чаще всего так и было).

Возникала несогласованность действий, в результате чего одних товаров остро не хватало, другие были закуплены в избытке, по третьим – недостаточный ассортимент, по четвертым – избыточный, а про какие-то товары вообще забыли. **Главная проблема** была в оторванности процесса закупок от реальной ситуации в магазине. «Закупки» делали акцент на оперативных задачах (купить нужный товар вовремя по выгодной цене), они не отвечали за продажи, по сути вся их задача сводилась к логистическим операциям (табл. 1.1).

Таблица 1.1

	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Подход	Подход к управлению ассортиментом, исходя из предложений поставщиков и ситуации спроса в магазине («берут – не берут»)	Подход к управлению ассортиментом, исходя из выбранной стратегии и особенностей поведения целевых групп потребителей
Объект управления	Товарная номенклатура магазина, планирование, составление ассортиментной матрицы, отношения с поставщиками, закупки	Товарные категории, полный процесс управления от определения ассортимента, ценообразования, планирования закупок до контроля и анализа продаж и эффективности категории
Ценообразование	Устанавливаются наценки на основании опыта, традиций и т. д. Учет затрат обычно суммовой, не планируется и не анализируется прибыльность отдельных товаров и товарных групп	Ценообразование дифференцировано, основано на затратах, оценке конкурентов и покупательском спросе. Планируется и анализируется прибыльность отдельных товаров и товарных групп
Ответственное лицо	Менеджер по закупкам, товаровед	Категорийный менеджер
Принцип распределения ответственности	Менеджер по закупкам отвечает только за закупки товара, товаровед – за контроль остатков, директор магазина – за определение ассортимента и его ротацию	Категорийный менеджер отвечает за категорию целиком: от планирования закупок до контроля продаж

	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Критерии качества работы	Закупка товаров по определенным ценам в определенные сроки	Рентабельность категории. Достижение плановых показателей эффективности категории (финансовые и качественные показатели)
Поставщик (производитель)	Лицо, продающее товары. Лучше выбрать тех, кто продает их дешевле. Цель взаимодействия – добиться больших скидок	Партнер в управлении категорией (в некоторых сетях поставщики полностью контролируют ряд категорий)

При внедрении категорийного менеджмента меняется не только структура компании, меняются зоны ответственности и фокус управления товаром. Главным в системе становится категорийный менеджер. Требования к его квалификации высоки – он принимает решения по закупке товара, он определяет цены, он отвечает за продажи товара.

Расшифруем понятия **управления** и **ответственности** менеджера по отношению к категориям.

Управление категорией означает, что категорийный менеджер **сам** (не его начальник, и не поставщик, и не директор магазина) 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 согласовывает планы продаж и планы по прибыли, он сам решает, что делать с неликвидами (которые, увы, он же и закупил). Он решает все основные вопросы с поставщиками (кому платить в первую очередь, кого заменить, с кем дружить, а за кем глаз да глаз нужен).

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, чтобы управлять ассортиментом, поскольку функция управления должна быть сосредоточена в одних руках. Это как управление автомобилем – нажимать на педаль газа, переключать скорости, тормозить и рулить должен один человек.

Лицо, продающее товары. Лучше выбрать тех, кто продает их дешевле. Цель взаимодействия – добиться больших скидок

Имея рычаги управления, категорийный менеджер несет **ответственность** за продажу категорий.

Это означает, что он **отвечает своей зарплатой и должностью** за то, чтобы продажи того товара, который он закупает, были «хорошие» (то есть устраивали руководство). Чтобы по этим товарам и оборачиваемость, и прибыли, и ликвидность – все было «хорошим». Если результаты плохие, то категорийный менеджер не получает достаточный доход и может быть снят с должности. Безусловно, здесь

все зависит от правильно построенной системы мотивации (о работе категорийного менеджера и его мотивации будет сказано в этой главе чуть позже) и от инструментов, которыми он должен владеть.

Он контролирует продажи категории, регулярно получая из магазинов данные по выполнению плана. Если продажи отстают от плановых, то категорийный менеджер заинтересован (замотивирован) в том, чтобы были предприняты какие-то активные действия по продаже, – он дает распоряжение понизить цену или изменить выкладку, заказывает маркетологам проведение опроса, чтобы узнать, почему его товар продается хуже, чем раньше, и т. п. Понятно, что не имея полномочий давать распоряжения, он не может влиять на продажи и не управляет категорией. Поэтому ключевой момент в категорийном менеджменте – наделение сотрудника полномочиями, инструментами и ответственностью за управление категорией.

3. Рассмотрение категории как мини-предприятия в рамках компании

Категорийный менеджер отвечает и за закупки, и за продажи категории. Это ключевой момент.

Он осуществляет управление категорией как одним предприятием – со своей политикой закупок, продаж, ценообразованием и продвижением. По сути категорийный менеджер – мини-коммерческий директор, а категория – мини-предприятие внутри ассортимента.

В этом и ключ к эффективности: любой владелец торгового предприятия стремится к получению большей прибыли. Он заинтересован в том, чтобы закупать ликвидный товар, не иметь излишков, чтобы продавцы умели продавать, себестоимость товара была минимальной, а наценка максимально возможной. И категорийный менеджер подходит к категории именно с этой позиции – это его полная ответственность и его заработок.

Как и любое коммерческое предприятие, категория должна иметь:

✓ свой бюджет на развитие (сколько денег мы вложим в рекламу новых телевизоров? А надо ли нам это? И не взять ли эти деньги с поставщика?);

✓ свою политику ценообразования (какую торговую наценку установим на эту коллекцию обуви? Как у конкурентов или ниже?);

- ✓ людей, которые будут обеспечивать продажи (если необходимо, категорийный менеджер обучит продавцов в зале или организует их обучение силами поставщика);
- ✓ свои каналы сбыта (это магазины компании).

4. Подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий

Покупатель видит магазин единым. Он не в курсе того, какая у компании структура, не знает о взаимодействии категорийного менеджера и директора магазина. И он не знает ничего о структуре ассортимента магазина, а видит лишь товар в магазине и воспринимает все категории товаров как связанные между собой («Почему это у вас на хлеб цена нормальная, а на молоко завышенная?»).

Но в структуре предприятия работают несколько категорийных менеджеров, каждый из которых озабочен своими текущими проблемами и только своими категориями. Велика вероятность того, что, устранив противоречие между закупками и продажами, мы получим внутреннюю конкуренцию между категорийными менеджерами за лучшее место в зале, за внимание покупателей, за рекламный бюджет и т. п.

Чтобы не допустить такого развития событий, требуется следующее.

1. Осуществлять общее централизованное руководство категорийными менеджерами. Как правило, эта функция закреплена за коммерческим директором, который отвечает (деньгами и должностью) за общий финансовый результат. Он руководит всеми менеджерами и регулирует их взаимоотношения; осуществляет общую генеральную линию развития ассортимента и может стимулировать или тормозить развитие той или иной категории.

2. Категорийные менеджеры должны понимать, что покупатель видит магазин единым целым и продажи разных товаров тесно связаны

между собой. Нельзя к «малозначимым» категориям относиться пренебрежительно («Это всего лишь батарейки! Какая от них прибыль?») Особой прибыли действительно может и не быть, но вдруг покупатель зайдет специально за этими батарейками, а купит много всего другого).

3. Ассортимент должен рассматриваться как соотношение всех категорий – и важных, и сопутствующих. Поэтому между категорийными менеджерами важна не конкуренция, а сотрудничество (проведение совместных по категориям акций «Купи сапоги – получишь крем для обуви в подарок», совместные переговоры с поставщиками, организация перекрестных или тематических выкладок («давай твой сыр с моим вином выложим») и т. д.).

Мы видим, что рассмотрение одного правила категорийного менеджмента тянет за собой рассмотрение других. Именно поэтому категорийный менеджмент и есть система. Нельзя внедрить категорийный менеджмент в одном отделе, нельзя рассматривать вопросы управления категориями без разговора о мотивации категорийного менеджера, а вопрос структуры ассортимента – без покупателя и концепции магазина в целом.

Две области применения категорийного менеджмента

Тема категорийного менеджмента появилась в российской бизнес-среде около десяти лет назад. Представителям розничных компаний категорийный менеджмент предлагал решение всех проблем, поражение конкурентов и полную победу на рынке. На раз-два-три.

Однако не все было так просто.

«Мы хотим у себя на предприятии внедрить категорийный менеджмент», – говорит руководитель компании. И вот здесь необходимо остановиться и очень четко ответить себе на вопрос: чего именно хочет компания?

Категорийный менеджмент – это система работы организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организационной структуры.

Категорийный менеджмент применим для предприятий розничной торговли, основан на принципе реагирования на запросы потребителей и использует товарную категорию как основную единицу управления ассортиментом.

На практике категорийный менеджмент работает в двух областях: во-первых, это организационная структура компании, во-вторых, это система управления ассортиментом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Две области применения категорийного менеджмента

1. Категорийный менеджмент в организационной структуре и бизнес-процессах компании. Назовем эту область стратегией.

При внедренном категорийном менеджменте розничная компания имеет матричную организационную структуру с определенными правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают категорийные менеджеры, которые являются высококвалифицированными специалистами и по сути своей играют роль «директоров категории». Магазины являются каналами сбыта, а категорийный менеджер выступает как «внутренний поставщик», отвечая за все, что происходит с товаром. Другие службы в компании (маркетинг, логистика) работают не сами по себе, а реализуют потребности категорийных менеджеров в части движения товара. Главным в этой системе становится **категорийный менеджер**. Требования к его квалификации высоки – он принимает решения и по закупке товара, и по ценовой политике, маркетингу и продажам.

2. Категорийный менеджмент как ежедневная работа по управлению ассортиментом. Назовем эту область тактикой.

Как ни странно, мы с легкостью соглашаемся с тем, что управлять деньгами, людьми и организацией – нужно и обязательно. Несмотря на то что ассортимент есть в любой компании, уделять ему время – а именно ежедневно управлять им – стремятся немногие. А ведь это один из важнейших ресурсов компании! Теме ассортимента уделяется незаслуженно мало внимания – речь об управлении ассортиментом не ведется до тех пор, пока компания не начинает испытывать трудности с продажами, финансами и персоналом. И тогда руководство обращает свое внимание на ресурс, который призван приносить компании деньги – собственно, сам ассортимент.

Что получается на практике?

На практике в российской действительности эти две области – оргструктура и система управления ассортиментом – часто существуют независимо друг от друга. Как ни парадоксально, компания может работать и управлять ассортиментом по принципам категорийного менеджмента, не меняя оргструктуру. И наоборот – оргструктура полностью перестроена, в компании создан отдел категорийных менеджеров, но система управления ассортиментом не работает. И в том, и в другом случае мы говорим о категорийном

менеджменте, внедренном частично. Недолговечно и не очень эффективно, но категорийный менеджмент в таком «урезанном» виде существовать может.

Если же говорить о «правильном» категорийном менеджменте, то именно обе эти области, оба «крыла» и образуют **категорийный менеджмент полного цикла** – когда и структура выстроена, и управление ассортиментом идет. И в таком случае это действительно эффективная и мощная система, которая дает сильное конкурентное преимущество.

Итак, руководство компании решает внедрить у себя категорийный менеджмент. В свете вышесказанного получаем три варианта развития событий.

Первое – перестраивают оргструктуру под категорийный менеджмент. Чаще всего идут этим путем, начиная с простого: переименовать закупщиков в категорийных менеджеров и назначить им новые финансовые показатели.

Пример из практики. Руководитель компании А увлекся темой категорийного менеджмента. Были проведены совещания на тему рестройки организации. Назначен специальный человек по внедрению категорийного менеджмента (его должность так и назвали: «специалист по внедрению»). Закупщики были переименованы в категорийных менеджеров. Правда, круг их обязанностей остался прежним – закупать товар. Ни ценообразованием, ни маркетингом они не занимались. Не потому что не хотели, а потому что не знали, как и что нужно делать. Написано было «Положение об ассортиментной политике» и «Положение о взаимодействии отделов». Специалист по внедрению категорийного менеджмента около года пытался связать воедино все звенья системы, но сотрудники искренне не понимали, что от них требуется, и сопротивлялись новым порядкам. Итог: руководство сделало вывод, что «категорийный менеджмент – плохая штука, не работает». И перестало этим заниматься. Результат не доведенных до конца изменений был плачевный: из компании ушли лучшие сотрудники, в отделе закупок царил хаос, о новых показателях оборота и прибыли пришлось забыть надолго.

Как мы видим, одного желания мало. Одного специалиста и появления новых должностей недостаточно. Самую хорошую идею можно погубить, если пустить все на самотек по типу «категорийные менеджеры у нас есть, а дальше все само образуется».

Второе – управляют ассортиментом, используя принципы категорийного менеджмента. Можно так работать, но:

- а) эффект будет краткосрочным и незначительным;
- б) все же возникнет необходимость перестроить систему, то есть заняться стратегией.

Пример из практики. Молодой и толковый закупщик самостоятельно изучил тактику управления ассортиментом по товарным категориям – книги читал, на семинары ездил. Начал применять полученные знания на своем участке работы. Достиг некоторых успехов. Поделился знаниями с коллегами, те тоже стали применять некоторые принципы. Руководитель этих закупщиков принял на себя ответственность за общее развитие ассортимента, благо никто в компании им палки в колеса не ставил и давал возможность работать так, как они считали нужным. Компания была молодая, небольшая и развивалась динамично. Через год отдел закупок (формально оставаясь «закупщиками») полностью взял на себя всю функцию управления ассортиментом – от заказа до ценообразования и принятия решений по выкладке и продвижению товаров. Такие самолично взятые полномочия не могли остаться незамеченными, и руководство стало интересоваться «что собственно происходит?». А произошел переход от тактического управления ассортиментом к стратегическому изменению функций закупщиков. Фактически они сами себя превратили в категорийных менеджеров. Руководству осталось только «узаконить» происходящее и двигаться дальше по пути построения системы категорийного менеджмента.

В долгосрочной перспективе при удачно складывающихся обстоятельствах (рост рынка, наличие талантливых сотрудников, грамотное руководство,

отсутствие кризисов в развитии организации) вполне возможно построение полного цикла категорийного менеджмента начиная с простых тактических решений. Но такое стечение обстоятельств – редкость, поэтому не всегда возможны впечатляющие результаты, как в

приведенном примере. Чаще всего «инициатива снизу» остается незамеченной и не приводит к глобальным изменениям в компании. Однако если компания просто занимается управлением ассортиментом на тактическом уровне, это само по себе уже хорошо.

Третье – проводить планомерную работу в обеих областях, внедряя у себя и стратегические и тактические принципы категорийного менеджмента. В этом случае руководство имеет четкий план внедрения категорийного менеджмента – определяя цели и стратегию развития компании, ставя задачи сотрудникам, меняя оргструктуру (полномочия, функции, бизнес-процессы), внедряя систему мотивации и обучая людей новым методам управления ассортиментом. Процесс займет не один месяц, потребует финансовых вложений и повышения квалификации сотрудников. Но если руководство компании принимает серьезное решение двигаться по такому пути развития, то обратной дороги не будет – категорийный менеджмент обратного хода не имеет.

Организационные изменения будут идти параллельно с тактическими действиями по оптимизации ассортимента. Не менее года потребуются для того, чтобы закрепить за отделами новый функционал, наладить взаимодействие между сотрудниками, прописать основные бизнес-процессы, привести в порядок ИТ-систему. Понадобится изменить систему мотивации, проработать критерии подбора и оценки персонала, обучить людей принципам работы с ассортиментом. И конечно же, привести в порядок сам ассортимент, цены, выкладку.

Пример из практики. Компания *М* начала внедрять у себя принципы категорийного менеджмента в 2006 г. Сеть на тот момент насчитывала семь магазинов примерно одинакового формата (супермаркеты). Сначала были выделены категорийные менеджеры. Менеджеры довольно успешно вели развитие ассортимента, к концу 2008 г. можно было сказать, что структурно компания оформилась, тактическое управление идет. Но тут началось активное развитие сети – за полгода были открыты семь магазинов и появился новый для сети формат гипермаркета. Это потребовало новых решений с точки зрения ассортимента и развития информационной базы. В середине 2009 г. стало ясно, что имеющиеся менеджеры не справляются с возросшей нагрузкой – встала задача поиска новых

людей. Пришлось изменить систему работы с персоналом – появились системы подбора и оценки менеджеров, возросли требования к их квалификации... Кризис несколько замедлил темп роста сети, но к концу 2009 г. сеть начала осваивать ближайшие регионы. Это поставило перед ней задачу внедрения новой IT-системы. Новая IT-система потребовала пересмотреть структуру ассортимента. К 2010 г. компания продолжала развиваться – появились новые технологии анализа ассортимента, приведена была в порядок система мерчандайзинга, появились идеи о развитии собственной логистической сети. В 2011 г. сеть насчитывала более сорока магазинов и развивалась в трех форматах (гипермаркеты, супермаркеты и магазины у дома). В 2012 г. руководство произвело слияние сети с крупным западным сетевым ритейлером, войдя в крупнейший закупочный альянс и получив новые технологии развития. Таким образом, вложения в развитие сети по принципам категорийного менеджмента принесли владельцам в перспективе серьезные дивиденды. Начав с семи обычных магазинов, компания превратилась в сеть федерального уровня. Категорийный менеджмент полного цикла внедрен, но процесс развития сети продолжается. И кто знает, какие задачи придется решать завтра.

Подведем итог. Прежде всего, руководство компании должно решить, нужно ли внедрять категорийный менеджмент? Если ответ окажется положительным, то необходимо определиться, что же именно мы подразумеваем под категорийным менеджментом и каких результатов хотим достичь. Если мы желаем развиваться как структура – то начинаем с выработки стратегии КМ. Если нам нужно просто управлять ассортиментом – то занимаемся тактикой. Наконец, если мы принимаем решение выстроить у себя категорийный менеджмент полного цикла, мы оцениваем свои ресурсы и готовимся к серьезной работе в этом направлении.

1.2. Категорийный менеджмент как система компании

Первые российские компании, которые внедрили у себя категорийный менеджмент, действовали по наитию, поскольку более или менее четкая методология появилась только в 2004 г. Многие компании нельзя назвать полностью работающими по этой системе, так как не до конца выстроена

организационная структура, нет полного понимания цикла категорийного менеджмента, обученных людей и специалистов высокого уровня. Процесс внедрения занимает несколько месяцев, а иногда и год, сопровождается структурными изменениями, кадровыми перестановками и даже полной заменой некоторых товарных линеек и групп – не каждая компания может себе это позволить. Поэтому в России компании, работающие по системе категорийного менеджмента, воспользовались опытом наемных западных управляющих (*Перекресток, Азбука Вкуса, Эльдorado, М-Видео*) или являются частью подразделений западных мощных сетей, тиражирующих свой опыт на российский рынок (*Metro, Ашан, Carrefour, Obi* и т. д.).

Практика внедрения категорийного менеджмента – процесс долгий и для каждой компании нестандартный. Реальное воплощение категорийного менеджмента на практике может отходить достаточно далеко от описываемого в книге шаблона. А результаты внедрения будут зависеть от многих факторов, в первую очередь от людей, технологий, уровня развития рынка, конкуренции, денег и времени.

Таблица 1.2. Особенности внедрения категорийного менеджмента

Кому подходит категорийный менеджмент как система	Кому нужно просто задуматься об эффективности управления ассортиментом и взять на вооружение отдельные методы, описанные в книге
а) крупным компаниям, существующим на рынке давно, с устойчивым ассортиментом и сложившимся коллективом, имеющим в арсенале тысячи товарных позиций	а) магазинам с небольшим по количеству ассортиментом и небольшим штатом сотрудников (например, продуктовый павильон или небольшой бутик одежды марки «xxx») — затраты на внедрение не окупятся даже с ростом объема продаж
б) сетевым компаниям, имеющим от двух и более одноформатных магазинов (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом)	б) магазинам, ассортимент которых состоит из набора разнообразных позиций и у которых нет возможности выделять категории (например, магазины подарков, где все товары представлены в штучном количестве), трудно структурировать разнообразный и постоянно меняющийся ассортимент

в) компаниям, торгующим товарами FMCG, то есть товарами массового повседневного спроса с высокой оборачиваемостью	в) небольшим компаниям, представленным двумя-тремя магазинами, и эти магазины разноформатны, не похожи один на другой, имеют разные ассортиментные перечни, разных покупателей и разный уровень цен — проще оставить ручное управление на уровне директоров магазинов
г) всем компаниям, имеющим планы по развитию сети (в городе, области, стране и т. д.)	г) если руководство компании не может определиться с планами развития и существует много базовых проблемных областей в управлении ассортиментом — необходимо сначала решить текущие проблемы и понять, куда хотим развиваться
	д) компаниям, находящимся в системном кризисе, которые миновали стадию жизненного цикла «Зрелость» и начинают свое падение на рынке — не хватит ресурсов для перестройки

Пример из практики. Рассказывает Олег Андреевич Аникин, директор по развитию и маркетингу аптечной сети *Аптеки 36,6*, Москва:

«Мы в компании *Аптеки 36,6* начали процесс внедрения категорийного менеджмента с начала 2004 г. Этому предшествовал

примерно полугодовой подготовительный период, в течение которого мы разделили весь ассортимент на категории, разработали методологию ассортиментного планирования в рамках категории, серьезно пересмотрели логику размещения товаров, алгоритмы ценообразования и принципы продвижения товаров в сети. В старой системе у нас не было сотрудника, который отвечал бы за то, сколько компания зарабатывает на том или ином продукте. Для нас стало очевидно, что невозможно эффективно управлять более чем 15 тыс. наименований продукции, не сосредоточив в одних руках все рычаги управления валовой прибылью. Сегодня наши управляющие товарными категориями отвечают как за закупки товара, так и за то, по каким ценам эти товары продаются, какие именно товары входят в наш ассортимент, как они продвигаются и сколько места отводится на полке каждому товару. Их цель – максимизировать прибыль, которую компания зарабатывает на каждой категории.

Процесс внедрения достаточно сложен: от сотрудников требуются совсем другие навыки, необходимо создать и внедрить новое программное обеспечение, создать новую систему мотивации. Мы сейчас находимся примерно в середине этого процесса. В целом мы ожидаем прироста валовой прибыли на 15–20 %, и предварительные результаты показывают, что эти цели достижимы». Источник: Фармацевтический вестник. 2004. № 38 (359).

Плюсы внедрения категорийного менеджмента

1. Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия, и, исходя из нее, планируются мероприятия по управлению ассортиментом. Стратегия становится не просто красивыми словами, а четким направлением развития, понятным сотрудникам, занятым в управлении ассортиментом.

2. Оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов, прежде всего коммерческого отдела и отдела розничных продаж. Как следствие, оптимизируется работа других, вспомогательных, отделов.

3. Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом. Как результат компания перестает зависеть только от людей – носителей бизнес-

процессов (которые могут заболеть, уйти в отпуск, уволиться), – ведь теперь есть прописанный механизм работы, и новые сотрудники без труда могут им овладеть.

4. Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы. Когда один сотрудник полностью отвечает за прибыль по определенной категории товаров, и его мотивация зависит от результатов его работы, он работает эффективнее. Повышается квалификация, так как новые обязанности требуют новых профессиональных знаний и навыков.

5. Повышается удовлетворенность покупателей. Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки именно в этом магазине, повышается процент «импульсных» покупок. Ассортимент становится сбалансированным и гармоничным в восприятии покупателя.

6. Повышается прибыльность продаж. Переход на управление ассортиментом по товарным категориям позволяет повысить продажи и прибыль как минимум на 5 % в каждой категории (по опыту управления категориями в США и Европе). Снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций, оптимизируются товарные запасы.

7. Уменьшается противоречие между магазином и поставщиками. Поставщик рассматривается как партнер, совместно с которым осуществляется управление товарами и брендами категории; планируются и проводятся мероприятия по стимулированию продаж, осуществляются планирование и ротация ассортимента, оптимизируются закупки и логистика.

8. Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж, так как человек, ответственный за категорию, объединяет в себе обе задачи: задача «закупить, чтоб было на складе» меняется на задачу «закупить, чтобы продать».

Основные препятствия при внедрении категорийного менеджмента

1. Нежелание высшего руководства признать необходимость изменений в управлении ассортиментом («Цены – самое главное,

покупатели сами к нам прибегут и все купят»).

2. Отсутствие четких стратегических планов развития компании и магазинов («Главное – прибыль, а что будет завтра – завтра и решим»).

3. Сложившаяся привычка не учитывать потребности покупателей при работе с ассортиментом магазина («Почему кетчуп и печенье рядом лежат? А нам так учет вести удобнее, это все от одного поставщика»).

4. Неотлаженная организационная структура компании, нечеткое распределение обязанностей между отделами («А у нас все занимаются всем, и мы этим гордимся»).

5. Отсутствие в компании подготовленных специалистов в области управления ассортиментом, как на уровне руководства, так и на уровне исполнителей («Людей нет, взять их негде, а учить нам их некогда и не на что»).

6. Трудности в восприятии поставщиков как союзников, с которыми нужно делиться информацией («Поставщиков надо выжимать до последнего, пока они не разорятся»).

7. Частые для российской действительности сбои в поставках товара, как по вине поставщиков, так и по вине производителей.

8. Недостаток навыков при работе с новыми информационными технологиями и компьютерными системами («Денег на новую операционную систему у нас нет, поэтому учет ведем в тетрадках и под копирку»).

9. Соппротивление изменениям среди персонала, особенно в отделе закупок («Почему это мы теперь должны отвечать за продажи?»).

Как видим, препятствий достаточно. Но они не просто мешают внедрению категорийного менеджмента, они мешают развитию компании в целом. Нельзя эффективно управлять ассортиментом там, где отсутствует нормально структурированная база данных или нет квалифицированных сотрудников. Прежде всего нужно навести порядок в организации и обеспечить необходимые ресурсы (людей, программы, помещения, деньги) – только это приведет нас к дальнейшему росту и развитию.

Само по себе внедрение категорийного менеджмента не дает преимуществ. Преимущества появляются как следствие проработки стратегии развития компании, структуризации ассортимента, постановки финансовых и организационных задач

категорийным менеджерам и четкого взаимодействия всех отделов.

Пример из практики. В ходе консультативной работы мы обучали сотрудников компании, имеющей в своем активе несколько бизнесов, одним из которых является гипермаркет с ассортиментом около 60 тыс. позиций в крупном региональном центре России. За год работы руководитель этого гипермаркета внедрил у себя множество наработок: оптимизировал структуру предприятия, ввел новую систему мотивации, прописал необходимые бизнес-процессы, провел обучение персонала и т. д.

При этом задача перехода на категорийный менеджмент перед ним не ставилась, такой цели у руководителя не было, его задача была только улучшить работу гипермаркета.

Через год, подводя итоги, он признался, что прирост продаж за год составил 30 %, – это против 8 % в предыдущие годы. И, задумавшись о внедрении категорийного менеджмента, он понял, что его предприятие полностью готово к этому и многие шаги уже давно сделаны!

Типичные ошибки в ходе внедрения категорийного менеджмента

1. Ошибка «потому что все»

Как выглядит: «Внедряем, но не знаем зачем. Потому что все внедряют, и мы книжку прочитали, говорят, теперь надо только так работать».

Почему случается: Неверная оценка ресурсов и положения компании на рынке. Компания не готова или у нее нет предпосылок для внедрения. Мы уже говорили, что категорийный менеджмент полного цикла – прерогатива зрелых компаний, с устоявшейся структурой, переболевших «детскими болезнями» роста (от «все занимаются всем» до «план – открыть 200 магазинов за 3 месяца»), руководство которой четко представляет, каких целей хочет добиться, в какие сроки, с какими финансовыми затратами.

Что делать: Прежде чем начинать, сто раз подумать, взвесить, посоветоваться, «отмерить», а потом уже «резать». Готова ли компания? Есть ли предпосылки для внедрения? Нет ли ограничений?

2. Ошибка «давай-давай!» (другая разновидность – «куда торопиться-то»)

Как выглядит: Внедряем, но торопимся – хотим внедрить за месяц и «поддаем жару», а люди разбегаются. Или наоборот – который год уже занимаемся перестройкой, все давно забыли, кто и зачем это начинал.

Почему случается: Неправильная оценка сложности задачи или попустительство со стороны руководства. Процесс внедрения категорийного менеджмента может занять год, одного клича «так, завтра чтобы все работали по-новому» недостаточно.

При затягивании сроков теряется смысл внедрения категорийного менеджмента. Его суть – сделать компанию сильнее и мобильнее, мощнее и конкурентоспособнее. А какая уж тут конкуренция, если третий год товарный классификатор прописать не могут.

Что делать: Представьте, что у вас ремонт. Капитальный, со сносом перегородок, вывозом мусора и согласованием перепланировок. Планируйте сроки и бюджет, исходя из того что

задача сложная, требующая ресурсов, нервов, времени. Будьте готовы к сложностям, ошибкам и длительным срокам. Быстро не получится. А медленно – не приведет к результатам, рынок меняется гораздо быстрее, и конкуренты тоже. Планировать внедрить эту систему за год будет самым правильным.

3. Ошибка экономии

Как выглядит: Денег у нас нет, но все равно внедряем. Или деньги есть, но мы хотим внедрить новую систему без всяких затрат.

Почему случается: Очевидно, что бизнес должен приносить прибыль, а не убытки. А какая прибыль, если надо набрать новых людей, да еще зарплату им платить не фиксированную, а с процентом от прибыли, да еще IT-систему новую ставить... Необходимо понимать, что затраты окупятся потом сторицей – через год, через два, когда перестроенная компания сможет решить новые сложные задачи, когда станет возможным открывать не два магазина в год, а два магазина в месяц!

Что делать: Не экономить. Не надо излишних трат, но на необходимых вещах и на ресурсах не экономят. Если денег недостаточно, лучше не начинать или начинать постепенно.

4. Ошибка «внедряем снизу» (разновидность ошибки – «эксперимент на том, кого не жалко»)

Как выглядит: Внедрение идет или в одном отделе, в качестве эксперимента, или поручено одному наемному сотруднику. То есть ответственность несет какой-то рядовой сотрудник.

Почему случается: Руководство особо не заинтересовано, и поскольку дело хлопотное, проще его делегировать. Внедрение делегировано подчиненным, которым это тоже не надо. В результате все делается плохо, не делается вообще, руководство решает, что категорийный менеджмент – плохая система, компания дает задний ход, пытаясь вернуть все на круги своя. Но уже закупили новую IT-систему и даже провели обучение, и что теперь делать... Никто не понимает, что происходит... хаос, разброд и шатания...

Важно: Категорийный менеджмент не внедряется снизу. Потому что основное, что будет происходить, – это изменение оргструктуры и принципов работы. Это прерогатива руководства, так как любое

решение подчиненного будет встречать сопротивление у его же коллег. Сопротивление будет в любом случае, но когда решение исходит от руководства, с ним спорить сложно и не выполнить указания тоже нельзя.

И еще: категорийный менеджмент не строится «частично», «в качестве эксперимента», «чтоб попробовать»... Это все равно, что при ремонте покрасить одну стену, а другую так оставить. Затронуты будут сквозные бизнес-процессы, мотивация, IT-система – мы же не можем сделать для одного отдела компании новую IT-систему, а для остальных оставить старую. Если мотивация будет разная, то у людей, которые занимаются одними процессами, возникнет справедливый вопрос: «А почему Иванов за ту же работу получает больше?». И так далее.

Что делать: Если уж внедрять категорийный менеджмент, то ответственность за это должен нести руководитель высшего звена. Ведь все зависит от его решительности, опыта и умения мотивировать сотрудников. И если внедрять КМ, внедрять его сразу везде, во всех подразделениях, помня о том, что в компании все связано едиными бизнес-процессами.

5. Ошибка семейственности

Как выглядит: В компании работают родственники или близкие друзья, например мужу и жене принадлежит компания, муж отвечает за ассортимент и продажи, жена – за финансы и кадры. Или владелица компании – генеральный директор, коммерческий директор – ее сын.

Просим понять нас правильно – мы не против семейных и родственных уз на предприятии. Семейственность для малого бизнеса вовсе не опасна, напротив, мы знаем достаточно компаний, где супруги вместе владеют бизнесом и успешно развивают сеть, где толковые родственники буквально тащат на своих плечах все ключевые процессы. И это хорошо, ибо нет лучше коллеги, на которого можно положиться, чем близкий человек.

В чем же опасность? Она возникает тогда, когда должность занимает родственник/супруг, который не способен выполнять доверенную ему работу. Когда должность создается под человека («ну надо же брата пристроить, пусть будет директором по внедрению категорийного менеджмента»). Родственника, который работает плохо,

сложно уволить – иначе как потом строить семейные и личные отношения?

Что делать? Вне зависимости от степени близости и родства нужно четко определить, способен и хочет ли человек вести этот участок работы, справится ли? Если нет – заменить на другого специалиста, для бизнеса так будет лучше.

6. Ошибка излишней демократии

Как выглядит: «Мы так давно все вместе работаем. Начинали десять лет назад, все делали всё, мы как одна семья. Никого нельзя увольнять».

В чем ошибка: Построение системы категорийного менеджмента требует нового подхода не только технологически, но и психологически. Это перестройка уровня мышления: в первую очередь – думать как покупатель, работать не с брендами, а с категориями, поставщика воспринимать как ресурс, а не как манну небесную.

Печальный факт: при перестройке компании уходит около 30 % людей. Кого-то пугают новые задачи, кто-то не согласен с новой зарплатой, обижен, что у него забрали власть и полномочия, а кто-то не способен работать по-новому.

Люди тоже морально изнашиваются. Раз в несколько лет компании просто необходима «свежая кровь».

Переход на КМ дает такую возможность – обновление, приток новых сил. Но «старая гвардия» не хочет отдавать власть, ей трудно меняться. Если идти у нее на поводу, то изменения будут похоронены.

Что делать? Потери неизбежны. Приготовиться к потерям и поиску новых людей. Те, кто захочет уйти, – должны уйти. Тех, кого нужно заменить, – нужно заменить. В кризис (а организационное перестроение компании – это кризис, да еще какой!) демократия не работает.

Как сказал один топ-менеджер, выводя из кризиса крупный завод и применяя иногда непопулярные, но эффективные меры (например, увольнение всего совета директоров): «Я выведу эту компанию из кризиса. С вами или без вас».

7. Ошибка «привычки и стереотипы»

Как выглядит: «С чего это нам надо меняться? Все же было хорошо». Если человек десять лет работал так, как привык, то почему он должен изменить свой стиль работы? Возникает сопротивление, саботаж распоряжений, шептания в курилке и волнения в массах. Стереотипы очень живучи. Меняться сложно, тем более если десять лет начальство было вами довольны.

НО: если не меняться, то никакого перехода на категорийный менеджмент не произойдет.

Что делать: Донести до людей необходимость изменений и начать процесс. Если у кого-то не получается – решать по ситуации с каждым лично.

А если действительно жаль терять старых проверенных, но не готовых меняться людей, то не начинайте изменения. Пусть конкуренты обгоняют и развиваются, зато у вас совесть чиста. И если через несколько лет придется продать компанию и потерять не только людей, но и бизнес – что ж, это был ваш выбор.

8. Ошибка «двух стульев»

Как выглядит: В компании присутствуют одновременно опт и розница в одном флаконе. Розница позволяет получать более высокие прибыли, опт берет своими объемами. Красота.

Красота заканчивается, когда между оптом и розницей начинается война за ресурсы, территории, склады, товарные запасы и покупателей. Компания несет двойные издержки на содержание аппарата менеджеров по продажам и поддержание розничных продаж.

В чем проблема: Опт и розница – разные вещи! У них разные приемы продажи товара, разные клиенты и покупательские сегменты, разные матрицы, разная политика ценообразования, разная логистика, разный ассортимент.

Как строить ассортиментную матрицу для розницы? Опираясь на запросы конечных покупателей – по категориям^[5]. Как строить оптовую матрицу? Опираясь на запросы дилеров и оптовых покупателей – по брендам или поставщикам. Как свести воедино в одной компании категорийное управление и бренды? Никак. Или категория, или бренд, по-другому не выстроить.

То есть нужно будет выбрать что-то одно главным направлением развития компании: или мы розничная компания и все процессы и

ассортимент заточены под розницу, а опт развивается по остаточному принципу, или все же мы оптовая компания, а рознице достаются крохи со стола.

В чем опасность: Сидение на двух стульях не позволяет сконцентрироваться на развитии, мешает правильному формированию ассортимента, усложняет и без того сложные бизнес-процессы, требует двойного учета, утяжеляет офисный аппарат (один категорийный менеджер по опту, другой по рознице), рождает конфликты между отделами и топ-менеджерами (кто главнее? Опт или розница? Кто первый добежит до генерального и зубами вырвет бюджет на рекламу?).

Если конфликты удалось уладить (товара хватает всем, территории сбыта поделены, руководство согласно нести двойные издержки на содержание офиса, бухгалтерия научилась вести двойной учет и матрицу тоже поделили и т. д.), то существование компании может быть вполне безоблачно. Мы таких компаний не встречали, хотя теоретически это возможно.

Что делать: В идеале разделить компанию на две. Так в свое время поступили *Мак-Дак* (нынче розничная сеть *Ол! Гуд* и оптовая фирма *Мак-Дак*), пермская компания *НормаН-Виват* (нынче сеть *Виват* и компания *Норман*), казанская *Агава* (сеть гипермаркетов *МегаСтрой* и сеть *Агава*) и некоторые другие^[6]. Разное управление, разные товары, разная бухгалтерия = разные фирмы. И строить систему управления ассортиментом в каждом случае индивидуально, с учетом рынка, клиентов и ресурсов.

Проверьте себя

Проведите небольшой эксперимент. Поставьте галочки напротив тех пунктов, в которых описаны характерные моменты работы вашей компании (табл. 1.3).

Таблица 1.3

1	<p>Отсутствие внятной и единой для всех сотрудников стратегии развития компании. Возможно, стратегия есть, но она находится в голове у первого лица компании, который не считает необходимым ею поделиться. Или стратегия размыта и прописана по принципу «мы продаем все для всех, и наша главная задача – заработать как можно больше денег любыми способами». Каждый сотрудник понимает поставленные перед ним задачи по-своему и движется туда, куда сам считает нужным. Лебедь, рак и щука</p>	
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2	Отсутствие конкретного лица, отвечающего за управление ассортиментом. Как правило, есть лица, отвечающие за закупки, за продажи, за маркетинг, за логистику, за магазины. А понятие «управление ассортиментом», или «ассортиментная политика», остается неохваченным и не отражено в должностной инструкции коммерческого директора (или начальника торгового отдела). (У нас все занимаются ассортиментом, то есть никто.)	
3	При заполнении магазинов товаром упор делается на товар сам по себе или на его количество. Больше товаров хороших и разных, а покупатель сам разберется. Главное – угодить всем. И не важно, что при этом у нас огромные очереди в кассу или продавцы работают по принципу «у кого больше нареканий в жалобной книге»	
4	В ассортименте отсутствуют эксклюзивные или уникальные позиции или услуги, которые отличают ваш магазин от других магазинов. (Мы точно такие же, как и наши конкуренты. Почему покупатель должен прийти к нам, а не в соседний магазин? Не знаю. Ну, потому что так складывается.)	
5	Ассортимент долгое время не обновляется. (Мы всегда торговали именно этой колбасой (чайниками, магнитофонами, краской для стен или средством для мытья посуды). И будем торговать, несмотря ни на что.)	
6	Высокая зависимость объема продаж от сезонных колебаний. (Зимой-то у нас все в порядке, лыжи и коньки расходятся на ура. А вот летом хоть закрывайся...)	
7	Ассортимент сформирован товарами от поставщиков-монополистов. (И они диктуют нам, что закупать, в каком количестве, по каким ценам продавать и как украшать наш торговый зал их POS-материалами.)	
8	Главный критерий работы с поставщиком – он человек хороший, и мы с ним давно работаем. (Мы ведь у него товар берем уже пять лет, подружился и на рыбалку вместе ездим. И нестрашно, что он завозит не вовремя и не то, что заказывали.)	
9	Отсутствие у сотрудников коммерческого отдела четко сформулированных критериев оценки качества их работы. (Что значит «выгодно закупить»? Что значит «быстро продаться»? Что хорошо и что плохо для покупателя? Как мы относимся к возвратам и неликвиду? Что считать хорошим показателем съема с квадратного метра торговой площади?)	

10	Налицо противостояние коммерческого отдела и коллектива магазинов. Сотрудники магазинов выражают недовольство тем, что закупает коммерческий отдел, так как «это невозможно продать». А покупатели жалуются, что «эти там в магазинах продавать не умеют»	
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Какой получился результат? Если у вас стоят галочки напротив пунктов 1 и 2, нужно обратить внимание на общий подход к управлению ассортиментом, т. е. на стратегию. Если галочки напротив пунктов 3–6, необходимо пересмотреть тактические моменты составления ассортиментного перечня. Если отмечены пункты 7 и 8 – самое время заняться поставщиками. А пункты 9 и 10 указывают на недочеты в управлении персоналом и в общей структуре работы отделов.

1.3. Внедрение категорийного менеджмента

План перехода на категорийный менеджмент

Категорийный менеджмент – не панацея и не волшебное средство для получения прибыли. Это стратегия организации в области управления ассортиментом, которая при должном подходе может обеспечить конкурентное преимущество. И как любая стратегия, категорийный менеджмент требует комплексного подхода.

Основные этапы при переходе компании на категорийный менеджмент

1. Ответы на вопросы: «Понимаем ли мы, что такое категорийный менеджмент и с какой целью мы будем его внедрять?», «Готовы ли мы к преобразованиям?», «Каких показателей мы хотели бы достичь в результате внедрения?».

Внедрение категорийного менеджмента начинается с руководства, с его управленческого решения и выработки осознанной новой стратегии развития. Это означает, что отныне, приняв решение, нужно будет по-другому ставить задачи перед сотрудниками, наделять их полномочиями, обучать их, разрабатывать планы не только по продажам, но и по другим показателям, по-новому мотивировать людей (например, платить им больше за новые зоны ответственности), прописывать положения об отделах и бизнес-процессы, а главное – следовать принятым решениям.

2. Составление плана внедрения категорийного менеджмента, который будет включать:

✓ плановые бизнес-показатели, которых компания собирается достичь в результате внедрения категорийного менеджмента: увеличение доли рынка компании, числа магазинов сети, рост товарооборота, валовой прибыли, чистой прибыли, выручки по магазинам сети, величины среднего чека, расчет эффективности полочного пространства, оборачиваемости, снижение числа неликвидов, увеличение кредитных линий от поставщиков, снижение процента текучести персонала и т. д.;

✓ инвентаризацию имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, информационных, системных) и ответ на вопрос: «Чего нам не хватает для того, чтобы начать работать по-новому?». Достаточно ли имеющихся средств и квалификации персонала для осуществления новых задач? Если нет, то нужно задуматься, где найти людей и деньги;

✓ определение конкурентной стратегии и корректировку формата и позиционирования магазина. О том, какую роль играют стратегия и позиционирование в системе категорийного менеджмента, рассказано далее;

✓ составление или корректировку основных документов, регламентирующих ассортиментную политику, таких как: Положение об ассортиментной политике, Положение о ценовой политике, Положение о поставщиках (образцы этих документов и рекомендации по их составлению см. в главах 2.2 и 2.3);

✓ пересмотр организационной структуры и проработку функций, полномочий и ответственности коммерческого (торгового) отдела. Категорийный менеджмент подразумевает матричную структуру организации и согласование планов по закупкам и продажам, а также иных планов и действий во всех отделах (о структуре коммерческого отдела речь пойдет в этой главе);

✓ введение специальной должности – категорийный менеджер и разработку нормативных документов, регулирующих деятельность категорийных менеджеров: а) должностной инструкции; б) положения о подборе, обучении, мотивации и оценке; в) требований к квалификации. По необходимости – пересмотр штата категорийных менеджеров, проведение аттестации и подбор и обучение новых сотрудников (о новой должности – категорийный менеджер – мы будем говорить в этой главе);

✓ пересмотр взаимоотношений с поставщиками и составление документов, регламентирующих бизнес-процесс поставки товара. Упрочение отношений с теми поставщиками, кто готов и имеет возможность работать в соответствии с новыми требованиями. Принятие решения относительно условий дальнейшей работы с остальными.

3. Четкое распределение обязанностей и ответственности в ходе внедрения категорийного менеджмента. По сути это выбор ключевых сотрудников, которые будут отвечать за различные функции и этапы внедрения (например, коммерческий директор будет отвечать за разработку положения об ассортиментной политике, начальник склада пересмотрит бизнес-процесс отгрузки товара, а директор отдела розничных продаж оптимизирует количество штатных единиц по магазинам). Формулировка задач и определение желаемых показателей (временных и финансовых).

Можно сказать, что стратегия внедрения категорийного менеджмента требует составления подробного бизнес-плана: с постановкой финансовых и операционных целей, распределением зон ответственности между руководителями отделов и указанием сроков выполнения работ, а также критериями оценки достижения планов.

Ниже приведен пример такого плана. Нами показан типовой вариант для розничной компании среднего масштаба. Многие понятия, термины и процессы будут подробно описаны далее на протяжении всей книги. Процессы идут параллельно, общее время внедрения – около 1 года.

Таблица 1.4. Пример бизнес-плана по внедрению категорийного менеджмента

Что надо сделать	Зачем это делать	Как это делать	Кто это будет делать	Сроки
СТРАТЕГИЯ. Изменение оргструктуры				
Провести структурные изменения в коммерческом отделе (КО)	Для разграничения зон ответственности менеджеров	Сформировать коммерческий отдел с четкими функциями и названиями должностей. Назначить категорийных	Генеральный директор (ГД) принимает решение и дает указание КД	2–3 мес.

и других подразделений	исключить дублирование процессов, выявить бесхозные процессы, знать, с кого спрашивать в случае ошибок	менеджеров (КМ) по направлениям (плюс помощники по функциям), каждому дать возможность полностью управлять процессом в своей категории, мотивировать и спрашивать по итогам работы. В этом случае все решения по товару полностью лежат на КМ. Общее управление менеджерами осуществляет коммерческий директор (КД), который замыкает на себя все процессы и ответственность за весь ассортимент	для перестройки или структуризации отдела	
Организация взаимодействия КО и других подразделений компании	Структурная перестройка КО приведет к изменению взаимодействия с другими службами. Необходимо отладить бизнес-процессы, выявить основные, кто хозяин	Описать основные бизнес-процессы до 3–4-го уровня (на уровне основного функционала подразделений и отделов). Свести воедино результаты, увидеть пробелы или дублирование. Принять решение о назначении хозяина процесса или изменении взаимодействия.	ГД с использованием помощи и экспертных оценок руководителей ключевых подразделений	3–6 мес.

	<p>процесса, где дублируются функции и т. п.</p>	<p>Если нужно, внести структурные изменения, мотивационные, кадровые и т. п.</p> <p>Прописать схему взаимодействия при двойном подчинении</p>		
<p>Изменить систему мотивации КД, КМ и помощников КМ</p>	<p>Главный принцип работы КМ — это предпринимательская ответственность за свой товар. Без мотивации ничего работать не будет</p>	<p>Определить базовый оклад и главные показатели оценки менеджеров.</p> <p>Донести до менеджеров новую систему, чтоб она была им понятна и они могли сами рассчитывать свой доход.</p> <p>Переход на новую систему (тестовый режим)</p>	<p>КД и ГД совместно определяют бюджет на мотивацию отдела, КД разрабатывает и доносит до КМ новую мотивацию</p>	<p>2–6 мес.</p>
<p>Уточнить форматы магазинов (определить все форматы, выявить потенциальные для развития)</p>	<p>При активном росте сети нужно типизировать форматы, чтобы ассортимент не распался. Возможно, будет несколько матриц</p>	<p>Определить лицо, которое будет заниматься форматированием магазинов (чаще это директор по сбыту (ДС)).</p> <p>Получить со всех магазинов список показателей для дальнейшего определения форматов (площадь, местоположение, средний чек, проходимость, тип торговли, конкурентная среда и т. п.)</p>	<p>ГД должен назначить это лицо и контролировать процесс. Процесс идет параллельно с составлением классификатора</p>	<p>2 мес.</p>

		<p>На основании данных найти закономерности и определить 4–7 форматов. У каждого формата должен быть сходный ассортимент.</p> <p>При дальнейшем открытии магазинов выбирать те форматы, которые наиболее жизнеспособны, с заранее утвержденным ассортиментом</p>		
Провести апгрейд IT-системы	Это основной инструмент для работы КМ, оценки ассортимента, статистики и отчетов	<p>Определить состояние IT-системы, требуемые изменения.</p> <p>Составить техзадание.</p> <p>Поставить задачу перед IT-отделом, внести изменения</p>	IT-специалисты по заданию КО	1 мес.
ТАКТИКА. Обучение и ежедневная текущая работа КМ с ассортиментом				
Обучение КМ методике работы с категориями и дальнейшая квалификация КМ по итогам обучения	Для нормального выполнения своих функций необходимо владение информацией и инструментами	<p>Определение функционала и зон ответственности для выбора программы обучения.</p> <p>Выбор провайдера или специалиста по обучению и проведение семинара.</p> <p>Тестирование по итогам,</p>	КД принимает решение, участвует в обучении (наравне с КМ)	1 неделя

		оценка квалификации (возможный вариант — защита категории как проект или экзамен)		
Составление товарного классификатора (приведение в порядок)	Управление ассортиментом возможно только при централизации	<p>Определить лицо, которое будет ответственно за управление всем ассортиментом — КД или лицо, наделенное специальными полномочиями.</p> <p>Составить товарный классификатор: классы-группы-категории-подкатегории. Убедиться, что все категории выделены правильно</p>	КД с использованием помощи экспертных оценок	3–6 мес.
Проработка состава категорий	<p>Каждая категория будет иметь свой состав, наполнение, способы продажи, цены и т. п.</p> <p>На уровне классификатора нужно выделить</p>	<p>Распределить категории по менеджерам. Каждый КМ выделяет все признаки, которые есть у категории. Затем выделяются те признаки, которые существенны с точки зрения покупателя (бренд, цена, упаковка, вкус и т. п.).</p> <p>При заведении в ИТ-систему карточки</p>	КМ под контролем КД. КД следит, чтобы свойства были выделены правильно и располагались по степени убывания важности	3–4 мес.

	подкатегории, чтобы по ним можно было вести анализ	товара вносить эти признаки – по ним потом можно будет делать анализ. Стандарт внесения товара в базу разрабатывает КМ		
Определенные роли категорий (балансировка ассортимента по ширине)	Чтобы присвоить роли категориям и расставить приоритеты, принять решение по развитию или сворачиванию категорий, новым направлениям и т. п.	Провести кросс-анализ с использованием статистики продаж и маржи по категориям. Присвоить роли категориям. Посчитать, сколько в % категорий от рекомендуемой нормы – если есть существенные отклонения, то принять решения о развитии категорий. Довести до КМ информацию о присвоенных ролях (чтобы КМ знал свои роли и мог действовать согласно поставленным задачам)	КД. По каждой категории может советоваться с КМ, с магазинами, но решение окончательное только за КД. В таблице Excel	1 неделя
Анализ каждой категории на предмет наличия товаров с разными целями,	Анализ и корректировка нужны для оперативного ежедневного управления	Берем категорию, уточняем ее роль, потенциальное потребление, жизненный цикл, формат магазина, покупательскую способность	КМ каждый по своему направлению, начиная с самых важных категорий. Контроль и отчет	От 1 месяца и далее всегда

и баланса ценовых сегментов	товаром, принятия решений по вводу-выводу товарных позиций. Сделать это как стандарт работы КМ	Каждый товар в категории проверяем на предмет выполнения роли (для оборота, для удержания, для прибыли и т. п.). Анализируем, нет ли перекосов (например, слишком много для оборота, но мало для прибыли). Путем анализа каждого товара в категории исключить дублирование, найти неликвиды, понять, кого нужно развивать и т. п. Провести анализ ценовых сегментов. Использовать ABC-XYZ-анализ, обращиваемость, анализ наценок, жизненный цикл и товары-субституты, товары из смежных категорий	по каждой категории у КД	
Ценовая система на основании ролей категорий и статусов товара	Чтобы упростить себе работу и знать, на ком можно заработать, а кого надо продавать	Первый уровень: в зависимости от роли категории делается политика наценок. Второй уровень: в зависимости от статуса товара корректируется цена – ниже,	Первый уровень делает КД (возможно, совместно с финслужбой или ГД). Второй – КМ, по согласованию с КД	От 1 месяца, далее всегда

	с минимальной маржой	выше или наравне с конкурентами. Возможна корректировка цен в зависимости от форматов магазинов		
Разработка стандартов выкладки товара	Выкладка — один из инструментов КМ влияния его на продажи товара	По категории составляется планограмма, фиксируется, доводится до магазинов, контролируется на предмет соответствия. В зависимости от форматов могут быть разные стандарты выкладки	КМ совместно с мерчандайзерами. Решающее слово за КМ	От 1 месяца, далее всегда
Аналитика (ABC-анализ по обороту/марже/штукам, оборачиваемость, ABC-XYZ, неликвиды, динамика продаж, выполнение планов, OOS ¹⁾)	Контроль результатов. Корректировка матрицы на основании аналитики	Составить перечень необходимых отчетов, которые может использовать КМ в работе. Убедиться, что ИТ-система умеет эти отчеты строить и строит правильно. Постановка задач (обучение, если надо) перед КМ по аналитике и контролю эффективности категорий. Текущий выборочный контроль со стороны КД и ежемесячный	По категориям — КМ (можно оценивать любой параметр — поставщика, марку, ценовой сегмент, бренд и т. п.) при вводе-выводе товара	Ежемесячно или по ситуации

		по общим маркерам (выполнение планов по обороту, прибыли, ликвидности и т. п.)		
--	--	--------------------------------------------------------------------------------	--	--

OOS^[7]

Необходимые изменения в организационной структуре

Руководители 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 готовы.

Переход компании на категорийный менеджмент – глобальное стратегическое решение. Потребуется время для того, чтобы эта система была внедрена в компании и начали проявляться результаты. Нужно быть готовыми к тому, что *это не один месяц упорного труда и не одна тысяча вложенных долларов*. И результатом должны явиться не просто новая оргструктура компании и не новое штатное расписание, а изменение сознания персонала в части подхода к ассортименту – это один из главных ресурсов развития компании. Хотим выживать и развиваться – придется к управлению ассортиментом подходить грамотно. Хотим грамотно управлять ассортиментом, значит, придется людей наделять соответствующими полномочиями, а структуру компании поменять (пусть даже ценой потери каких-то сотрудников, к этому тоже надо быть готовыми).

Было и стало

Как было сказано ранее, категорийный менеджмент подразумевает матричную структуру организации и постоянное согласование действий между руководителями отделов (например, коммерческого директора и директора по маркетингу или категорийного менеджера в центральном офисе в Москве и директора магазина в Самаре).

Организация, начавшая внедрение категорийного менеджмента, должна в первую очередь обратить внимание на структуру. Происходит отход от обычной линейной структуры в сторону матричной, так как именно матричная структура обуславливает эффективное взаимодействие всех отделов.

Было: функции управления ассортиментом возложены на разные подразделения, отвечающие только за свой участок работы (рис. 1.2).

Генеральный директор				
Отдел	Отдел розничных продаж	Отдел закупок	Отдел логистики	Отдел маркетинга
Должности	<ul style="list-style-type: none"> • Директор по рознице • Директора и администраторы магазинов 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммерческий директор • Товароведы (менеджеры по закупкам) 	<ul style="list-style-type: none"> • Директор по логистике • Завскладами и РЦ • Транспортный отдел • (Таможенный отдел — если есть ВЭД) 	<ul style="list-style-type: none"> • Директор по маркетингу • Исследования • Реклама и промоакции • Мерчандайзинг
Функции	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль продаж в торговом зале: выкладка, промоакции, оперативные вопросы пополнения товарного запаса 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование заказов товаров, договора с поставщиками • Контроль движения товара до поступления на склад компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль товародвижения и хранения товаров внутри компании • Транспортная и складская логистика 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические вопросы ассортимента и цен, прогноз спроса, маркетинговая поддержка продаж

Рис. 1.2

Стало: ответственность за управление категорией возложена на одного сотрудника (рис. 1.3).

Как видим, основные изменения происходят в отделе закупок. Это связано напрямую с тем, что закупочная деятельность является одной из ключевых в работе категорийного менеджера и в большинстве случаев именно менеджер по закупкам обладает необходимой компетенцией для того, чтобы стать хорошим «категорийщиком».

Как правило, все категорийные менеджеры находятся в объединенном подчинении коммерческого директора (или директора торгового отдела). Коммерческий директор обладает стратегическим видением и общим пониманием развития всего ассортимента компании в целом и может регулировать степень развития тех или

иных категорий. Такое общее управление категориями необходимо, поскольку категорийный менеджмент подразумевает **управление ассортиментом как единым целым**, а не как разрозненными частями, ведь именно так воспринимает покупатель магазин.



Рис. 1.3

В случае если компания крупная, насчитывает много магазинов и общая совокупность ассортимента превышает 10 тыс. товарных позиций, то требуется построение иерархической пирамиды управления [\[8\]](#).

Категорийные менеджеры объединены в отделы, которыми руководит старший категорийный менеджер или менеджер группы. Старшие категорийные менеджеры объединены в отделы по направлениям, ими руководят менеджеры направлений. Менеджеры направлений подчиняются коммерческому директору (директору торгового отдела).

В крупных западных сетевых магазинах (*Metro, Ашан, Carrefour* и т. п.) в ассортименте насчитывается несколько десятков тысяч наименований товаров (30–50 тыс. позиций). В таких компаниях структура сложнее, и деление идет по товарным группам и направлениям (рис. 1.4).

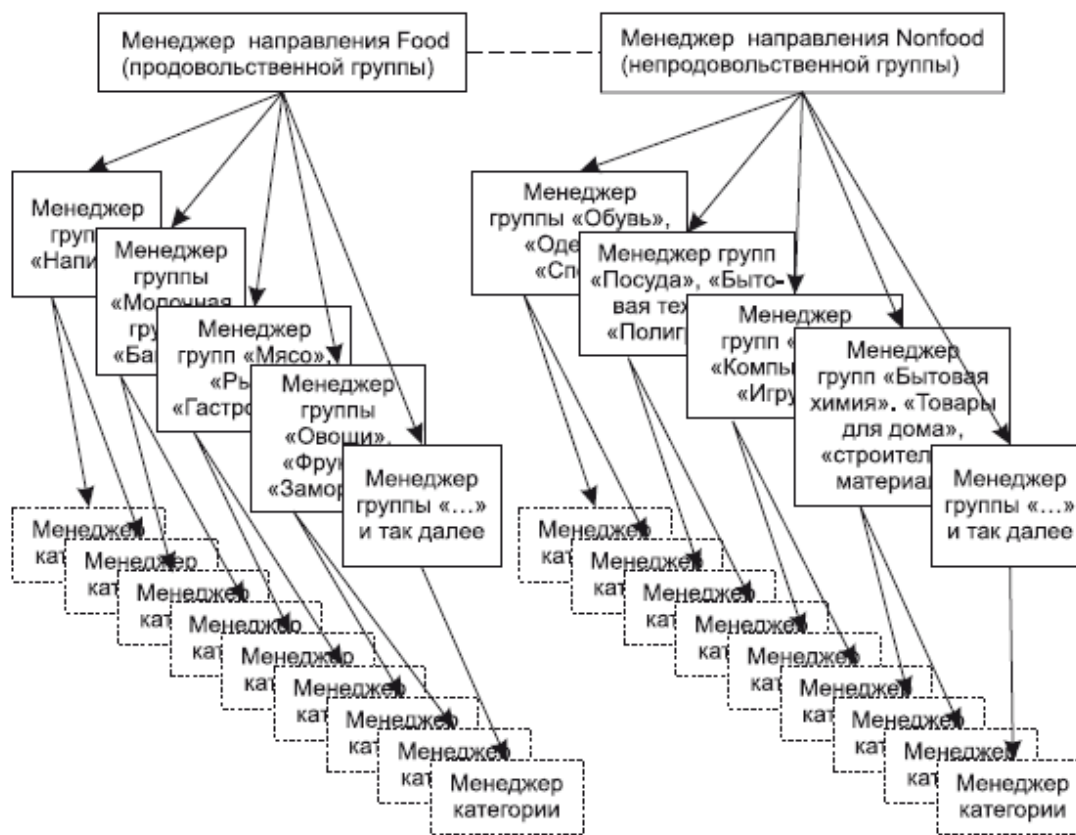


Рис. 1.4

Компания, работающая по системе категорийного менеджмента, имеет четко выраженную матричную структуру, где категорийные менеджеры управляют подшефными им товарными категориями^[9], взаимодействуя при этом со всеми магазинами компании, филиалами и другими службами организации, и согласовывают свои действия с руководителями других отделов.

Плюсы такой структуры в том, что можно наращивать уровни подчиненности до практически неограниченного объема. Минус – в том, что такая структура очень механистична, требует значительных ресурсов (и человеческих и информационных).

Для матричной структуры, пояснения к которой приведены ниже, два понятия требуют освещения – взаимодействие и согласование.

Взаимодействие отделов

Что означает термин «взаимодействие»?

Это значит, что по всем вопросам закупки и продажи категории, требующим участия других отделов, категорийный менеджер должен ставить в известность руководителей этих отделов. Свои действия по закупке и продаже категорий он должен корректировать в зависимости от целей других отделов.

Графически можно представить такую организацию следующим образом (рис. 1.5).

С директорами магазинов нужно предварительно согласовывать планы продажи категории, планы по распродаже неликвидов, розничную цену на товар (особенно вновь вводимый в ассортимент), обучение продавцов, расстановку товара в магазине, пополнение текущего складского запаса. **Важно:** категорийный менеджер по статусу должен быть равен или выше директора магазина, чтобы иметь возможность влиять на продажи. Он не вмешивается в текущие вопросы и в организацию процесса торговли, но прямо влияет на продажи: закупает правильно подобранный товар и по правильной цене, мониторит рынок (что у конкурентов?), устанавливает розничную цену в магазине (по согласованию с директором магазина, но конечное слово все равно за категорийным менеджером), находит место в магазине, оформляет (дает указание мерчандайзеру) место продажи, обучает продавцов консультировать покупателей его товара.

С отделом логистики нужно взаимодействовать по вопросам поставок и прихода машин, приема груза, отбраковки товара во время приемки, отгрузки товара в магазины или филиалы, по условиям хранения, по вопросам предстоящих инвентаризаций и т. п.

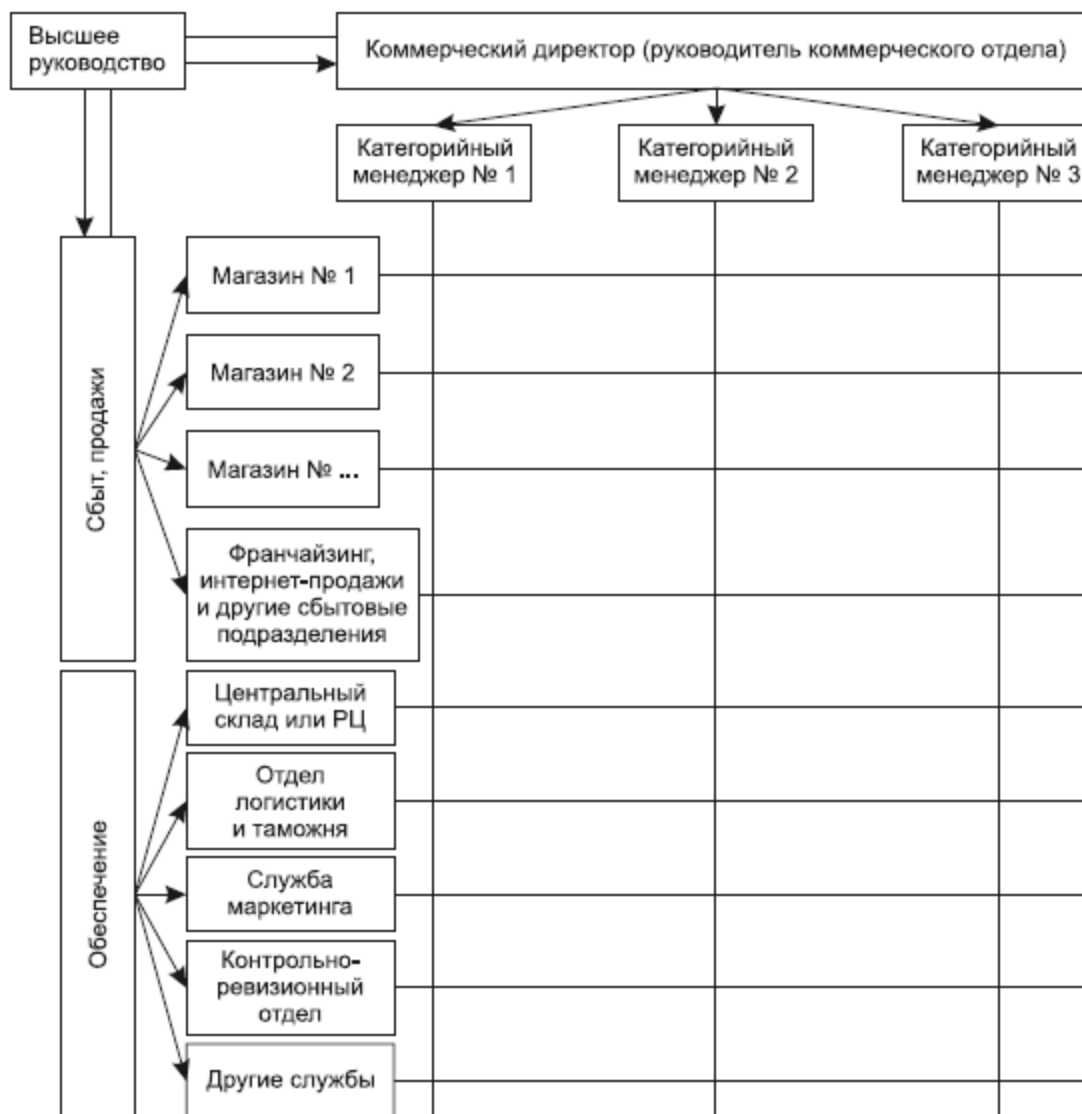


Рис. 1.5

С бухгалтерией взаимодействие категорийного менеджера касается всех вопросов оплаты поставщикам, оформления документов и договоров.

С финансовой дирекцией взаимодействие распространяется на установление себестоимости товара (поскольку данные о переменных и косвенных издержках по фирме в целом находятся в руках финансовой службы, а именно они составляют основу расчета себестоимости товара). Необязательно категорийному менеджеру знать величину затрат на арендную плату и коммунальные услуги, но некоторый поправочный коэффициент к цене закупки от финансовой

дирекции он получить может. Также отделы могут взаимодействовать на предмет контроля и учета товарных остатков, результатов инвентаризации. Если финансовая служба ведет контроль оплаты за поставки товара, то она может регулировать порядок оплаты и направление денежных потоков.

Со службой маркетинга категорийный менеджер взаимодействует на предмет проведения акций по своему товару. Во-первых, все акции должны быть централизованы, чтобы для покупателя система акций в магазине была понятна и едина (напомним, он видит магазин как единое целое), во-вторых, существуют общий бюджет и общие затраты, которые фирма готова (или не готова) нести, – и знает об этом руководитель службы маркетинга.

Также руководитель службы маркетинга занимается широким кругом общих вопросов, связанных со стратегией компании: общее позиционирование, целевые группы покупателей и т. д. Все акции и мероприятия категорийного менеджера должны «укладываться» в общую концепцию развития компании.

С кадровой службой взаимодействие касается подбора персонала (например, категорийный менеджер дает задание сотруднику отдела персонала найти человека на вакансию логиста или закупщика) и обучения своих подчиненных сотрудников или продавцов, аттестации, разработки должностных инструкций, оформления трудовых отношений, больничных и т. п. Если у категорийного менеджера нет подчиненных (в небольшой компании), то такое плотное взаимодействие может не потребоваться, но общие вопросы, например по обучению продавцов, закрепленных за определенной категорией, остаются (категорийный менеджер ставит директора по персоналу в известность, что планирует обучить продавцов магазина продажам нового товара).

Со службами охраны и АХЧ взаимодействие строится как и в обычной компании, поскольку эти службы не являются прибылеобразующими структурами и перед ними не ставятся финансовые планы.

В табл. 1.5 представлен образец документа, который помогает всем отделам координировать свою работу.

Таблица 1.5. Пример из практики

Документ, регламентирующий взаимодействие подразделений торговой компании. Здесь указаны возможные варианты взаимодействия подразделений. **Важно:** в вашей компании могут быть другие процессы, по-другому организованные. Этот документ дан для примера, его можно брать как образец, но использовать без адаптации к своей конкретной ситуации не стоит.

Основные бизнес-процессы	Хозяин процесса	Кто участвует в процессе
1. Ассортимент		
1.1. Создание и ведение товарного классификатора	Коммерческий директор, привлекая по каждой категории КМ	Отдел маркетинга, IT-отдел
1.2. Ввод и вывод товарных позиций	КМ (определить полномочия по уровню самостоятельных решений). Согласовывает свои решения с КД	Отдел маркетинга, отдел мерчандайзинга, отдел продаж, РЦ. Операционисты
1.3. Ввод в ассортимент категорий, брендов и товарных групп	КД на уровне категорий, групп, брендов. КМ на уровне брендов (по согласованию с КД), товарных позиций	Отдел маркетинга, отдел мерчандайзинга, отдел продаж
1.4. Выбор поставщика и обсуждение условий работы	КД и КМ совместно по ключевым категориям, по мелким поставщикам — КМ сам	Отдел маркетинга
1.5. Договорная работа с поставщиком	КМ готовят коммерческие условия	Юристы отвечают за типовые условия договора
1.6. Организация процесса закупки товара	КМ принимает решение и передает технические данные подчиненному закупщику	Отдел закупок — создание заказов (возвратов) поставщику и сопровождение поставки. Товароведы магазинов — создание заказов поставщикам по быстрооборачиваемым товарам

1.7. Внесение товара в базу данных	Оператор в подчинении КД	
1.8. Распределение товара в сети	Закупщики или товароведы на местах или подчиненные КМ менеджеры по распределению (если процесс постоянный и требующий ресурса)	Отдел закупок – распределение товаров с РЦ в магазины
1.9. Ценообразование	КМ – формирование розничных и акционных цен	Операционист – переоценки в ИТ-системе. Старшие кассиры магазинов – прогрузка цен в кассовую систему
1.10. Производство собственной продукции	Директор производственной компании совместно с КО. (КД – участие в формировании ассортимента продукции, КМ – установление цен)	Подразделения производственной компании – разработка и утверждение рецептур, ТУ, калькуляций, деклараций соответствия. Департамент экономики – расчет производственной себестоимости продукции
1.11. Внешнеэкономическая деятельность (поставки)	Отдел ВЭД в рамках департамента коммерции (КО) с согласованием способа транспортировки с КМ	КМ по своему товару
1.12. Маркетинговые мероприятия в части продвижения товаров	КМ с согласованием акций и товаров с маркетингом	Отдел маркетинга, отдел рекламы. Рекламисты и дизайнеры по требованию задач от КМ
1.13. Мерчандайзинг – выкладка в зале и на полках	КМ (с помощью подчиненного мерчандайзера)	Разработка планограмм – отдел мерчандайзинга и отдел маркетинга.

		Поддержание товарного запаса на торговой полке – магазин
1.14. Работа с неликвидом	КД – критерии ликвидности (на основе оборачиваемости); КМ по своим категориям	Магазин, РЦ, отдел закупок, отдел маркетинга. Магазины – продажа. Закупки – техническая организация работы по возврату товаров
1.15. Анализ продаж, запасов и т. п.	КМ для принятия решений о развитии или сворачиванию категорий, для оперативного решения по вводу-выводу товаров	
1.16. Планирование поставок	КМ поквартально с корректировкой по месяцам, согласуя с закупками	Отдел закупок
1.17. Оплата поставщикам	Закупки по решению и согласованию с КМ	Департамент экономики – платежный календарь. Бухгалтерия – платежи
2. Продажи		
2.1. Заказ товаров и пополнение запасов магазина	Отдел закупок – распределение товаров с РЦ. Товароведы магазинов – создание заказов поставщикам по быстрооборачиваемым товарам	КМ по своему товару
2.2. Выкладка товаров в зале	КМ по своему товару (используя мерчандайзера и утвержденные планыграммы)	Мерчандайзеры, тайный покупатель, сотрудники магазина (фототчеты)
2.3. Списание и переоценка товара	Отделение санитарного контроля, товароведы магазинов, отдел информации	КМ по своему товару

2.4. Оформление мест продажи товара	КМ по своему товару (согласование с рекламой и мерчандайзингом)	Отделение технологического сопровождения торгового процесса
2.5. Обслуживание покупателей	Продавцы, кассиры, администратор	Маркетинг, КМ
2.6. Кассовое обслуживание	Кассиры, старший кассир	
2.7. Открытие новых магазинов	Деп. торговли	Мерчандайзинг, дизайн и реклама, ИТ, КД, КМ по своему товару
2.8. Открытие магазинов по франчайзингу	Деп. торговли (подразделение франчайзинга)	Мерчандайзинг, дизайн и реклама
2.9. Закрытие магазинов	Деп. торговли	КД, КМ по своему товару
2.10. Инкассация	Деп. торговли, старшие кассиры	СБ
2.11. Инвентаризация	КРО + деп. торговли	Магазин, РЦ, СБ, счетная комиссия
2.12. Планирование продаж	КМ по своему товару по согласованию с КД	Отдел продаж
3. Обеспечение		
3.1. Маркетинговые исследования рынка и покупателей	Отдел маркетинга, отделение мониторинга	КМ (привлекая маркетинг и поставщиков)
3.2. Рекламная деятельность	Отдел рекламы и дизайна	КМ (привлекая маркетинг и поставщиков)
3.3. Мерчандайзинг – внешний уровень	Генеральный директор (участвует отдел развития и дир. по торговле)	Деп. торговли, отдел развития

3.4. Мерчандайзинг – планировка магазина	КД + Дир. по торговле	Отдел мерчандайзинга, отдел маркетинга, КМ по своему товару по согласованию с КД
3.5. Получение товара на РЦ	РЦ	Закупки по решению и согласованию с КМ, операционист
3.6. Хранение товара на РЦ	РЦ	Закупки по решению и согласованию с КМ
3.7. Перемещение товара в магазины сети	Отдел закупок – распределение, РЦ – комплектация, отгрузка, доставка	КМ по своему товару
3.8. Информационная система и базы данных	IT-отдел	КМ по своему товару
3.9. Персонал – подбор и адаптация	Служба управления персоналом – подбор и организация стажировок	
3.10. Персонал – оформление и кадровое обслуживание	Отдел кадров	
3.11. Офисное обслуживание и канцелярия	АХО или канцелярия	
3.12. Распределение финансовых потоков	Финансовая дирекция	
3.13. Бухгалтерия и отчетность	Бухгалтерия. КРО	

3.14. Юридическое сопровождение и договор	Юр. отдел – юридическое сопровождение договора	Согласование с КМ в части коммерческих условий. В случае разногласий решающее слово имеет КД
3.15. Безопасность	СБ. Отдел предупреждения потерь, отдел режима	
3.16. Фискальная политика (ревизии)	КРО или отдел экономической безопасности	Департамент торговли, КО
3.17. Бюджетирование промоакций	Маркетинг	КМ (согласовывая акции с отделом маркетинга и рекламы)
3.18. Обучение персонала	Служба управления персоналом, руководители структурных подразделений	КМ по своему товару, согласовав обучение с директорами магазинов и отделом персонала
3.19. Аналитика и отчеты	КМ для КД или для собственного принятия решения по работе с товаром	Аналитический отдел. ИТ-отдел. Департамент экономики
3.20. Развитие и работа с СТМ и PL	КМ с привлечением маркетинга, дизайнера и мерчандайзера, итоговое согласование с КД	Маркетинг и реклама, деп. торговли
3.21. Исследование конкурентов по ценам и ассортименту	Отдел маркетинга, отделение мониторинга	КМ по своим товарам
3.22. Мотивация сотрудников	Руководители департаментов, служба управления персоналом	
3.23. Поддержка и обслуживание ИТ-системы	ИТ-отдел	

Важно: категорийный менеджер имеет высокий статус – для того чтобы его взаимодействие с другими отделами было равнозначным (а не с позиции просителя). И нужно понимать, что в матричной структуре все руководители одного уровня равнозначны. Поэтому важно организовать взаимодействие еще и с человеческой стороны,

чтобы исключить ситуацию «а мне ваш начальник склада не указ, он вообще ничего не сообщает».

Для повышения эффективности работы в компаниях с большим ассортиментом и развитой филиальной сетью в подчинении категорийного менеджера находятся менеджеры по закупкам (то есть специалисты, которые осуществляют тактическую ежедневную работу по заказу и оформлению товаров), иногда мерчандайзеры (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 оно прописано как стандарт работы и сотрудник в двойном подчинении знает, в каких случаях он обращается непосредственно к директору магазина, а в каких – к категорийному менеджеру, то минусы от такой структуры незначительны: требуется более частое согласование действий, что при наличии современных средств связи не будет препятствием для работы.

Пример из личной практики. Будучи руководителем отдельного подразделения крупного торгового холдинга, я осуществляла функции категорийного менеджера, управляя «своим» товаром. Холдинг имел несколько филиалов в городах России, планы по моему направлению разрабатывались мною совместно с директорами филиалов. В моем прямом подчинении было несколько менеджеров по закупкам, контролирующих непосредственно поставки и логистику, маркетолог, который согласовывал свои действия с директором по маркетингу, и координаторы региональной и московской сети.

В каждом филиале были так называемые «мои» продукт-менеджеры, которые отвечали за развитие «моей» категории внутри магазина. Они на месте решали оперативные задачи, как то: выкладка товара на полках, работа с клиентами (присутствовали также и оптовые продажи), наличие POS-материалов, брак и рекламации, заказ и поставка товара в магазин с центрального склада и т. д. Эти специалисты находились в двойном подчинении: функционально они подчинялись мне (план продаж, рекламные

мероприятия, скидки и регулирование складского запаса, обучение и мотивация) и контролировались координатором. С координатором решались текущие вопросы («Там для тебя коробочка с краю, в ней новые каталоги, а еще посмотри – идет твой заказ от 15 мая, но не полностью, разукмплектуй у себя на складе из бракованного набора...»). Директор филиала контролировал его деятельность административно: выполнение должностных обязанностей, приход вовремя на работу, мониторинг местных конкурентов, местные командировки, выполнение текущих задач.

Совместно с директором магазина мы формировали систему мотивации продукт-менеджеров и согласовывали общий план продаж. В течение нескольких лет единожды и с самого начала отлаженная система работала без сбоев; если проблемы возникали, они были обусловлены качеством персонала или сбоями в поставках, но ни в коем случае не организационной структурой.

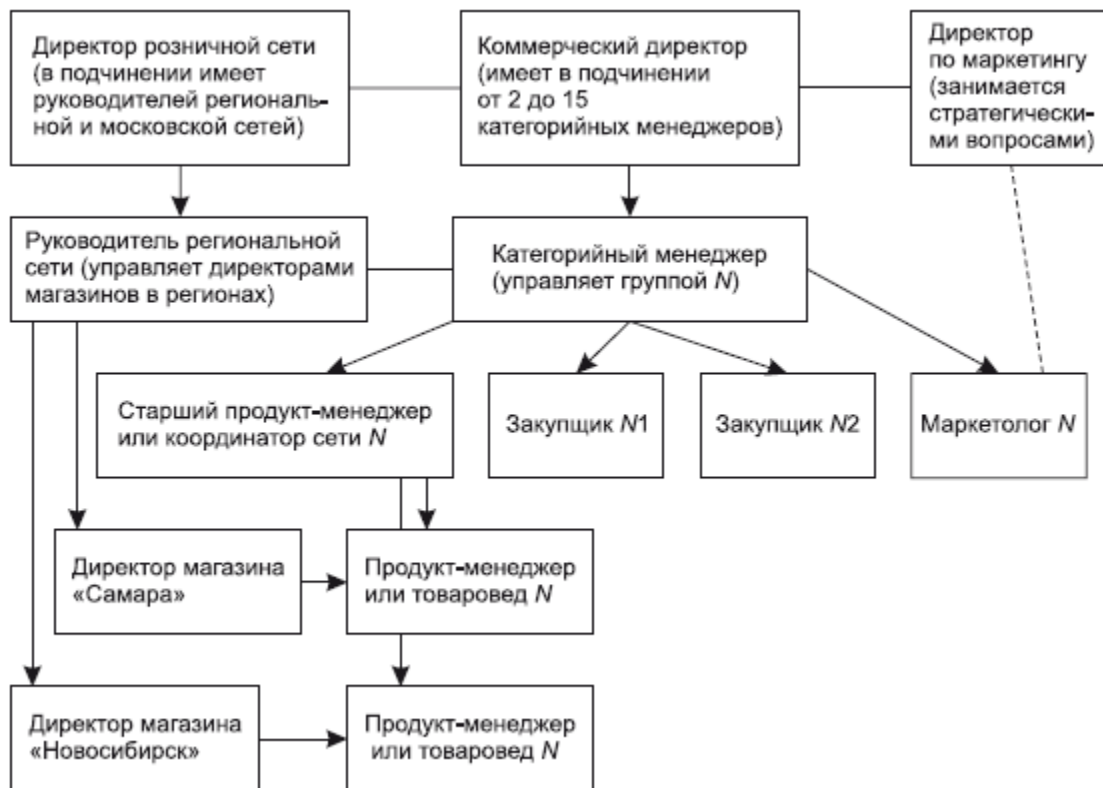


Рис. 1.6

При такой структуре компании требуется как минимум два условия для нормального функционирования.

1. Все бизнес-процессы должны быть четко продуманы и прописаны. Для каждого отдела составляется свое положение о подразделении с четко оговоренными функциями, связями и взаимодействием сотрудников как внутри, так и вне отдела. Очень важно своевременно получать информацию из всех отделов касательно движения товара – как о продажах, так и о логистических проблемах.

2. Все отделы должны понимать важность своего вклада в общую работу компании; при матричной структуре нет смысла в конкуренции отделов за «место под солнцем», так как вклад каждого отдела и руководителя на любом уровне ценен. Эта модель полноценно работает в западных компаниях, где особенности культуры позволяют людям не препятствовать другим отделам в достижении целей. И не всегда работает в нашей, российской системе, так как особенности нашего менталитета еще и в том, что есть внутренняя конкуренция среди руководителей на разных уровнях и многое связано с личными отношениями (иногда просто на уровне «нравится – не нравится», а иногда по принципу родства или знакомства).

Зачастую именно поэтому наши компании жалуются, что не могут полностью внедрить категорийный менеджмент – «не получается». А не получается по причине человеческого фактора (который западные управленцы называют загадочной русской душой) и из-за отсутствия порядка во внутреннем взаимодействии отделов. В практике некоторых компаний можно встретить подход, когда директор магазина отказывается работать с той или иной группой товаров только потому, что категорийный менеджер, который ею управляет, по мнению директора, «полный ноль» (используются и другие, менее мягкие выражения). Это характерный российский подход – мы часто вносим много личного в свою работу. Для западных компаний это странно, так как в бизнесе не должно быть ничего личного: есть результат, которого необходимо достичь. Именно поэтому западные розничные сети работают по системе категорийного менеджмента, требуя от российских сотрудников соблюдения всех стандартов общения, а у многих российских компаний внедрен категорийный менеджмент «неполного цикла». Например, может отсутствовать согласование планов продаж, планирование идет сверху или

категорийный менеджер не имеет рычагов влияния на директоров магазинов и не отвечает за обороты по категориям и т. д.

Если проблема именно в этих факторах, то руководство компании может, приняв стратегическое решение о переходе на систему категорийного менеджмента, решить эти две проблемы следующим образом.

1. Взаимодействие отделов прописать как стандарт работы с последующим контролем за бизнес-процессами. За образец такого документа можно взять приведенную выше таблицу по взаимодействию отделов. Полезными могут оказаться сессии стратегического планирования, проводимые, например, раз в полгода; именно на них будут согласовываться планы всех отделов.

2. Внутреннюю и личную конкуренцию разрешить путем командообразования для топ-менеджеров, руководителей отделов и централизованного управления. Можно собирать раз в месяц или раз в два месяца всех руководителей за круглым столом для общения и решения проблем. Очень помогут тренинги для руководителей по преодолению конфликтов, по навыкам общения и командообразованию. И важно создание в компании такой корпоративной культуры, при которой нацеленность на результат и уважение к своим коллегам будут являться истинной ценностью.

Согласование планов продаж

Само по себе *согласование* – это обмен встречными планами (не только по продажам) и корректировка своих действий с учетом планов другого отдела.

Постоянное согласование планов – неотъемлемая черта категорийного менеджмента (потому и возможна работа матричной системы). Согласовывая планы, сотрудники должны провести ряд внутренних переговоров и других транзакций. Оперативное согласование стало возможным при развитии электронных средств связи: программных технологий, мобильной связи и электронной почты. Люди сейчас сильнее связаны между собой в виртуальном пространстве, обмен документами и данными происходит моментально, решения принимаются быстрее, информация стала более сложной, но и более доступной.

Пример. Категорийные менеджеры крупной компании, имеющей сеть супермаркетов, отвечают за развитие некоторых категорий. Скажем, один отвечает за продажу обуви, другой – одежды, третий – за продукты питания, четвертый – за напитки. Каждый из них заинтересован в том, чтобы достичь некоторых показателей по своим категориям: одежда должна продаваться на 100 тыс. руб., обувь – на 50 тыс., продукты – на 200 тыс., напитки – на 300 тыс. руб.

Директора магазинов имеют плановые показатели по своим магазинам. Но в зависимости от района и специфики региона каждый магазин делает различный план и использует различные товарные категории. Один магазин хорошо продает продукты и напитки, но плохо – обувь и одежду, другой имеет очень низкие показатели по всем товарам, третий равномерно продает все товары. Каждый директор магазина согласовывает план по своему магазину с каждым из категорийных менеджеров по нижеприведенной схеме (рис. 1.7).

Общий план продаж — 650 <small>(ставится руководством сверху и потом корректируется)</small>			КМ 1 Обувь	КМ 2 Одежда	КМ 3 Продукты	КМ 4 Напитки
			План по категориям (каждый КМ определяет сам)			
	Магазины	План по магазинам:	100	50	200	300
Д 1	магазин 1	355	30	15	130	180
Д 2	магазин 2	220	60	30	45	85
Д 3	магазин 3	75	10	5	25	35

Рис. 1.7

После такого согласования очевидно, что планирование оборота по категории будет складываться из показателей оборота категории в каждом магазине. И директор магазина, и категорийный менеджер одинаково заинтересованы в продаже товара; директор магазина делает на категориях общий план продаж, а категорийный менеджер имеет в лице магазинов определенные каналы сбыта своей продукции.

В случае если план не будет выполнен, финансовую (а может, и должностную) ответственность за это будут нести и директор магазина, и категорийный менеджер. Так достигается эффект роста

объемов продаж, ведь устраняется классическое противоречие между закупками и продажами.

Важно: планирование в организации, где внедрен категорийный менеджмент, должно идти не сверху вниз в директивном порядке, а по принципу согласования планов снизу вверх с последующим утверждением этих планов руководством.

Общий план по продажам утверждает коммерческий директор вместе с директором по рознице, а категорийные менеджеры и директора магазинов – каждый по своему направлению.

Критично, когда директор магазина ВЫШЕ категорийщика по статусу; тогда директор может обвинять его в том, что «опять не то привез, не по тем ценам».

Директор магазина следит за ежедневной оперативной работой магазина. Формирование ассортимента и цен – не его функция. Для этого категорийный менеджер и назначается ответственным. Директор магазина может потребовать изменения плана («Снизьте план по обуви, а то ваши войлочные тапки плохо продаются...»). Категорийный менеджер может принять решение понизить план. А может и не принять. Но если он не пересмотрит план по этой категории, то в тот день, когда директор магазина план (по тапкам) провалит, настанет момент истины. Директор магазина не брал на себя повышенные обязательства и не должен в данном случае нести ответственность. Виноват в том, что тапки не продаются, будет категорийный менеджер. Что он сделал для продажи этого товара? Понизил цену? Устроил распродажу? Прислал новые POS-материалы? Изменил выкладку? Зачем были куплены эти тапки в таком количестве?

Но если директор план по тапкам принял и все же не справился, то ответят и категорийный менеджер (это его категория), и директор.

Почему такой подход эффективен в целом для компании? Потому что категорийный менеджер является поставщиком товаров для магазинов сети, а они являются его каналами сбыта. И тот и другой заинтересованы в выполнении плана продаж; один – за счет того, что магазин будет продавать его категорию, другой – за счет того, что он на категории сделает план продаж.

Опять же магазинов в компании может быть неограниченное количество (*например, известная сеть по продаже бытовой техники*

и электроники имеет в своем активе сотни магазинов), и эти магазины могут закрываться и открываться. А развитие ассортимента, которым как раз и управляют категорийные менеджеры, не идет в таком темпе (в этой сети около 30 категорийщиков, и они наделены большими полномочиями).

Сложность в том, что при такой системе нужна жесткая система централизации управления и контроля со стороны высшего руководства компании, чтобы не допустить злоупотреблений и сговора между сотрудниками (может возникнуть соблазн создания альянса между категорийным менеджером и директором магазина по принципу «ты купи, я продам, а прибыль пополам»).

Как на практике выглядит процесс согласования, иллюстрирует пример из опыта работы одного категорийного менеджера. Мы специально приводим его максимально близким к оригиналу. В конце концов, из этого и складывается рабочий процесс.

Пример из практики

Рассказывает категорийный менеджер одной торговой компании:

«Звоню директору магазина в Ростове с целью согласования плана на ближайший месяц.

КМ: Ну что, в июле плитки моей на 100 тыс. продашь?

Д: Нет, не продам. У меня тут от твоей плитки все стонут. В лучшем случае продам на 80 тыс.

КМ (после раздумий): Хорошо, я тебе розничную цену снижу на 2 %. Но ты продай на 90 тыс., потому как у меня с поставщиком договор.

Д: Мне твой поставщик неинтересен. Если бы он каталоги прислал или стенд красивый...

КМ: Да он обещал! В августе стенд будет.

Д: А до августа что я делать буду?

КМ: Надо, очень надо. Напрягись, пожалуйста.

Д: (после паузы, проверив свои данные): Ладно, попробую. 85 тыс.

КМ: Давай 87 тыс. И я твоего лучшего продавца премирую.

(Думаю: у меня ведь бюджет есть на продвижение этой плитки, мне директор по маркетингу каждый месяц выделяет денег. Еще денег с поставщика за продвижение возьму...)

Д: Ладно, подгоняй свою плитку. Но на август не рассчитывай, мне твоя плитка без стенда не нужна. Ты ее лучше в Краснодар отправь, там директор говорил, что ему не хватает.

КМ: Договорились. Я тебе файл с планом вышлю, посмотришь и мне обратно скинешь с подтверждением».

Типичные ошибки при взаимодействии отделов

1. Не организовано взаимодействие отделов

Как выглядит: отделы и подразделения в компании есть, но каждый живет сам по себе. То есть продажи живут своей жизнью, коммерческий отдел – своей, логисты – отдельно, маркетологи – сами по себе. С удивлением узнают об открытии новых магазинов, о введении в ассортимент новых товаров и о проводящихся акциях – узнают по факту, когда уже все произошло.

Если честно, то мы не встречали настолько запущенных случаев, когда все отделы между собой действия не координируют. Но наблюдали отдельные проявления – разрывы в согласовании планов между закупками и продажами или между маркетингом и коммерческим отделом.

В любом случае это тревожный сигнал, и результатом будет постоянное «затыкание» дыр, авралы, недовольство коллегами, склоки, часто – уход наиболее грамотных и ценных сотрудников, которые устают работать в ситуации «опять не то привезли» или «опять некуда товар ставить». Возникают конфликты, страсти накаляются, начинается перенос конфликтов на уровень личностей и атмосфера в компании становится невыносимой. Уже не говоря о том, что сквозные процессы (управление ассортиментом, маркетинговые мероприятия, распределение товаров) не работают должным образом.

Что делать: это задача руководства – наладить и организовать взаимодействие отделов так, чтобы вовремя шел обмен информацией, было налажено согласование действий, не существовало лишних звеньев или бесхозных процессов. Для этого обычно формализуются процессы: сначала описываются основные функции отдела, за что отвечает отдел, затем (можно это делать одновременно с описанием функционала) прорабатывается, кто с кем должен согласовать процесс и в какой момент происходит передача ответственности.

Например, так может выглядеть сквозной процесс «**Организация системы мерчандайзинга**» (табл. 1.6).

Таблица 1.6. Организация системы мерчандайзинга

Процесс	Кто инициатор и хозяин процесса	Кто исполняет процесс	Кто еще принимает участие
Решение об открытии нового магазина	Иницирует генеральный директор, курирует – директор по развитию. Хозяин процесса – директор по развитию	Поиск помещения и заключение договора аренды – директор по развитию. Штатное расписание и план продаж – директор по рознице. Ассортимент – коммерческий директор	Отдел маркетинга и рекламы (запуск рекламной кампании, подготовка вывесок, баннеров и т. п.)
Зонирование магазина, план расположения товаров в зале	Директор по рознице	Мерчандайзер (планировка), АХО (подбор и закупка торгового оборудования)	Коммерческий директор (в части ассортимента), отдел маркетинга (навигация)
Выкладка товаров на полках и стеллажах	Категорийный менеджер (каждый по своему товару)	Директор магазина, товаровед согласно утвержденной программе	Мерчандайзер и отдел маркетинга и рекламы

Что еще важно сделать: если в компании отделы разрозненны и не координируют свои действия, полезно организовать еженедельные (или регулярные) совещания, где будут собираться руководители всех подразделений для обмена новой информацией, обмена вопросами, претензиями и т. п. На первых порах такие собрания будут проходить хаотично (но это полезнее, чем склоки в курилке). Если руководитель возьмет на себя модерацию и будет проводить совещания конструктивно, то довольно быстро люди научатся на этих собраниях ставить и решать действительно насущные вопросы.

Пример из личной практики. Много лет назад, еще работая в отделе закупок, мы находились в ситуации «небожительства», работали сами по себе, не всегда понимая важность вопросов, которые поднимали представители розницы. Руководитель

предложил нам собираться раз в неделю для обмена информацией. Первые совещания напоминали сельскую ярмарку с кулачными боями.

Но, выплеснув пар, через несколько совещаний люди стали ставить вопросы по организации работы – например, справедливое требование магазина, чтобы мы, закупщики, заранее согласовывали место для новых товаров в зале, чтобы информацию в карточку товара вносили в другом формате. Склад просил информацию о критериях брака (где заводской брак, а где транспортировочный). Закупщики в свою очередь просили информацию о возвратах товара и причинах возврата и т. д. Оказалось, что много вопросов не решалось из-за того, что «мы думали, вы это знаете или вам это не важно»... Именно после таких совещаний появились новые стандарты, правила, бланки заявок и удобные всем отчеты. Через год надобность в этих совещаниях отпала, так как мы научились взаимодействовать и общаться. Но за год компания стала более структурированной, зрелой и продолжала свое развитие.

2. Не выделены лица, ответственные за те или иные процессы

Как выглядит: есть отделы и вроде люди между собой общаются. Но нет четкого понимания, кто за какой процесс отвечает, и в результате при возникновении проблем спросить не с кого.

Например, ошибочная ситуация, когда в процессе ценообразования участвуют и категорийные менеджеры, и розница, и маркетологи. И еще финансовый директор дает рекомендации по уровню наценки. Если в итоге выяснится, что цена на товар установлена неверно (например, завышена), то с кого будем спрашивать? Если все участвовали, дали свои рекомендации и категорийный менеджер цену только зафиксировал, то кто виноват?

Что делать: в идеале у каждого процесса должен быть только один хозяин. Остальные подразделения могут участвовать, давать рекомендации, но отвечать за ошибку будет только хозяин процесса. В категорийном менеджменте вообще мало демократии. Это довольно авторитарная система, где должно быть четко определено, кто именно за что отвечает.

Поэтому прописание функционала отделов с четким указанием, что именно входит в зону ответственности – обязательное условие для построения системы категорийного управления.

3. Избыточная бюрократизация

Мы уже говорили, что категорийный менеджмент – прерогатива зрелых компаний, с достаточной степенью формализации процессов. Но если компания начинает излишне стандартизоваться и документы имеют больше влияния, чем сами процессы, то это указывает на старение компании и угасание коммерческих функций.

Как распознать: во-первых, срок жизни компании на рынке долгий – более 10 лет (молодые компании обычно не страдают излишней формализацией).

Во-вторых, если взглянуть на оргструктуру, то будет видно преобладание обеспечивающих подразделений над коммерческими. В такой компании вы увидите кучу департаментов по развитию (4 человека), по анализу (5 человек), по оформлению (еще 5 человек), по стандартизации (3 человека), по обеспечению работы офиса (6 человек), по бизнес-процессам (4 человека)... и всего лишь один коммерческий отдел, в котором трудятся 5 замученных менеджеров^[10]. То есть будет наблюдаться организационный перекоп в сторону офисной надстройки.

В-третьих, количество документов и согласований будет превышать разумные пределы (доходит до смешного: чтобы ввести товар в матрицу, нужно собрать подписи у руководителей по рознице, коммерческого директора, директора по развитию, системного администратора, финансового директора, руководителя КРО, начальника склада и оператора базы данных).

Что делать: признаться самим себе, что мы давно подменяем эффективную работу лишним количеством бумаг и согласований. Провести небольшую (или большую) чистку, расформировав ненужные подразделения и отказавшись от лишнего персонала. Лучше IT-систему наладить, чем содержать штат аналитиков^[11]. По сути, придется совершить организационную революцию, которая омолодит компанию, позволит избавиться от балласта, хотя и вызовет неизбежный стресс и структурную перестройку. Но если этого не сделать, то лишняя бюрократизация просто погубит компанию, состарит ее и приведет к уходу с рынка.

4. Недостаточная бюрократизация

Как выглядит: стиль управления попустительский. «Пусть люди сами решат, как лучше организовать инвентаризацию. Я им доверяю. Нет, не надо документов, мы же договорились. Отчет? В любой форме, когда вам удобно».

Как распознать: в таких компаниях, как правило, мало регламентирующих документов. Любая попытка взять процесс под контроль (с соответствующим приложением заявки, образца, шаблона или просто инструкции) вызывает раздражение у подчиненных: «Мы что, бумагомарательством занимаемся? Делать нечего, бумажки плодить». А при вопросе «Кто отвечает за ценообразование?» или «Как у вас организован учет брака?» следует ответ: «У нас этим занимается Маша, она все знает. Но сейчас ее нет, она в декретном отпуске».

Это, безусловно, проблема неправильного управления, нежелания или невозможности упорядочить рабочие процессы.

Что делать: менять стиль руководства, признав, что не умеешь организовать работу своих подчиненных. Если нет желания меняться, то нанять компетентного управленца, полностью делегировав ему управление компанией. Если нет желания делегировать, то оставить все как есть и распрощаться с идеей внедрения категорийного менеджмента – без стандартов, регламентов и формализации эту систему внедрить нельзя.

Подведем итоги

Внедрение категорийного менеджмента – ответственность руководителя. В первую очередь это организационное моделирование и построение работающей системы. Внедрение будет эффективно при соблюдении четкого взаимодействия всех отделов, планирования и постановки задач специалистам.

Про специалиста, на котором держится вся система, – категорийного менеджера – речь в следующей главе.

1.4. Должность – категорийный менеджер

Категорийный менеджер – это специалист, сочетающий в себе функции закупщика, продавца и логиста, обладающий также знаниями по маркетингу и мерчандайзингу.

Эта должность находится на стыке маркетинга, закупок, логистики и продаж, и не случайно она возникла именно в отрасли FMCG^[12] – 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. При разделении этих функций 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 российских компаниях зачастую лицо, отвечающее за управление ассортиментом, называется продукт-менеджером или бренд-менеджером, иногда – товароведом, реже – мерчандайзером. Необходимо знать, что вкладывается в понимание этих названий должности.

Мы не сторонники того, чтобы называть такую должность «товаровед», поскольку у товароведа есть четко ограниченные тактические функции в конкретном магазине:

- ✓ заказывает товар для пополнения запаса в магазине;
- ✓ оформляет накладные на поступление товара;
- ✓ контролирует продажи, правильность и своевременность выкладки;
- ✓ работает с претензиями покупателей.

Товаровед не должен принимать решения о закупках товара и ценах продажи; он не обладает стратегическим видением и общей ответственностью за формирование категорий, которое требуется от категорийного менеджера.

Бренд-менеджеру не место в розничном магазине (категория – не бренд^[13]). Он может управлять категориями только в том случае, если магазин моно-брендовый (например, специализированный магазин бытовой и цифровой техники *Sony* или магазин спортивных товаров

Nike), но по сути это будет управление не столько брендом как таковым, сколько товаром.

Мерчандайзинг затрагивает только один аспект управления товаром – расположение товара в зале и его выкладка на полках.

Продукт-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.

Наша рекомендация – придерживаться международного стандарта в названии 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 ответственности за продажи закупленного им товара, то как бы такой специалист ни 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.

Пример из практики. Рассказывает категорийный менеджер одной из розничных сетей: «У меня есть опыт работы категорийным менеджером в сети *Cash & Carry*, и данный опыт говорит следующее: при том темпе работы, который существует в ритейле на данный момент, обычный менеджер по заказам ДУМАТЬ совершенно не успевает. Единственное, о чем успеваешь подумать на этой должности, – как бы заткнуть «дырку» на полке и не влететь на штрафы из-за отсутствия товара... В течение трех месяцев на момент стажировки мы были обычными менеджерами по заказу... На тебя валится лавина информации, и ты должен мгновенно принимать решения по совершенно разным продуктам.

Вот для разграничения функций в ритейле и выделили категорийных менеджеров, которые не заняты текучкой по отдельным заказам, а думают над увеличением прибыльности подшефных категорий товара. Именно они определяют ассортимент,

основного и резервных поставщиков, заключают договоры и передают ОБДУМАННЫЙ проект менеджеру по заказам с алгоритмом заказа продукции (максимум / минимум заказа, разброс цен, замена товара, алгоритм действий в случае сбоя поставок, контакты и пр.). Именно категорийщик должен чувствовать рынок (плохие урожаи, сбои на таможне, затопления Европы и т. д.) и принимать решение по поводу остатков продукции и отпускных цен. То есть он должен ДУМАТЬ, как получить максимальную прибыль с полки в магазине, а не быть роботом по заказам».

Источник: www.logist.ru

Категорийный менеджер это скорее предприниматель, чем просто 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 мерчандайзинга – оптимизировать все операции, относящиеся к товарной категории.

Основные обязанности категорийного менеджера

1. Определяет состав товарной категории:

- ✓ участие в разработке и утверждении общей стратегии ассортимента компании совместно с коммерческим директором и директором по развитию;
- ✓ управление подшефными категориями (далее – категориями) с целью обеспечения максимальных плановых показателей каждой из них;
- ✓ определение роли и формулировка стратегии для категорий в соответствии с потребностями целевой группы покупателей;
- ✓ ротация ассортимента внутри категории, ввод и вывод товаров;
- ✓ формирование ассортиментной матрицы в рамках определенных товарных категорий;
- ✓ поиск новых товаров и позиций для категории.

2. Определяет цену и способы реализации товара:

- ✓ участие в формировании планов по продажам категории совместно с директорами магазинов и филиалов;

- ✓ участие в разработке и реализации ценовой стратегии (совместно с финансовой службой и/или коммерческим директором, если это необходимо);
- ✓ ценообразование и формирование прайс-листов (предложений для оптовых клиентов компании, если такие существуют);
- ✓ координация работ по разработке, внедрению и поддержанию системы мерчандайзинга (в части выкладки товаров на полках и расположения в промоместах);
- ✓ организация продвижения продукции на рынке;
- ✓ разработка маркетинговых мероприятий для поддержки и стимулирования продаж товаров категории (совместно с дирекцией по маркетингу, если это необходимо);
- ✓ организация и контроль за проведением работ по оптимизации цен;
- ✓ организация и контроль за организацией промоакций и маркетинговых мероприятий.

3. Определяет закупочную политику в отношении товаров и поставщиков:

- ✓ организация и контроль за проведением оптимизации портфеля поставщиков;
- ✓ закупочная политика, размещение заказов и поддержание товарного запаса на заданном уровне;
- ✓ поиск и установление связей с поставщиками, проведение переговоров с поставщиками;
- ✓ организация закупок товаров, его доставки и хранения (или передача информации для закупщиков);
- ✓ анализ сбытовых показателей и поддержание экономических показателей на заданном уровне.

4. Развивает имеющиеся категории и участвует в создании товаров собственных торговых марок:

- ✓ разработка маркетинговой стратегии и внедрение эффективного маркетингового и медиапланов;
- ✓ мониторинг рынка товаров категории;
- ✓ организация проведения маркетинговых исследований;

✓ мониторинг конкурентов относительно их ассортимента, цен и технологий работы с категорией.

5. Анализирует эффективность мероприятий и продаж по категории:

- ✓ работа по оптимизации издержек;
- ✓ составление сравнительных анализов (ABC, XYZ, совмещенный анализ) по категориям;
- ✓ анализ ликвидности товаров и поддержание уровня оборачиваемости;
- ✓ проведение мероприятий по снижению количества неликвидного товара;
- ✓ участие в формировании планов по реализации категории совместно с директорами магазинов и филиалов;
- ✓ анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- ✓ анализ удовлетворенности покупателей.

6. Руководит подчиненными ему сотрудниками

- ✓ руководство и координация деятельности сотрудников отдела (подчиненных закупщиков, мерчандайзеров, если такие существуют) с целью обеспечения максимальных плановых показателей по категориям;
- ✓ координация работы товароведов (если таковые не находятся в прямом подчинении директора магазина или находятся в двойном подчинении).



Должностная инструкция категорийного менеджера (сокращенный вариант). Полная версия документа – в электронном приложении

Задачи должности

1. Организация бесперебойного процесса поставок и реализации товаров в подотчетных категориях.

2. Достижение плановых показателей по продажам подотчетных категорий (оборот, прибыль).

Общие положения

1. Категорийный менеджер относится к категории служащих.



2. Категорийный менеджер принимается на работу и увольняется приказом генерального директора по согласованию с коммерческим директором.

...

5. Категорийный менеджер должен знать:

✓ ценовую и ассортиментную политику предприятия;

✓ ...

6. В своей деятельности категорийный менеджер руководствуется:

✓ нормативными материалами по вопросам организации торговли на предприятии;

✓ стандартом работы с поставщиком предприятия;

...

Функциональные обязанности

Ассортимент

1. Формирует и утверждает с коммерческим директором ассортимент в подотчетных категориях товаров (ассортиментную матрицу).

2. Формирует и утверждает с коммерческим директором предложения об изменениях в ассортиментной матрице в подотчетных категориях товаров.

...

18. Информировать при необходимости работников склада и экспедицию о правилах хранения и транспортировки товаров подотчетных категорий.

Ценообразование

1. Формирует и утверждает с коммерческим директором предложения о величине наценки на подотчетные категории и отдельные виды товаров.

...

Общее

1. Исполняет или следит за исполнением распоряжений и приказов коммерческого директора, касающихся работы торгового отдела, должности категорийного менеджера или подчиненных сотрудников (менеджеров по закупкам/логистов).

2. Докладывает коммерческому директору о нарушениях в процессе товародвижения и невыполнении подчиненными сотрудниками своих должностных обязанностей.

...

Права

Категорийный менеджер имеет право:

1. Принимать решения в пределах функциональных обязанностей;
2. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающихся вопросов, входящих в его компетенцию;

...

8. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Ответственность

Категорийный менеджер несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

...

Критерии оценки деятельности

Критериями оценки деятельности категорийного менеджера являются:

✓ достижение плановых показателей по подотчетным категориям (оборот и прибыль);

✓ наличие в торговых залах полного ассортимента согласно матрице;

...

Заключительные положения

Настоящая должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится на предприятии, другой – у сотрудника.

...

Источник: *С. Сысоева*. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. СПб.: Питер, 2006.

Требования к квалификации категорийного менеджера

Мы уже выяснили, что категорийный менеджер является, по сути, предпринимателем внутри компании и круг его обязанностей (и ответственности) широк. Поэтому компании, осуществляя поиск таких специалистов, выдвигают высокие требования к кандидату.

Объявления о найме на должность категорийного менеджера:

Высшее образование.

Английский разговорный.

Опыт работы в закупках (Европа, Китай).

Опыт работы с ассортиментом от 1000 наименований.

Наличие способности и желания к активной профессиональной деятельности.

Уверенный пользователь ПК (Word, Excel, 1С).

Желателен опыт работы на рынке xxx.

Личные качества: инициативность, коммуникабельность, ответственность.

Функциональные обязанности:

Формирование ассортимента.

Анализ товарной категории.

Формирование заказа на поставку товара от поставщиков.

Распределение поступивших партий товара по каналам дистрибуции.

Определение необходимости и организация процесса разработки и производства презентационных материалов по товарной категории.

Поддержка и ведение базы данных по товарным категориям.

Информационное пополнение сайтов.

Подготовка проведения тренингов по продукции.

Разработка стандартов и контроль исполнения выкладки товара на витринах в магазине.

Поиск поставщика.

Вывод товара из ассортимента.

Организация процесса сертификации продукции.

Условия работы:

График работы пн-пт, с 9:20 до 18:00.

Заработная плата обсуждается, в зависимости от результатов собеседования.

Дотация на питание.

Оформление по ТК РФ.

Источник: сайт рекрутингового агентства.

Мы собрали все требования, которые предъявляют к кандидату работодателя. Получился специалист, который имеет следующие навыки:

Технические:

✓ высшее образование в области маркетинга (или дополнительное образование в области менеджмента, экономики, МВА);

✓ знание процессов закупки, основы внешнеэкономической деятельности (ВЭД);

✓ опыт работы от 2 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;

✓ опыт продвижения продукции, создания рекламной концепции;

✓ умение обращаться с базами данных;

✓ знание основ логистики, товародвижения, принципов складирования;

✓ знание принципов продаж и умение продавать;

✓ умение понять потребности клиента;

✓ знание товара, особенностей его продажи. Умение определить визуально основные характеристики этого товара;

✓ умение планировать, пользуясь системами и методами анализа;

✓ владение иностранным языком (для ведения импортных операций и общения с иностранными поставщиками).

Психологические:

- ✓ лидерские качества, опыт руководства командой;
- ✓ аналитические способности;
- ✓ умение структурировать информацию;
- ✓ умение разобраться в мотивах поступков других людей;
- ✓ умение противостоять давлению на переговорах и в сложных ситуациях;
- ✓ интуиция, чутье на прибыльный товар/

Коммуникационные:

- ✓ умение договариваться, вести переговоры, знание переговорных техник;
- ✓ умение слушать других, получать информацию;
- ✓ стремление получать новые знания, потребность в саморазвитии;
- ✓ потребность в новой информации;
- ✓ умение взаимодействовать с коллегами и сотрудниками компании;
- ✓ знание основ делового протокола и общения;
- ✓ приверженность компании, лояльность.

Часто можно услышать вопрос: *«Да где же таких взять?»* Это сложно. Но подобные специалисты обеспечивают компании 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 будут предложены адекватные заработная плата и условия работы);

б) выращивать из уже имеющихся в компании сотрудников. Как правило, из закупщиков получаются хорошие категорийные менеджеры, хотя на практике часто встречаются прекрасные

специалисты, вышедшие 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, ассортимент, бизнес-процессы и имеет отличную внутреннюю мотивацию – карьерный и профессиональный рост.

Таблица 1.7. Зарплатные предложения работодателей (статистика на 2014 г.)

Диапазон зарплат на 2014 г., руб./мес.		
минимум	максимум	Среднее предложение
30 000	160 000	60 000 + бонусы

Таблица 1.8. Характеристики соискателя (по данным компании *HeadHunter*)

Возраст	
18–25 лет	10 %
26–35 лет	45 %
36–45 лет	35 %
46–55 лет	10 %
Образование	
Высшее	75 %
Неполное высшее	25 %
Владение английским языком	
Свободное	35 %
На уровне прохождения интервью	40 %
Базовые знания	25 %
Опыт работы	
до 1 года	4 %
от 1 года до 3 лет	55 %
от 3 до 6 лет	40 %
более 6 лет	1 %

Источник: Сводные данные получены из открытых источников интернет-ресурсов за 2014 год.

Ключевые показатели работы категорийного менеджера

Понятие «ответственность» подразумевает, что категорийный менеджер отвечает своей зарплатой и должностью за то, чтобы продажи, оборачиваемость, прибыль и ликвидность категории отвечали поставленным планам и задачам. Если результаты плохие, недостаточные и имеют какие-то отрицательные тенденции (например, падение прибыли или рост неликвидов в течение 3 месяцев), то квалификацию и отношение к работе данного категорийного менеджера стоит поставить под сомнение.

Ключевые показатели эффективности – так называемые **КРІ**^[14] – перечень пунктов, по которым оценивается работа сотрудника. По сути это ответ на вопрос: чего ожидает компания от сотрудника на этой должности? Для чего он нужен компании и какой вклад он должен внести в общее дело компании?

Это количественные показатели (объемы продаж или прибыли) и качественные показатели (оптимизация расходов, эффективная закупочная политика).

Важно: при разработке ключевых показателей эффективности избегать общих фраз типа «оптимизация ассортимента», «постановка эффективной закупочной политики предприятия», «организация бесперебойной работы отдела закупок», «экономия расходов отдела» и т. п. Эти параметры являются качественными, но их нельзя измерить. Если нужно использовать качественную оценку, то необходимо найти параметры оценки, которые поддаются измерению. Пример представлен в табл. 1.9.

Таблица 1.9

Качественный критерий	Выражается как
Оптимизация ассортимента	Соотношение ходовых и неходовых позиций в ассортименте, % соотношения
Организация бесперебойной работы отдела закупок	Отсутствие перебоев в поставках или случаи срыва сроков поставки — да/нет
Экономия расходов отдела	Снижение расходов отдела на... (например, командировки) на... %

Ключевые показатели для должности категорийного менеджера могут быть следующими:

- ✓ выполнение плана по обороту категории (%);
- ✓ выполнение плана по маржинальной прибыли категории (%);
- ✓ соблюдение нормативов товарного запаса категории (%);
- ✓ доля неликвидного и низкооборотимого товара (%);
- ✓ повышение доли товаров, закупленных на условиях товарного кредита (%);

- ✓ соблюдение нормативов оборачиваемости товарных запасов (%);
- ✓ взнос поставщика за размещение на полке (сумма);
- ✓ бюджеты поставщика по продвижению товара (сумма);
- ✓ положительные результаты (увеличение продаж, повышение лояльности покупателей и т. п.) проведения маркетинговых мероприятий (рейтинги и опросы, составление оценочных листов до и после мероприятий);
- ✓ новые позиции в ассортименте (%);
- ✓ поддержание уровня торговой наценки (% выполнения норматива или % наценки);
- ✓ количество позиций OOS (out-of-stock) из ассортиментного минимума (%);
- ✓ количество закрытых рекламаций (%);
- ✓ заявки на отсутствующий товар (да/нет);
- ✓ наличие эксклюзивных позиций в ассортименте (%);
- ✓ соблюдение бюджета закупок (сумма превышения);
- ✓ выполнение плана по экономии затрат на закупку и хранение товара (сумма превышения / экономии).

Как видим, показателей для оценки более чем достаточно. Однако выбрать необходимо, во-первых, только актуальные для развития компании, во-вторых, выбрать надо 3–5 показателей, чтобы не усложнять систему мотивации.

Плюсы такой системы в том, что руководство может влиять на любой параметр работы сотрудников (не только категорийных менеджеров). Например, перед компанией стоит задача борьбы с неликвидами – это означает, что параметр «количество неликвидного, просроченного товара» должен быть включен в систему мотивации и категорийного менеджера, и директора магазина как один из ключевых.

Важно: мы рекомендуем в систему мотивации обязательно вводить параметры по прибыли и по обороту одновременно (помимо других критериев, например оборачиваемости и неликвидов). Почему это важно? Потому что категорийный менеджер отвечает и за оборот, и за прибыль по своим категориям. Если «привязать» систему мотивации только к обороту, то сотрудник будет вводить в ассортимент преимущественно высокооборотные товары – в ущерб

прибыльным. И наоборот, если он будет отвечать только за прибыль, то в ассортименте появится перекос в сторону дорогих высоко-маржинальных товаров, а товарам с малой (или вовсе нулевой) наценкой внимания уделяться не будет. Так уж человек устроен – он уделяет особое внимание именно тому, за что получает реальные деньги.

Схема материального стимулирования категорийного менеджера

Ключевые показатели эффективности могут различаться в зависимости от категории товара и должны устанавливаться индивидуально для каждого категорийного менеджера в конкретном магазине.

Важно отметить, что фиксированная часть должна быть одинакова для всех менеджеров на данной должности и процент фиксированной части должен быть невысоким – 30–40 % от заработной платы (в отличие, например, от сотрудника, осуществляющего выкладку товара в торговом зале, который может получать 80 % фиксированной части и 20 % переменной премиальной части). Основная нагрузка ложится именно на ключевые показатели эффективности работы, значение которых, в свою очередь, подвергается корректировке с помощью системы поправочных коэффициентов.

При этой схеме заработная плата рассчитывается по формуле

$$\text{ЗП} = \Phi + \Pi \times (\text{K1} \times \text{K2} \times \dots \times \text{Kn}),$$

где значения величин могут быть выбраны из табл. 1.10.

Таблица 1.10

Составляющие заработной платы	Сумма	Условное обозначение
Фиксированная часть, оклад	\$	Ф
Переменная часть		
1. Базовая премия ставка		
Прибыль категории за отчетный период	% от прибыли категории	П
2. Система поправочных коэффициентов К		
Показатель	Коэффициенты	Условное обозначение
Выполнение плана оборота по категории за период		К1
80–99 %	0,8	
100 %	1	
101–110 %	1,1	
111–120 %	1,2	
120 % и более	1	
Соблюдение нормативов по оборачиваемости		К2
< 90 %	0,75	
90–99 %	0,9	
100–110 %	1	
110 % и более	0,8	
Доля неликвидных товаров		К3
0–2 %	1	
2,1–4 %	0,9	
4,1 % и более	0,8	
Доля товаров, закупленных в кредит у поставщика		К4
90–100 %	1	
50–89 %	0,9	
49 % и менее	0,8	

Пояснения к табл. 1.10: а) Каждая компания решает для себя, что считать «нормальным» выполнением плана – 100 % или 95 %. Коэффициент «1» ставится за выполнение плана – кто-то считает, что это показатель не менее 100 %, кто-то считает допустимым интервал 95 %-110 %, и так далее. Чем крупнее компания, тем жестче оцениваются все показатели.

б) Понижающий коэффициент при таком превышении плана нужен для того, что бы не было сознательного занижения планов в случае, если планирование идет снизу вверх с согласованием. Если планирование идет от руководства, или еще нет устойчивых продаж (например, только ввели категорию в ассортимент) то понижающий коэффициент здесь нельзя использовать.

в) Процент неликвидов, равно как и все другие показатели каждая компания должна выбрать для себя самостоятельно. В данной таблице все цифры приведены как ориентировочные.

Пример расчета. За основу взяты три варианта расчета, зависящие от выполнения или невыполнения категорийным менеджером ключевых показателей. Во всех случаях оклад одинаковый и переменная часть также одинаковая. Но в зависимости от достижения плановых задач меняется поправочный коэффициент, что и отражается в конечном расчете заработной платы (табл. 1.11).

Таблица 1.11

			Случай 1	Случай 2	Случай 3
Фиксированная часть (Ф), \$			300	300	300
Переменная часть (П) % от прибыли категорий		0,05 %	1000	1000	1000
Коэффициент (К) (состоит из K1 × K2 × K3 × K4 × K5)					
K1: выполнение плана по обороту категорий					
70–97 %	0,8			0,8	
98–100 %	1		1		
101–119 %	1,2				1,2
более 120 %	0,8				

			Случай 1	Случай 2	Случай 3
К2: норматив по оборачиваемости					
менее 80 %	0,8			0,8	
81–97 %	0,9		0,9		
98–100 %	1				1
К3: соотношение товаров, закупленных по товарному кредиту					
менее 60 %	0,8			0,8	
61–80 %	1				
81–100 %	1,2		1,2		1,2
К4: процент неликвидных товаров					
0–2 %	1,2				1,2
2,1–5 %	1			1	
более 5 %	0,8		0,8		
К5: соблюдение отчетной дисциплины					
нарушения есть	0,8			0,8	
нарушений нет	1		1		1
Коэффициент К (К1 × × К2 × К3 × К4 × К5)			0,864	0,410	1,728
Сумма премии (П × К), \$			864	410	1728
Итого з/п (Ф + П × К), \$			1164	710	2028

Некоторые вопросы организации работы категорийного менеджера

Первый вопрос: нужны ли категорийщику подчиненные (например, закупщики) или лучше взять в штат больше категорийных менеджеров? Как организовать взаимодействие категорийного менеджера и закупок?

На практике встречаются три подхода.

1. **Есть штат категорийных менеджеров, закупки относятся к отделу логистики**, не подчиняются категорийным менеджерам, но выполняют функцию пополнения товарного запаса согласно установленным менеджером критериям. Менеджеры на закупщиков имеют опосредованное влияние.

✓ *Плюсы такой системы:* относительная автономия двух отделов (коммерческого и логистики). Подобная структура может быть

оправданна в случае преобладания логистических операций и при относительно небольшом числе категорий (например, в дистрибьюторских компаниях, где главный бизнес-процесс – распределение товара).

✓ *Минусы:* все остальное – у категорийных менеджеров нет возможности оперативно влиять на действия закупщиков, нужно иметь двух руководителей отделов, которые выполняют административные функции и разрешают междоусобные конфликты. Контроль за результатами работы категорийных менеджеров сложнее (как мотивировать их на выполнение нормативов по оборачиваемости, если они не влияют на процесс?).

2. Категорийный менеджер сам выполняет функции закупщика (это является одной из его обязанностей). Подчиненных нет, при развитии ассортимента увеличивается число менеджеров.

✓ *Плюсы:* довольно просто тиражировать бизнес-процесс, все управление в одних руках, нет конфликтов между закупками и менеджерами, управление простое. Может использоваться в малых компаниях с невысокими оборотами.

✓ *Минусы:* зависимость системы от категорийного менеджера (если он болеет или уходит, его категории могут существенно упасть в продажах, так как заниматься ими станет некому). Загруженность категорийщика «текучкой» – как известно, процесс закупок требует постоянного внимания, мало времени остается на аналитику и развитие ассортимента. Расширение штата категорийных менеджеров затратно и трудоемко (найти, обучить, мотивировать и контролировать хороших категорийных менеджеров не так просто).

3. У категорийных менеджеров есть помощники – менеджеры по закупкам. При развитии ассортимента может увеличиваться число помощников, но основное управление все равно остается в руках категорийщика.

✓ *Плюсы:* у категорийщика достаточно времени на решение других задач, кроме как заниматься закупкой. Система управляема, иерархия

соблюдена, категорийный менеджер имеет подчиненных (что развивает его управленческие навыки и придает более высокий статус

в компании). Есть определенная заменяемость категорийщика – если он по каким-либо причинам уходит из компании, закупщик на время может его заменить. У компании есть людской ресурс, а у закупщиков есть мотивация для карьерного роста – со временем они могут стать категорийными менеджерами.

✓ *Минусы:* необходимость развивать у категорийного менеджера навыки управленца (минус весьма условный, так как развитие навыков никогда не лишнее).

Именно третий вариант кажется нам наиболее приемлемым и оптимальным с точки зрения структуры.

Часто возникает вопрос: сколько категорий может вести один менеджер? Много лет общаясь с категорийщиками, имея собственный опыт работы с товаром, ответим, что точной цифры нет. Один менеджер может вести от 1000 до 20 000 sku^[15], в зависимости от опыта, самой категории, ресурсов, личных особенностей, каналов сбыта и поставки, структуры компании, IT-системы, наличия помощников и других факторов. Нами не выявлено никаких закономерностей, на основании которых можно было бы прописать алгоритм деления категорий по менеджерам – есть наблюдения, но единого подхода не существует. Однако стоит учитывать некоторые особенности, передавая менеджерам руководство категорией.

1. Квалификация менеджера, его опыт работы с данным направлением и товаром, знание рынка. Чем выше квалификация и опыт менеджера, тем больше категорий он может вести; опытному менеджеру можно доверить наиболее прибыльные и емкие категории, самых важных поставщиков.

2. Специфика категории: биржевая (например, овощи и фрукты, рыба), сезонная (обувь, одежда), скоропортящиеся продукты (молочная продукция), дизайнерская (картины и декор интерьера), мультитоварная (товары для дома), технически сложная (материнские платы), узкоспециализированная (рыболовные снасти) и т. п. Чем специфичнее категория, тем уже специализация менеджера и тем меньше других категорий он ведет.

3. Приоритетность категории – чем больше категория значит в объеме продаж и прибыли, тем выше должна быть квалификация менеджера.

4. Специфика поставок и работы с поставщиком: импорт или федеральные контракты, стратегические взаимоотношения. Предпочтительнее, чтобы один канал поставки вел один менеджер.

5. В каких каналах сбыта (магазинах, франчайзинговых сетях, гипермаркете, проектах и т. п.) категория представлена – чем больше и разнообразнее каналы сбыта, тем меньше товаров сможет вести категорийщик. Чем однороднее сеть, тем проще прописать типовые процессы управления категорией, тем больше товаров может вести менеджер.

6. Способность менеджера работать с товаром: личные предпочтения и способности, склад ума (более склонен к анализу или к креативу) или гендерные различия (например, женским бельем мужчина скорее всего будет заниматься менее эффективно, чем женщина, а женщина будет менее эффективна, занимаясь инструментами^[16]).

Вероятнее всего в компании будет несколько категорийных менеджеров (чаще всего мы встречали в отделе от 5 до 15 человек), и совершенно точно это будут люди с разным уровнем квалификации, разными способностями и складом характера. Отлично, мы можем увидеть, что спокойный «аналитик» более эффективен в стабильных категориях, «креативщик» прекрасно справляется с творческими мультитоварными и быстро меняющимися категориями, новичок нормально ведет сопутствующие товары (которыми никто не хочет заниматься), а харизматичный лидер в команде категорийщиков задает высокие стандарты работы с поставщиками.

Задача руководителя, коммерческого директора – подобрать состав специалистов так, чтобы каждый мог наиболее эффективно проявить свои способности и черты характера.

Можно ли менять местами категорийных менеджеров? Почему бы нет. Это даст возможность каждому «побывать в шкуре» товарищей, проверить какие-то полезные приемы на новых товарах, стать более универсальным специалистом, освежить подходы к категории и поставщикам. Можно менеджеров менять местами раз в несколько лет или раз в год – смотря по ситуации, с учетом того, что специалисту нужно два-три месяца на адаптацию и знакомство с новыми товарами и поставщиками. Мы убеждены, что если менеджер

умеет управлять какой-то одной категорией, то он сможет управлять любой другой категорией.

Ошибки в организации работы категорийного менеджера

Наивно было бы полагать, что работа категорийного менеджера – сплошное удовольствие и безоблачный рай. Достаточно и человеческих проблем (даже на уровне, нравится ли ему работа со своими категориями, поставщиками и коллегами) и организационных. Неверная мотивация или отсутствие полномочий сводят на нет все человеческие и профессиональные достоинства специалиста.

Одна из частых ошибок при внедрении категорийного менеджмента в компании – это проблема с персоналом. И это не только нехватка категорийных менеджеров. Хуже когда специалист есть, но неправильная организация его работы нивелирует все усилия по построению новой системы.

1. Ошибка должности

Как выглядит: не понимая сути изменений, в рамках «проекта по внедрению категорийного менеджмента» закупщиков переименовали в категорийных менеджеров. Чем должен заниматься категорийный менеджер и в чем отличие работы закупщика от категорийного менеджера, никто не знает. Не прописаны и не определены обязанности и функции новой должности. Результат – никаких изменений, кроме формального наличия новой должности в штате, не произошло.

В чем опасность: ни в чем. Просто нет никаких изменений. Нечего удивляться, что люди продолжают работать по-старому.

Что делать: простое переименование закупщика в категорийщика – это не внедрение новой системы. Необходимо сначала определить функционал и степень готовности людей выполнять новые обязанности.

2. Ошибка мотивации

Как выглядит: определив новый круг обязанностей и задач для категорийного менеджера, сохранили старую мотивацию. Или, как

вариант, придумали новую мотивацию, при которой человек стал работать больше, а получать меньше.

В чем опасность: при неправильной системе мотивации сотрудник работать не будет. Мы все-таки люди и на работу приходим, чтобы зарабатывать. Требования к должности категорийного менеджера высокие, и доход должен соответствовать квалификации. Скажем так: категорийный менеджер – не тот специалист, на котором надо экономить. Это высокооплачиваемый специалист с высокой квалификацией, отсюда вытекает и сложная система его мотивации.

Что делать: мотивация должна включать в себя оклад (фиксированную часть, но не очень большую), основную же часть дохода должны составлять КРІ. И помним: внедрение категорийного менеджмента требует денег – в том числе и на увеличение оплаты менеджеров, на их обучение и, возможно, на увеличение штата. Экономить на людях бессмысленно^[17].

3. Ошибка квалификации

Как выглядит: человек в должности категорийного менеджера не умеет выполнять требуемые от него задачи. Он или не понимает, что нужно делать, или не обучен, или не способен их выполнять. Не каждый может делать эту работу, так как она требует знаний не только по закупкам, но и по продвижению товара, мерчандайзингу, логистике, маркетингу, анализу данных. Поэтому не каждый подходит на эту должность.

В чем опасность: неумелый неквалифицированный категорийный менеджер «завалит» работу с категорией. Будет не тот товар, не те поставщики, большие складские запасы, неликвидный товар и, как следствие, потеря продаж и по этой категории, и по другим товарам (так как с точки зрения покупателя «купить в магазине нечего»).

Что делать: провести предварительную оценку персонала – умений и желания работать в этой должности. При необходимости обучить и протестировать еще раз. По результатам принимать решение: неподходящих людей с должности убирать, искать и готовить новых.

4. Перегрузка сотрудника

Как выглядит: руководство понимает, что категорийщик – специалист дорогой, но эффективный. Нанимать новых – сложно, да и обходится недешево. Поэтому в «целях экономии» на нормально работающего категорийщика возлагаются все новые и новые товарные категории под девизом «ну ты же специалист, ты же справишься». И он справляется, работает по вечерам и выходным, тянет все на себе, а потом неожиданно заболевает или уходит из компании.

В чем опасность: перегрузка специалиста приводит к тому, что он начинает работать плохо или под любым предлогом оставляет компанию. И в итоге все его категории остаются без присмотра и катастрофически теряют в продажах. А если мы не позаботились над тем, чтобы подготовить дополнительных специалистов или резервный состав, то плохо дело – заниматься товаром будет некому.

Что делать: не экономить на людях, иметь в штате достаточно сотрудников. Если очень жалко денег, то категорийщику можно взять помощников (например, по закупке или распределению товаров). Помощники обходятся дешевле, найти их проще, и в случае ухода категорийного менеджера они смогут его частично заменить.

5. Профессиональное выгорание

Как выглядит: категорийный менеджер давно и успешно работает, доволен своей работой, коллегами, системой мотивации. Но что-то не так. «Который год в этой должности, надоело». Начинается так называемое профессиональное выгорание, вырастание из своей должности. Нужно помнить, что хороший категорийный менеджер – человек амбициозный, умный и динамичный. Рано или поздно он «перерастает» свой товар и созревает до того, чтобы управлять более сложными вещами – всем ассортиментом, отделом или фирмой. Прямо говоря, он дорастает до уровня коммерческого директора^[18].

В чем опасность: дойдя до «потолка» своей должности, категорийщик устает от работы, начинает отлынивать и перестает развивать свое направление.

Или покидает компанию в поисках профессионального (и материального) роста.

Что делать: в идеале каждые три-пять лет давать сотруднику встряску – ставить новые сложные и амбициозные задачи, давать возможность перейти в другой отдел, возможность подняться по

карьерной лестнице внутри компании. Или согласиться с тем, что сотруднику нужны новые горизонты, которые компания предложить не может. И мирно попрощаться с ним, пожелав удачи.

Часть 2

Стратегия и позиционирование компании.

Сегментирование покупателей

2.1. Основы стратегии компании

Этапы формирования ассортимента в магазине

Как происходит формирование ассортимента? Появляется предложение поставщика, оно рассматривается закупщиком и коммерческим директором, предложение находят приемлемым и на пробу завозится узкий ассортимент небольшими партиями. При удачном стечении обстоятельств появляется спрос на этот товар. Через какое-то время отдел продаж начинает требовать больше товара, и хорошо если поставки успевают за спросом. Далее ассортимент из десяти позиций превращается в сто позиций, из которых 20 % – явный неликвид, привезенный опять же «на пробу». Налицо алгоритм формирования ассортимента по принципу: «предложение поставщика – закупка – поиск покупателей – борьба с неликвидами».

Кто как не закупщик знает, что ассортимент имеет тенденцию к неконтролируемому росту! Не успеваем мы опомниться, как обрастаем ассортиментом, как корабль ракушками. И уверенно начинаем кампанию по избавлению от излишков.

Правильнее будет наметить общую стратегию магазина, его концепцию и позиционирование, затем определить ассортиментную и закупочную политику, разработать товарный классификатор и ассортиментную матрицу, определить роли категорий товара, выработать стратегию ценообразования и представления товара в торговом зале. После этого требуется постоянный анализ продаж и прибыли с последующей корректировкой ассортиментной и ценовой политики (рис. 2.1).

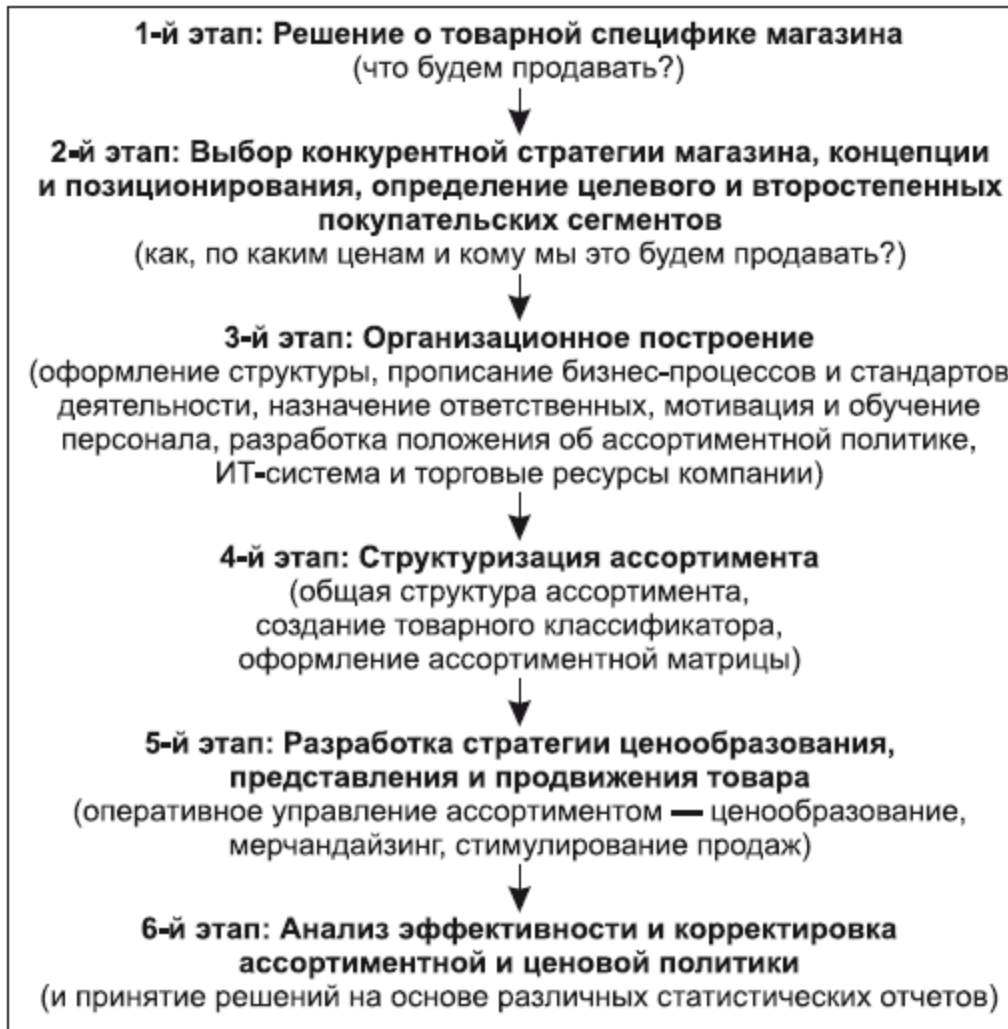


Рис. 2.1

1-й этап: Решение о товарной специфике магазина.

Владелец компании принимает решение о том, каким именно видом розничного бизнеса будет заниматься. Можно открыть компанию по продаже продуктов питания, а можно магазин спортивной одежды. Все зависит от потенциала рынка, от желания и возможностей владельца. Как только решение принято, начинается определение общих групп товара («Мы будем заниматься продажей продуктов питания. В наших магазинах должны быть молочные продукты, алкоголь, мясо, рыба, хлеб...») или «Будем открывать специализированные магазины – товары для туризма – палатки, снаряжение, все для рыбной ловли и охоты»). Так появляется канва ассортимента, самое общее представление о товарной специфике. Это

этап «беременности» бизнеса, когда всю дальнейшую судьбу своего детища определяет один или несколько человек. Начинается рождение компании.

2-й этап: Выбор конкурентной стратегии, концепции и позиционирования магазина.

Как достичь поставленных финансовых целей? Прежде всего, каким магазином мы будем? Магазином формата «возле дома», рассчитанным на жителей спальных районов со средним доходом, или магазином бутикового формата в центре города для покупателей с высоким доходом? Ведь это в итоге определит наш ассортимент. В первом случае в основе ассортимента должны быть недорогие, но популярные торговые марки и товары среднего ценового сегмента. Во втором случае нужно делать упор на товары дорогие и качественные, престижных торговых марок.

На этом этапе важно понять, на какого покупателя мы будем работать (и нужен ли покупателю наш магазин и наш ассортимент в целом), каков будет основной формат магазинов. К сожалению, при стихийном развитии вопрос формата бывает не решен, что приводит к распространенной ситуации, когда «у нас тридцать магазинов, и ни один не похож на другой – ни по площади, ни по планировке, ни по ассортименту». Или «в нашем магазине всего понемножку, что завезли, то и продаем – вот только к нам почему-то покупатели “с деньгами” не заходят, а мы так на них рассчитывали». И в том, и в другом случае ассортимент живет своей жизнью, персонал бьется с товаром не на жизнь, а на смерть, оборотных средств часто не хватает, о стандартах работы не может быть и речи. Как стандартизировать тридцать разных магазинов? Нет стандартов – нет управления. Нет управления – нет развития.

Поэтому это крайне важный этап. Мы подробно и обдуманно отвечаем на вопрос, что, как и для кого продаем.

3-й этап. Организационное построение компании, оформление бизнес-процесса, подбор и обучение персонала, обеспечение ресурсами – IT-системой, торговыми и складскими площадями.

Определив стратегию, начинаем проработку более мелких понятий ассортимента – группы, категории, основные бренды и торговые

марки. Идет формирование пула поставщиков. Всю эту работу делают наемные сотрудники. Потому-то и важно прописать структуру компании, определить основные бизнес-процессы, взаимодействие и ответственность персонала. Кто в нашей компании займется закупками? Как пойдет передача данных от магазинов к закупщикам? Как будет распределяться товар по магазинам и кто будет за это отвечать?

Здесь и начинаются технологии. Технологии управления, взаимодействия, распределения товаров, обслуживания покупателей, открытия новых магазинов, подбора и обучения персонала... Проблема этого этапа в том, что он стратегический, и полностью его закончить никогда не удастся: компания – это живой, развивающийся организм. Тут скрыто большинство проблем российских компаний – невнятная оргструктура, неясность, кто за что отвечает; текучка кадров, неправильная мотивация; сбои в процессах; нехватка информации; воровство, злоупотребления, невозможность контроля...

Этот этап – постоянная работа руководителей и управленцев, топ-менеджеров. Без их участия ничего не получится. И ассортимент, каким бы прекрасным он ни был, не принесет успеха в бизнесе. А чаще всего не будет прекрасного ассортимента, потому что «не те» люди будут его формировать, «не так» он будет завозиться, «не туда» распределяться и «никто» не сможет в этом всем разобраться.

Однако большинство компаний хоть и стихийно, но решают вопросы оргструктуры и взаимодействия сотрудников. Далее постепенно формируется ассортиментная матрица, начинается ежедневная кропотливая работа по управлению ассортиментом.

4-й этап. Структурирование ассортимента, оформление матрицы, выделение категорий.

Это уже тактика. Эта работа длится всю жизнь компании – ввод и вывод товарных позиций, развитие тех или иных категорий и видов товаров, ввод и вывод торговых марок и брендов. Какие роли играет тот или иной товар в нашем ассортименте? Будем мы продавать этот товар во всех магазинах или только в супермаркетах? Какой бренд надо развивать? Кому отдать лучшее место в магазине? Кому первому оплатить задолженность? Ответы на эти вопросы нужно давать каждый день. Это и есть управление.

Ассортимент живой, он все время меняется. Люди, которые принимают решения (закупщики или категорийные менеджеры, товароведы или маркетологи), занимаются управлением ассортиментом. Они делают это каждый день. В первый год формирование ассортимента всегда идет методом «проб и ошибок» – редко когда компания сразу на сто процентов знает, что потребуются покупателям и насколько надежны поставщики. За год ассортимент постепенно «кристаллизуется», приобретает стройность и четкость. Далее идет только его корректировка. Можно проводить диагностику эффективности управления ассортиментом и анализировать результаты.

5-й этап. Разработка системы мерчандайзинга, ценообразования, продвижения товаров.

После того как ассортимент стабилизировался, можно начинать выстраивать системы тактического управления – систему ценообразования, стандарты выкладки, технологию проведения рекламных акций. Раньше, на этапе первичного формирования матрицы, делать это бессмысленно, так как еще нет точного представления, что и как будет продаваться. Безусловно, у товара будет цена, будет выкладка и какие-то акции по стимулированию продаж, но говорить о *системе* рано.

Здесь совершается множество ежедневных ошибок, к счастью, они не носят фатальный характер, если их вовремя увидеть и исправить. Не те цены, нехватка торговых площадей, неправильная выкладка, нет программ лояльности для покупателей. Все это поправимо, если только не пустить продажу товара на самотек. Правильность тактического управления определяется уровнем развития и квалификации персонала – см. 3-й этап, стратегический. Если там была совершена ошибка, именно здесь мы ее почувствуем.

6-й этап. Анализ эффективности ассортиментной и ценовой политики.

И вот результаты нашего труда налицо. Мы видим, проведя анализ оборота, прибыли, оборачиваемости, процента неликвидного товара, съема с квадратного метра и других показателей, насколько эффективно мы работаем.

Если полученные результаты нас не устраивают, необходимо вернуться на этап раньше и подумать: а те ли цены? та ли выкладка? проводятся ли акции? Если мы уверены в том, что на этапе тактического управления товаром мы все сделали правильно (и цены хорошие, и выкладка, и акции проводим), то необходимо вернуться на более ранний этап. Правильно ли у нас структурирован ассортимент? Тем ли товаром мы торгуем? Нет ли ошибок в товарной политике – те ли бренды завозятся, те ли категории, что спрашивают покупатели?

Если и тут мы получаем положительные ответы на свои вопросы, то добро пожаловать еще выше – на 3-й этап. Все ли хорошо у нас на этапе бизнес-процессов? Обучен ли персонал? Мотивирован ли он на работу? Как взаимодействуют между собой отделы? Как идет распределение товара? Правильно ли выстроена логистическая цепочка?

Бесконечная работа... Однако в стабильной и правильно управляемой компании этот этап осуществлен с минимальными потерями. Примером тому является множество крупных компаний, захвативших львиную долю розничного рынка. Западные операторы (*Metro, Auchan, Ikea*), крупные российские компании (*Магнит, X5Retail Group, Виктория, Евросеть, Эльдorado* и др.) давно уяснили для себя важность отладки бизнес-процессов. Какими бы бюрократизированными они ни казались, они – лидеры. Можно сколько угодно говорить о творческом подходе и гибкости, **но в бизнесе побеждают машины.**

Если тщательно выстроенная, «механическая» компания терпит крах, то это может быть из-за ряда фатальных ошибок, которые совершены были на 2-м, стратегическом этапе – неправильное позиционирование и грубые просчеты менеджмента при определении доли рынка и целевого потребителя. Но тут уже поздно менять ассортимент – необходима полная реконструкция компании или ее закрытие.

Показательна история разорения компании *Белый Ветер*. Приведем здесь фрагмент истории, полностью всю историю можно прочесть по ссылке: <http://t-itanium.livejournal.com/1405431.html>.

«Белый Ветер». История разорения 2 сентября 2014 г.

...На самом деле повезло тому, кто успел еще поработать с основателем компании, Юрием Аркадьевичем Дубовицким. Он с

нуля сделал компанию, и ее эффективность на тот момент была суперпотрясающей. Они предлагали любой товар, даже тот, которого не было на полках. Было мощное обучение продавцов. Дубовицкий лично курировал и отслеживал каждую мелочь сам, будь то книжки с информационными анкетами для продавцов, определенная выкладка товара или ограничители открывания дверей на складе. Его интересовало все! Поэтому считалась каждая копейка, а на собеседование на ключевую вакансию в офисе люди проходили исключительно через его кабинет.

В 2009 году компания была продана инвесторам из Казани. На тот момент всем казалось это новым этапом развития, тем более именно в том году и грянул кризис.

...

Электроника довольно быстро портящаяся субстанция. Если вовремя не продать определенную модель, то через полгода она устаревает. Тем не менее на складах даже в 2014 году были палеты (!!!) товара 2005 года. Коммерческий

директор мотивировал отказ продажи такого старья тем, что заявлял: «Кто компенсирует мне цену закупки?»... Таким образом, оборотные средства плавно умножались на арендную плату на складах. Идея с тем, чтобы продавать на Савеловском рынке «по пять рублей пучок», была прекрасной, но с ее реализацией были явные проблемы. Да, именно из-за чудовищной бюрократизации.

Отдельно нужно остановиться на кадрах. Конечно же, в 2009 году компания держалась именно на тех людях, которые работали с Дубовицким. Именно они сохраняли тот запас прочности и дух лидерства. Постепенно люди увольнялись, а кадры пополнялись чудовищными непрофессионалами, откровенными мошенниками и приспособленцами... Сколько бездарей и бездельников было в офисе! Там, где мог справиться один человек, набирался штат и формировался отдел. Была даже «специально обученная» девушка, которая считала чеки на бензин. Исключительно! Одних СБшников было человек 20. Чем они занимались? Они ловили мелких воришек, которые выносили диски от PlayStation, а сами оформляли подряды на поставку антикражного оборудования с чудовищными откатами. Или на инвесткомитетах проводили «правильных» подрядчиков.

...Про то, как завалили ТВ-категорию, хохотали все вменяемые люди. Продавцы требовали ТВ в магазине, ибо на них был высочайший спрос. Но правильные коммерсанты работают с правильными поставщиками, не так ли? Правильные поставщики намеренно закупают ТВ с диагональю 26 дюймов, когда спрос был именно на 32 или 40! В магазинах на всех полках стояла акустика, а покупателям она была абсолютно не нужна.

В тех торговых центрах, где магазин был нужен физически, его не открывали. А там, где трафик никакой, у людей нет денег – открывали магазины по 300 метров. Интернет-направление начали осваивать где-то году в 2012, притом что сам сайт имел примитивнейшую структуру.

А корпоративные поездки и пьянки в Турциях, Мексиках, Иорданиях?

Трудно сказать, кто выбирал всех этих директоров... Ведь даже со стороны было видно, что руководство занимается исключительно своим благополучием, рисуя графики, меняя вывески и т. д. *Finita la comedia...*»

Какой можно сделать вывод: стратегия развития определяется руководством. От руководителей зависят кадры, ресурсы, система и то, как будет сформирован ассортимент компании. Ассортимент пронизывает всю компанию насквозь, и его формирование обусловлено стратегией и позиционированием магазинов. Каждый этап важен, нельзя пускать процесс формирования ассортимента на самотек, иначе компания окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях.

Роль категорийного менеджера в достижении стратегических целей

«Стратегия» и «тактика» – каждый наверняка слышал эти слова. Все знают, что это такое и чем одно отличается от другого. Стратегия – нечто общее, большое и важное, а тактика – что-то конкретное, то, с чем мы сталкиваемся каждый день.

Определений стратегии много, но говоря простым языком, **стратегия – это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Это**

программа действий: как мы будем достигать финансовых и качественных целей. Конечно, цели и стратегия тесно связаны между собой, и одно вытекает из другого.

Тактика – это заранее разработанная последовательность действий, направленных на реализацию стратегических планов. Это тоже планы, но более детализированные, направленные на осуществление какой-либо части общей программы. Примеры представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Стратегические планы компании Возможные тактические действия для осуществления планов

Стратегические планы компании	Возможные тактические действия для осуществления планов
Наша финансовая цель – обеспечить годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия достижения цели – перейти на новый формат магазина: самообслуживание, оптимизация ассортиментной матрицы под новый формат и открытие второго магазина в соседнем городе	Чтобы перейти на новый формат самообслуживания, нужно произвести предварительные расчеты по ремонту помещения, рассчитать стоимость нового оборудования, составить новую ассортиментную матрицу магазина, разработать новое штатное расписание... Для новой ассортиментной матрицы необходим новый товарный классификатор, проведение ABC-анализа... Чтобы открыть второй магазин... необходимо (среди прочего) обучение замдиректора имеющегося магазина для новой должности

Наша финансовая цель — годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия развития на период с 2014 по 2020 г.: расширение присутствия на рынке, открытие магазинов во всех городах области. В городах с количеством жителей ... открытие магазинов в торговых центрах, а в городах с меньшим количеством жителей — сконцентрироваться на формате «магазинов у дома с низким уровнем цен», заняв к 2020 г. 10 % рынка

Чтобы расширить розничную сеть в регионе, нужно составить план открытия магазинов, сформировать команду специалистов по открытию... Выбрать города для открытия, исследовать возможные площадки для магазина, организовать подбор персонала для должностей директоров магазинов, составить финансовый и операционный планы по открытию, план по персоналу... Для открытия магазинов в торговых центрах нужно исследовать все открытые и строящиеся торговые центры, составить требования к арендуемой площади (цена, этаж, количество метров, проходимость, соседство)...

В одном старинном учебнике военного искусства приводится определение, суть которого заключается в том, что **стратегия — это расстановка войск перед битвой**, тогда как **тактика — это движение войск во время битвы**.

Все согласны с тем, что стратегия первична, а тактика вытекает из стратегии. Казалось бы, ответ очевиден — сначала необходимо определиться с ответами на общие вопросы: «Что будем продавать?», «По каким ценам?», «Кому?», «У кого закупать?». И уже затем разрабатывать конкретные действия для осуществления глобального плана: «Какие магазины и где мы будем открывать?», «Каким товаром и по каким ценам торговать?», «Сколько платить сотрудникам и чему их обучать?» и т. п. Образно говоря, работая веслами, неплохо бы знать, куда мы плывем.

На рис. 2.2 показаны возможные составляющие общей стратегии компании и различные варианты политики, которые компания может осуществлять для своего развития. Здесь мы видим, что ассортиментная политика тесно связана с закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию управления ассортиментом.

Безусловно, категорийный менеджер или закупщик не участвует в постановке стратегических целей для магазина и далеко не всегда разрабатывает стратегию управления ассортиментом (этим заняты его руководитель и другие руководители компании).

В рамках своей работы категорийные менеджеры во главе с коммерческим директором отвечают за **тактические мероприятия, направленные на достижение стратегических целей по ассортименту в рамках стратегии управления ассортиментом. Иными словами, они претворяют в жизнь ассортиментную политику розничного магазина.**

Разберемся со всем по порядку.



Рис. 2.2

Конкурентная стратегия и позиционирование магазина

Каким магазин должен быть, чтобы привлечь к себе как можно больше покупателей? Что нужно сделать, чтобы быть лучше, интереснее, привлекательнее конкурентов? Как завоевать рынок и занять лидирующие позиции?

Конкурентная стратегия – это и есть ответы на эти вопросы. Это то, что мы делаем, чтобы удержать свои позиции на рынке и опередить конкурентов.

Конкурентная стратегия магазина будет определять дальнейшие шаги по формированию ассортимента. От того, какую стратегию магазин выбирает для развития, будет зависеть решение категорийного менеджера при выборе товара и поставщика.

Основные виды конкурентных стратегий представлены на рис. 2.3.

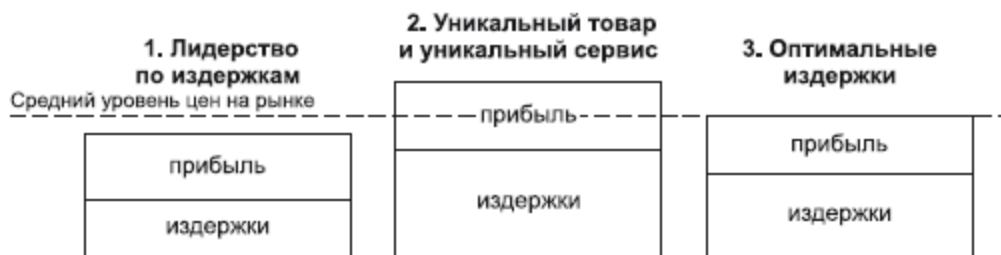


Рис. 2.3

Основные виды конкурентных стратегий ^[19]:

1. **Самые низкие цены (лидерство по издержкам)** – поддержание цен ниже, чем у конкурентов, с помощью сокращения оперативных издержек. Этой стратегии придерживаются практически все компании, продающие товары по низким ценам для широких слоев населения. Это в основном политика дискаунтеров, иногда гипермаркетов и специализированных магазинов, объявляющих о частых распродажах, скидках и акциях (продуктовые сети *Магнит*, *Ашан*, *Копейка*, *Дикси*, магазины бытовой техники *Эльдорадо*, *Техносила*, гипермаркеты *Реал*, *Wal-Mart*, *Metro*, *Leroy Merlin*, сети товаров и одежды для всей семьи *Фамилия*, *Сток*, салоны связи *Евросеть* и т. д.). Однако надо понимать, что стратегии лидерства по издержкам может

придерживаться не только дискаунтер, а например, компания на рынке эксклюзивных товаров. В таком случае на своем рынке (допустим, среди салонов ювелирных изделий или автосалонов) эта компания будет иметь самые низкие цены именно за счет минимальных (по сравнению с другими магазинами той же специфики) издержек на ведение бизнеса.

Низкая цена в магазине отнюдь не говорит о том, что магазин мало зарабатывает. Скорее всего, общая прибыль магазина обычная, и достигается она за счет снижения издержек, низкой себестоимости бизнеса. Важно отметить, что если компания поддерживает эту стратегию, то стратегия проявляется как раз в том, что пронизывает всю компанию насквозь – низкие отпускные цены, низкая стоимость аренды, низкие зарплаты персонала, низкие траты на рекламу или ее отсутствие, экономия на складских и офисных издержках, требование самых низких закупочных цен от поставщиков и т. д. Таким образом, достигается экономия и поддерживается стратегия лидерства по издержкам. У такого магазина ассортимент скорее широкий, нежели глубокий, так как глубина ассортимента требует значительных вложений в складской запас. Нечасто в таких магазинах распространены дисконтные, бонусные и сервисные программы, так как основное оружие удержания покупателя – это низкая цена.

В начале 2013 года розничная сеть *Magnum* по объему продаж обошла *X5 Retail Group*...

Инвестиционная программа у *Magnum* гигантская: \$ 1,8 млрд в 2013 г., это почти вдвое больше, чем у *X5 Retail Group* (\$ 1 млрд), и в шесть раз больше, чем у группы *Дикси* (\$ 300 млн). Из этих \$ 1,8 млрд 30 % потрачено на логистику и покупку новых грузовиков, 10 % – на развитие в Москве и 7 % – в Санкт-Петербурге.

Сила *Magnum* – в логистике, которая, как выразился на одной из конференций для инвесторов представитель *Oppenheimer Funds* (крупнейшего миноритария сети), является «жизненно важной, но несексуальной задней частью» розничной торговли.

Модель такова: вперед высылается авангард из нескольких магазинов, строится распределительный центр, потом идет наступление на весь регион, все новые точки пристегиваются к распределительному центру.

Распредцентров у *Магнита* меньше, чем у *X5* (19 против 29), но они лучше организованы и автоматизированы. Уровень централизации поставок у *Магнита* самый высокий: 89 % против 75 % у *X5* и 50 % у *Дикси*. Такой уровень достигается за счет собственного автопарка и централизованной информационной системы управления запасами. Эта система – собственная разработка *Магнита*, и свыше 200 программистов в компании постоянно заняты ее совершенствованием. Каждый грузовик *Магнита* контролируется дистанционно, с помощью системы «Автотрекер» и GPS-передатчиков. «*Магнит* – безоговорочный лидер отрасли по эффективности логистики», – говорит Бурмистров. Для снижения затрат *Магнит* практикует прямой импорт овощей и фруктов, макарон, сыров и столовых вин. Галицкий составил весьма амбициозный план развития сети на 2013–2017 гг. К 2018-му она должна включать 12 тыс. «магазинов у дома», 4,5 тыс. косметических магазинов и 650 гипермаркетов. Таким образом, компании необходимо открывать по 1,2 тыс. точек «у дома» в год, по 760 косметических магазинов и по 100 гипермаркетов. За пять лет *Магнит* хочет построить такую же сеть гипермаркетов, какая сейчас есть у всех российских ритейлеров вместе взятых. Журнал *Коммерсантъ Секрет Фирмы* № 12 от 03.12.2013.

2. Уникальный товар и уникальный сервис – привлечение покупателей за счет максимального отличия предлагаемых товаров и услуг. Мы предлагаем нашему покупателю нечто особенное, какой-то уникальный товар, например автосервис для женщин или одежду известного (неизвестного) дизайнера. Или мы предлагаем обычные товары, но используем особенный, уникальный сервис в их предложении, например продукты питания, но свежайшие, со специальным обслуживанием, прямыми поставками самолетом прямо от производителя и тщательным контролем качества (сеть продуктовых супермаркетов *Азбука Вкуса*, *Глобус Гурмэ*, *Зеленый Перекресток*, бутики модной одежды, ювелирных украшений, подарков, салоны дорогих отделочных материалов, специализированные компьютерные магазины *Sony* и т. п.). Цены в таких магазинах и салонах выше среднего уровня, но не всегда магазин имеет сверхприбыли; обычны издержки на поддержание ассортимента и запаса, на оформление магазина, аренду площадей,

зарплату и обучение персонала велики. Как правило, покупатель платит цену выше рыночной за удобство совершения покупок и за особенные, уникальные товарные предложения магазина. В этом заключается поддержка стратегии – донесение до покупателя заявленной ценности предложения. Поэтому в таких магазинах часто используются программы повышения лояльности (дисконтные карты, бонусные и накопительные программы) и активные рекламные кампании.

В сентябре 2012 г. открылся первый в Петербурге магазин *Зеленый Перекресток*. Отличительными особенностями своих премиальных супермаркетов сеть *Перекресток* считает акцент на свежие продукты, деликатесы и блюда собственного производства, а также сервис.

Основное внимание в ассортименте *Зеленого Перекрестка* уделяется категории «свежие продукты». Фрукты и овощи со всего света, свежавыжатые соки, большой выбор охлажденного мяса, редкие виды рыбы и морепродукты, а также молочная продукция, сыры, продукция собственной мини-пекарни и кулинарного производства.

«Количество наименований товаров в обычном, «синем», и *Зеленом Перекрестках* примерно одинаковое – около 11 000, но ассортимент отличается, – рассказывает директор супермаркета *Зеленый Перекресток* в Санкт-Петербурге Оксана Григорьева. – Наша сеть предлагает покупателям больше продуктов с короткими сроками годности (ultra fresh), больше импортных товаров и эксклюзивной продукции. Например, расширен ассортимент экзотических фруктов, больше выбор свежего мяса и рыбы... Например, летом все традиционные овощи и фрукты в сеть поставляют российские фермеры. А развесной творог и йогурт в течение года поставляют небольшие молочные предприятия, качество продукции которых соответствует всем стандартам».

Журнал *Практика Торговли*, октябрь 2012:
<http://www.retailmagazine.ru>.

3. Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки) – повышение ценности товара за счет более высокого качества услуг, предоставления дополнительного сервиса или иных мероприятий, сопровождающих процесс покупки, при ценах на уровне конкурентов.

Например, магазин товаров для женщин в средней ценовой категории, где можно получить бесплатно консультацию стилиста или визажиста. Или склад-магазин отделочных материалов, перешедший на самообслуживание. Такой магазин дает чуть больше за среднюю цену. Мы как бы говорим покупателю: «Выбирая нас, вы получаете качество известных брендов, но при этом платите меньше». Подобное позиционирование эффективно для потребителей, стремящихся «не переплачивать за бренд», найти оптимальное соотношение цены и качества (продуктовые сетевые магазины *Перекресток*, *Виктория*, *Седьмой Континент*, магазины бытовой техники *Media Markt*, *M-Video*, сеть спорттоваров *Спорт-Мастер*, парфюмерные магазины *Л'Этуаль*, западные сети *ИКЕА*, *Sela*, *Spar*, *Obi* и т. п.). Средние наценки продиктованы средним уровнем себестоимости бизнеса, который складывается из поддержания оптимального ассортимента, запасов и вложений в создание какого-либо преимущества, отличающего такие магазины от конкурентов (например, бесплатная доставка, подгонка по фигуре, чистка рыбы, кредиты покупателям, прием предварительных заказов и т. д.). Эти магазины также заинтересованы в привлечении как можно большего количества покупателей, поэтому широко используются накопительные системы и акции, направленные на семейные покупки (конкурсы, лотереи и т. п.).

Эта стратегия наиболее часто встречается – она самая массовая и понятная, ориентированная на массовый сегмент покупателей. Но в этом кроется и опасность – именно тут наиболее плотный по конкуренции рынок и чаще всего покидают рынок компании именно с этой стратегией. Достаточно вспомнить таких крупных ритейлеров, как *Арбат-Престиж*, *Мир*, *Патэрсон*, *Рамстор*, *Диваны и Кресла*, *Топ-Книга*, *МосМарт* и другие...

Федеральная торговая сеть *Старик Хоттабыч*, реализующая товары для дома и ремонта, закрывает 23 из 32 своих магазинов... В конце сентября 2013 г. сеть запустила маркетинговую акцию 25-процентных скидок на все товары. С 13 ноября 2013 г. покупателям в Москве уже предлагалась скидка в 50 %. В ряде магазинов пояснили, что это связано с ликвидацией торговых точек *Старик Хоттабыч*.

Эксперты считают, что на ситуацию в сети *Старик Хоттабыч* мог повлиять рост присутствия в России иностранных сетей сектора *DIY* (от *Do It Yourself*, товары для дома и ремонта) – таких как *Leroy Merlin*, *OBI* и *Castorama*.

<http://news.rambler.ru/22184405>.

Сеть *12 месяцев* была основана в 1999 г. и стала одним из первопроходцев российского ритейла. В 2006 г. компания даже входила в число крупнейших российских операторов – с выручкой \$ 150 млн она занимала 43-е место в рейтинге топ-50 крупнейших ритейлеров. С 2007 г. сеть начала отставать от конкурентов по темпам роста, а с 2008-го была выставлена на продажу. Эксперты считают, что причинами разорения стали неправильно подобранный ассортимент и цены, сопоставимые с *Седьмым Континентом*, а не с *Пятерочкой*, что привело к оттоку покупателей в кризисное время.

<http://moscow.russiaregionpress.ru/archives/31149>.

Все три стратегии в чистом виде встречаются достаточно часто, но бывает и так, что компания начинает с одной стратегии, а затем развивает свою деятельность в другой плоскости (например, компания *Стокманн* открыла магазин *Стокманн-Дисконт*, привлекая тем самым более широкий сегмент желающих покупать товар не очень дорого, пусть даже в ущерб новизне коллекций). Если у компании достаточно средств для таких действий, то они в целом приносят успех (*Седьмой Континент* успешно открыл дискаунтер *Наши Гипермаркет*, захватив новый для себя массовый сегмент покупателей). При ошибках в выборе стратегии и позиционировании новый магазин может потерпеть фиаско.

Крупнейший российский продавец бытовой техники и электроники *Эльдорадо* приостановил развитие сети премиальных гипермаркетов под брендом *Это...* В самой сети отрицают, что проект заморожен, и объясняют паузу в развитии корректировкой его концепции. Эксперты и участники рынка считают, что *Это* в нынешнем его виде нежизнеспособно. По мнению участников рынка, основной ошибкой *Эльдорадо* было то, что магазины *Это* рассматривались не как отдельная сеть, а как *Эльдорадо* более крупного формата. «Одни и те же менеджеры не могут эффективно заниматься территорией низких цен и премиальными

гипермаркетами», – говорит коммерческий директор компании *M-Video* Михаил Кучмент.

Источник: RBC Daily, 2007.

Позиционирование магазина – обеспечение магазину не вызывающего сомнений, четко отличного от других желательного места в конкурентном окружении и в сознании целевых потребителей.

Пример двух магазинов, имеющих одну специфику – «торговля товарами для дома», – но позиционирующихся по-разному

Икея говорит своим покупателям: «Все продумано! Все придумано!» и «Есть идея – есть *Икея*». Звучит понятное для людей послание: «Мы знаем ваши идеи и потребности в красивом и уютном доме и стараемся воплотить их в жизнь. Мы продумали все мелочи, мы избавили вас от необходимости ломать голову и что-то придумывать. Мы даем вам готовое решение – наслаждайтесь!» Позиционирование для тех, кому важно получить готовое оформление дома в едином стиле за приемлемые деньги.

В то же время магазин товаров для дома, торгующий сходным ассортиментом (мебель, текстиль, товары для дома и уюта), позиционируется по-другому. Он говорит: «Ассортимент от самых известных фабрик! Удобство выбора! Работаем ночью и днем! Приходите в любое время и выбирайте, а мы вам все привезем и установим», позиционируя себя как магазин для самых требовательных покупателей, ценящих, прежде всего, удобство в совершении покупки.

Что дает категорийному менеджеру знание стратегии и позиционирования, которые реализует компания? Стратегия для категорийщика будет воплощаться в уровне цен и ассортименте. Если компания – лидер по издержкам и позиционирует себя как дискаунтер, то основную долю товаров будут составлять товары недорогие, а товары среднего и высокого ценовых сегментов будут представлены в малых количествах. Если компания позиционирует себя как бутик и предлагает повышенный уровень сервиса, то и доля дорогих товаров в ассортименте будет самой высокой, а дешевые и средние по цене товары составят малую часть ассортимента. Для магазинов со средним уровнем издержек и цен львиная доля товаров будет приходиться на

средние по цене. Будут в ее ассортименте также и дешевые, и дорогие товары, но их процентное соотношение будет невелико.

Понимание позиционирования магазина станет основой для принятия решения категорийного менеджера.

✓ **При выборе товара:** что возить – товар подороже известных марок и хорошего качества или неизвестный и сомнительного качества, зато по очень низкой цене?

✓ **При выборе поставщика:** с кем работать – с тем, кто поставляет быстро, но дорого, или с теми, кто привозит товар медленно, но по низкой цене?

✓ **При определении цены и скидок на товар:** какую цену поставить в магазине – как у конкурентов или ниже? Или выше, потому что у нас сервис?

✓ **При разработке мероприятий по мерчандайзингу и распределению полочного пространства:** как поставить товар? На палетах, потому что у нас дискаунтер, или на фирменных стойках с подсветкой – если у нас супермаркет или бутик. Начинать выставлять товары на полку с дешевых или с самых дорогих?

✓ **При продумывании мероприятий по продвижению товара:** организовать веселый конкурс для детей или розыгрыш главного приза – путевки на Багамы для состоятельных покупателей?

Правильный ответ: возить то и продавать так, как диктует конкурентная стратегия компании.

Например, ассортимент магазина формата «возле дома» с позиционированием «мы лучше других знаем толк в домашней еде» будет существенно отличаться от мини-маркета на оживленной трассе с позиционированием «заскочи сначала к нам, а потом скорее за стол». В одном случае акцент будет делаться на свежих продуктах, из которых хозяйка приготовит домашний обед, а в другом – на замороженных продуктах, полуфабрикатах и кулинарии.

А если мы хотим продавать дизайнерскую стильную одежду для молодых, активных людей и позиционируем магазин как «стильный бутик для стильных людей», то наш ассортимент не будет состоять из стоковых дешевых коллекций для всей семьи.

Закупка товаров должна начинаться **после** определения общей стратегии и позиционирования компании, чтобы можно было формировать ассортимент согласно общему плану развития. Ситуация, когда сначала товар закупается, а затем мы решаем, как и кому будем его продавать, приводит к неликвидам, неизбежному образованию провалов в ассортименте и невозможности его в дальнейшем структурировать.

Сегментирование покупателей

В основе категорийного менеджмента лежит ECR – эффективное реагирование на запросы потребителей. Реагировать на запросы потребителей нужно, изучив их потребности и особенности покупательского поведения.

Все, что происходит на рынке – рост или кризис, неизбежно находит свое отражение в ассортименте компаний. Например, вплоть до 2009 г., когда розничный рынок рос на 15–30 % в год, а доходы среднего россиянина достигли отметки в \$800, компании не просто расширяли свой ассортимент, а вводили в продажу более дорогие и престижные товары, новые бренды, более дорогие категории товаров и услуг.

Покупатель становился требовательнее и более сведущим в технических вопросах и в оценке качества продукции. У людей появилось желание больше внимания уделять здоровому питанию, спорту, путешествиям, учебе... Если бы не кризис.

В кризис обратный процесс потребления налицо: отказ от дорогих товаров в пользу более дешевых (ну зачем покупать дорогой сок, если рядом стоит точно такой же, но дешевый? Мы же знаем истинную цену вещам...), экономия на услугах (придется отказаться от мысли поехать кататься на горных лыжах в Европу, потому что ребенок в школу идет, предстоит столько всего купить, а зарплата еще неизвестно когда будет, да и будет ли...), отложенный спрос на дорогие товары (сейчас машину менять не будем... подождем, когда это закончится).

Существует так называемая закономерность удвоения доходов: как только доход семьи или человека возрастает, мы начинаем тратить больше и начинаем покупать новые товары, на которые раньше не хватало денег. Если же доход возрастает в два раза (с \$200 до \$400, с \$400 до \$800, с \$800 до \$1600), то меняется сама структура потребления – мы переходим на потребление товаров другого, более высокого сегмента. При падении дохода можно наблюдать тот же процесс, но в обратном порядке – снижение доходов после кризиса привело к отказу от потребления дорогих товаров, от части услуг и развлечений и к экономии на предметах не первой необходимости.

Таблица 2.2. Рыночный скачок товаров и ценовых сегментов (по данным агентства *Качалов и Коллеги*)

Личный совокупный доход на человека в месяц (\$)	Продукты питания	Бытовая техника, одежда, мебель и пр.	Услуги (отдых, уборка, учеба)	Недвижимость (земля, дома)	Годы
2000–2500		дорогой	выше среднего	средний	2015–2020 (прогноз, если нет кризиса)
1000–1200	дорогой	выше среднего	средний	дешевый	2010–2012
600–800	выше среднего	средний	дешевый		2006
200–400	средний	дешевый			1995–2002
100	дешевый				1993

Рыночная ситуация, безусловно, влияет на спрос и, как следствие, на ассортимент товаров.

Потребитель сам говорит нам, какой товар ему нужен (или не нужен). Он покупает или отказывается от покупки, он спрашивает: «А у вас есть сыр с низким содержанием жира?» или «А где у вас спортивные костюмы?». Главное в работе категорийного менеджера – услышать эти вопросы. Часто категорийный менеджер полагает, что нет необходимости оглядываться на потребителя – это, мол, дело продавцов и маркетологов. Но такая позиция приводит к потере контакта с реальностью; неизбежно наступает момент истины, когда связь запросов покупателя и предлагаемого ассортимента раскрывается. И хороший категорийщик сам инициирует исследование потребителя для того, чтобы держать руку на пульсе спроса.

Сегментирование отвечает на вопрос: «Кто наш покупатель?» и делит всех потребителей на четкие группы (сегменты) в зависимости

от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

Сегмент – группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на побудительные действия маркетинга (цена, реклама, упаковка).

Например, в магазине товаров для дома и сада могут быть разные покупатели, но всех можно разделить на какие-то группы, для которых характерно сходное покупательское поведение:

- ✓ молодые семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают немного предметов быта, обязательно подарок малышу);

- ✓ молодые самостоятельные женщины (приходят днем в будни, покупают украшения для дома, посуду и ткани);

- ✓ семейные пары среднего и старшего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную – мебель, ковры);

- ✓ мужчины 35–50 лет – умельцы или частные мастера (приходят в основном днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности) и т. д.

Целевой сегмент – тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Иногда этот сегмент называют **целевой клиентской группой**. Таких групп может быть в магазине одна, две или даже три, но не следует выделять больше, так как тогда наши усилия по фокусировке ассортимента напрасны. Суть сегментирования как раз в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп.

В вышеприведенном примере, вероятно, целевой группой будут являться состоятельные семейные пары среднего и старшего возраста (они делают наибольшие по объему и стоимости покупки) и мужчины-умельцы 35–50 лет – они тоже наиболее привлекательны для данного магазина.

Возможно и такое, что целевой сегмент в магазине присутствует, но мы хотели бы привлечь новую группу покупателей и сделать ее своим целевым сегментом. Тогда потребуется тщательное изучение поведения, привычек и потребностей сегмента, с тем, чтобы сделать максимально интересное предложение по ассортименту и услугам. Например, **второстепенным сегментом** для магазина «Товары для дома» являются молодые пары с маленькими детьми, т. е. это другая группа покупателей, совершающих покупки. Если владельцы магазина приняли стратегическое решение сделать ее целевым сегментом, то ассортимент магазина претерпит некоторые изменения: появятся новые или расширятся существующие категории товаров (недорогая мебель, ткани, шторы, светильники, детская мебель, игрушки для детей, недорогие модульные кухни, надувная мебель и т. п.), а также новые услуги или формы продажи (товары в кредит, детская комната, досуговый центр, недорогие кафе и бистро на территории магазина и т. д.). Но это будет уже новая концепция магазина, вытекающая из новой стратегии.

Важно: целевой сегмент должен быть достаточно большим для того, чтобы он мог покрыть все издержки магазина по его обслуживанию.

Видов сегментирования много. Покупателей можно делить на группы по географическим/демографическим признакам, психографическим/поведенческим, социально-экономическим, профессионально-ролевым и т. д.

1. Чаще всего используют простое **социально-демографическое (описательное) сегментирование**. Это самый простой вид сегментирования. В качестве основания для сегментирования используют пол, количество членов семьи, возраст, доход, место проживания, образование, род занятий. Его применяют чаще всего по причине того, что оно простое – не нужно сложных исследований и наблюдений, чтобы классифицировать людей по полу, возрасту и роду занятий.

В основе этого вида сегментирования лежит предположение, что люди с одинаковыми социально-демографическими характеристиками имеют одинаковые потребности и ожидания при совершении покупок: *все наши покупательницы-женщины являются домохозяйками 30–35 лет с уровнем дохода \$400 и всегда покупают предметы бытовой*

химии и гигиены наряду с продуктами питания для всей семьи. Для полноты картины лучше использовать деление по нескольким основаниям (возможно сочетание в описании сегмента характеристик по полу, возрасту, доходу и роду занятий).

Пример. Исследование покупателей крупной бытовой техники в городе с населением 100–500 тыс. человек (г. Ульяновск, выборка – 1000 человек (в %))

Данные сегментирования были обобщены по возрасту и роду занятий покупателей. Сегментирование выявило две основные группы; это в основном мужчины возраста 30–40 и 40–50 лет, трудящиеся на производстве (что для Ульяновска типично), как рабочие средней и высокой квалификации и как разнорабочие. Эти две группы являются целевыми для магазинов бытовой техники.

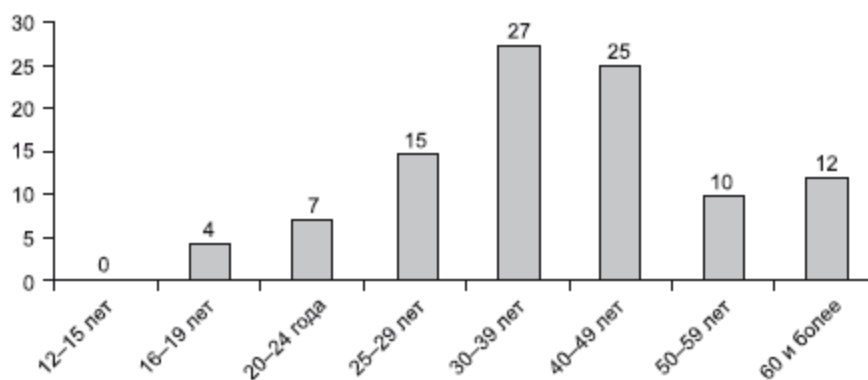


Рис. 2.4. Возраст покупателей крупной бытовой техники

Исследование простое, но простота имеет и обратную сторону: одних данных о возрасте и роде занятий недостаточно, чтобы делать выводы о том, чего люди хотят от ассортимента магазина.

Следует лучше изучить их предпочтения и то, как именно они совершают покупку, для создания привлекательного предложения по ассортименту, ценам и обслуживанию.

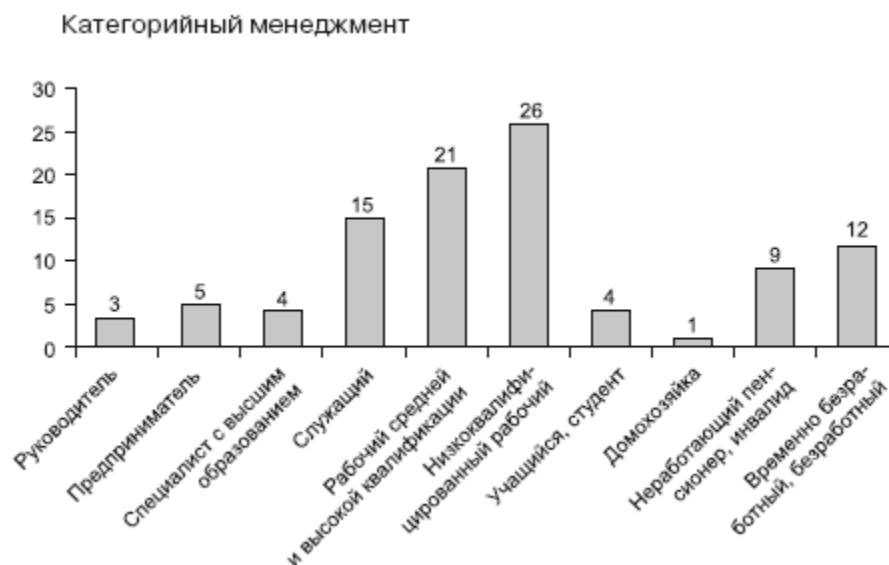


Рис. 2.5. Род деятельности покупателей крупной бытовой техники
Источник: Маркетинговый центр «Артефакт»

Чтобы узнать своего покупателя поближе, его стоит сегментировать не просто по полу, возрасту или уровню дохода. Лучше проводить сегментацию по особенностям поведения, которое покупатель демонстрирует во время посещения магазина с учетом его потребностей.

По сути, вопросы, помогающие выявить потребности, простые: кто является основным покупателем **вашего магазина**? Работающие мужчины и женщины, или пенсионеры, домохозяйки, подростки, или семьи, совершающие «покупку выходного дня»? Как они живут? Чего они хотят? Что кладут в свою покупательскую корзину? Что мы можем сделать, чтобы удовлетворить их потребности?

2. Сегментирование по особенностям поведения учитывает и социальный статус покупателя, и его запросы, потребности – скрытые и заявленные. Для такого сегментирования нужно внимательно наблюдать за людьми и за процессом совершения покупки. Как они выбирают, что спрашивают у персонала магазина, что реально кладут в корзинку или выписывают у продавца. Самый главный вопрос: а зачем им это? Зачем женщине средних лет со средним доходом понадобился дорогой цифровой фотоаппарат? Зачем пожилому мужчине детский конструктор? Можно сделать предположение, что и в

том, и в другом случае они берут это не себе, а в подарок. Значит, и товар должен соответствовать запросам: быть качественным, известной торговой марки, может быть, немного дороже, чем у конкурентов в обшарпанном павильоне напротив (на подарках любимым людям обычно не экономят), должен быть в хорошей упаковке и к нему можно предложить приятные мелочи, чтобы даритель мог еще сильнее порадовать своего близкого человека...

Если таким образом проанализировать поведение основных групп покупателей, можно создать представление о том, каким должен быть ассортимент магазина в целом. Например, **магазин отделочных и строительных материалов** (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Характерный сегмент покупателей	Как покупатели ведут себя в магазине	Чего покупатели ждут от ассортимента магазина
Прорабы (начальники небольших строительных бригад)	Четко знают, что им нужно. Ожидают ответов на узкоспециализированные вопросы, если приходится иметь дело с новыми материалами. Хотят все купить в одном месте, желательно не в общей очереди с обычными покупателями. Ожидают скидку за объем	Или недорогой товар, который пойдет как расходный материал (кисти, валики, шурупы), или (если для постоянной работы) приличный специализированный инструмент, но не дорогой и престижный, а надежный, бренд не важен, лишь бы работал долго. Предпочитают специализированные инструменты, не смешивая «два в одном»
Домашние умельцы	Мужчины, которые умеют все делать по дому самостоятельно. Получают от этого удовольствие. Ожидают консультации специалиста и помощи в выборе, сказанных на понятном языке, желательно с примерами из практики других домашних умельцев. Получают огромное	Известный и популярный бренд, товар без профессиональных наворотов, но надежный. Ждут выбора — подороже и получше или подешевле и похуже, так как покупка для них — удовольствие, в том числе и связанное с выбором. Новинки и новые материалы, обязательно с демонстрацией результата («Вот образец

	удовольствие, если находят какое-то хитрое приспособление, с помощью которого смогут «сделать больше или красивее»	спила старой пилой, а вот это наша новая пила»). Нравятся универсальные инструменты — «два в одном» (экономия и полезность)
Семья (муж, жена), которая делает ремонт в квартире самостоятельно	Часто именно жена принимает решение о покупке и задает каверзные вопросы типа: «А почему вы уверены, что обои на этом клее не отвалятся через месяц?» Бывает, что вступают в долгую дискуссию друг с другом, спорят и ссорятся. Важно примирить, доказав, что именно эти обои в цветочек будут одинаково радовать глаз и жене, и мужу	Традиционные материалы и расцветки, новые материалы в ограниченном количестве (так как ремонт некомплексный, нет возможности менять мебель и т. п.)
Женщины типа «я сама»	Покупают предметы интерьера или мелкие инструменты, иногда делают крупные покупки с доставкой (например, дверь или мебель). Требуют ответов на вопросы по деталям товара: «Если у меня окно таких-то размеров, какие жалюзи мне купить?» Иногда покупают что-то по списку, сделанному мужчиной: «Где у вас дюбеля на 6,5, дайте 10 штук». Обижаются, если продавцы относятся к ним несерьезно	Важен внешний вид товара, упаковка, а бренд («Ой, я в этом не понимаю») и цена («Ну раз дороже, значит лучше?») не так важны. Желтая отвертка будет куплена с большей вероятностью, чем серая. Любят новинки и модные материалы, но равнодушны к товарам с улучшенными техническими свойствами («А что такое ограничение крутящего момента и реверс?»)

Чего покупатели ждут от ассортимента магазина

Пример из практики. Исследование покупателей и выявление их потребностей в продуктовом сетевом магазине, 350 м², в недавно построенном спальном районе города – столицы края.

Наблюдая за посетителями, руководство магазина выделило несколько групп покупателей, из которых три – наиболее платежеспособные и перспективные для данного магазина – были выбраны как целевые.

Проанализировав структуру покупок, увидели, что из предложенного чаще всего эти группы покупают. Характерно, что все три группы покупают чай и кофе, но это совершенно разные сорта, ценовые категории и упаковки товара. Вывод напрашивается сам собой: если эти группы для нас целевые, то в первую очередь нужно удовлетворить их ожидания от ассортимента магазина. Каждому свой чай (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Сегмент покупателей	Что чаще всего покупает	Основные потребности	Ожидания от ассортимента магазина
Домохозяйка, средний уровень дохода \$300, дети, муж, подруги, 30–45 лет, двухкомнатная квартира, среднее и высшее образование	Овощи; фрукты; мука, дрожжи, сахар; яйца, масло; молочные продукты; мясо, рыба; полуфабрикаты; хлеб, печенье; чай черный листовой, кофе в зернах; приправы, соусы; бытовая химия; журналы «Лиза», «Домашний очаг», «Космополитен»	Поддерживать уют в доме; прогуляться и получить новые впечатления; признание роли хорошей хозяйки; удивить подруг новым рецептом; заботиться о муже и детях; поддерживать статус уважаемой женщины; «Я – экономная и бережливая хозяйка»	Качество и свежесть продукции; экономная большая упаковка; удобная упаковка (ручка для переноски, пакет); совет по использованию (новый рецепт, правила сервировки); невысокий уровень цен на известные марки; новинки, новые вкусы
Мужчина после работы, 25–30 лет, менеджер,	Замороженные продукты; салаты, консервированные закуски;	Быстро утолить голод; произвести впечатление самостоятельного	Удобная фасовка (на один ужин), нарезка; средний уровень цен;

детей нет, живет с женой, или с подругой, или один, средний доход \$500	быстрорастворимые супы; растворимый кофе, чай в пакетиках; пиво и чипсы; колбасы нарезка, сыр; макароны, яйца; мужские журналы; сигареты	и свободного мачо; пустить пыль в глаза девушкам; быстро перекусить и пойти пить пиво с друзьями; не истратить всю зарплату в первый день	яркая упаковка; бренд, узнаваемость марки, поддерживаемая рекламой; новинки ассортимента, новые вкусы
Мужчина, 35–55 лет, глава семьи, доход от \$1000, топ-менеджер или владелец бизнеса	Колбаса деликатесная; мясо; коньяк, водка; салаты, закуски консервированные; по списку «жена велела»; кофе молотый, элитный зеленый чай; бизнес-журналы, автожурналы; товары для автомобиля	Подтвердить статус главы семьи; отдохнуть после работы, снять стресс; принести в семью «нужные» и вкусные продукты; себя показать и убедиться, что «в порядке, лучше многих»	Престижность бренда, статусность продукта; свежесть, качество; удобная упаковка (фасовка, нарезка); узнаваемый бренд (не надо искать на полках долго); комплексность покупки (все в одном месте, не надо думать)

Как видим, целевые группы покупателей разные, потребности у них разные. И ассортимент покупаемой ими продукции тоже разный. На основе полученных данных делается предположение о связи стиля жизни с приобретаемыми товарами и услугами, с привычками и предпочтениями в ходе совершения покупок. Исходя из этого и будем строить систему продаж в магазине. **Будет продаваться тот товар, которого ждут от него целевые покупатели, – тогда магазин будет хорош для покупателей и эффективен для владельцев.**

Соответственно формировать ассортимент магазина категорийный менеджер должен не исходя из собственных закупочных предпочтений, а руководствуясь данными о сегментировании и предпочтениях потребителей

Мужчина, 35–55 лет, глава семьи, доход от \$1000, топ-менеджер или владелец бизнеса
Колбаса деликатесная; мясо; коньяк, водка; салаты, закуски консервированные; по списку «жена велела»; кофе молотый, элитный зеленый чай; бизнес-журналы, автожурналы; товары для автомобиля

Подтвердить статус главы семьи; отдохнуть после работы, снять стресс; принести в семью «нужные» и вкусные продукты; себя показать и убедиться, что «в порядке, лучше многих» (возможно, удобнее возить от одного поставщика чай только в пакетах, но придется также заключить договор и с другим поставщиком, предлагающим качественный весовой зеленый чай, – потому что такой чай предпочитает один из наших целевых клиентов). Иначе закупочная политика будет основана на собственных предпочтениях менеджера и интуиции, что не всегда правильно (даже если менеджер – профессионал своего дела и хорошо знаком с рынком).

Как узнать потребности покупателей? Сложных и недоступных методов нет. Категорийному менеджеру помогут простые вещи:

- ✓ исследования отдела маркетинга, специализированного агентства, исследования поставщика (производителя);
- ✓ опросы и анкетирование покупателей;
- ✓ наблюдение за покупателями в зале;
- ✓ метод «пробная покупка» или «тайный покупатель»;
- ✓ опросы друзей, знакомых, соседей – тех, кто является представителями целевой группы;
- ✓ опросы продавцов в зале;
- ✓ анализ статистических данных по продажам: объем по группам товаров, прибыль, распределение продаж по времени, соотношение посетителей и покупателей, средний чек;
- ✓ наблюдение за магазинами конкурентов: как там совершаются покупки?

Самое главное – ставить перед каждым опросом или исследованием задачу: что именно хотим узнать? И после таких исследований необходимо сделать несложные логические выводы: если большинство покупателей отвечает, что хочет иметь в ассортименте батарейки, то нужно такую позицию в ассортимент ввести (несмотря на то что прибыль от батареек копеечная и хлопот с поставкой будет много).

Еще один комментарий: категорийный менеджер сам не может и не должен анкетировать покупателей и проводить опросы – для этого в компании существует отдел маркетинга.

Но он не меньше других заинтересован в результатах такого исследования. Как правило, анкетирование и опросы проводятся в компаниях регулярно. Категорийный менеджер должен располагать данными о потребителе и понимать, как он покупает товар. Это поможет менеджеру точно управлять продажами товара. Если таких данных в компании нет, необходимо инициировать процесс исследования в отделе маркетинга или донести до руководства обоснованную необходимость исследований с помощью приглашенного маркетингового агентства.

2.2. Ассортиментная политика розничного магазина

Определение ассортиментной политики

Ассортиментная политика – это мероприятия компании, направленные на формирование ассортимента и управление им.

Это тактические действия на пути осуществления стратегии. Это все, что мы делаем для предложения нашим покупателям оптимального выбора товаров, цен и услуг. Ассортиментная политика в первую очередь отвечает на вопросы:

✓ что именно мы продаем? Какие группы товаров представлены в нашем магазине? Какие группы являются для нас основными?

✓ какой ассортимент у нашего магазина – широкий (для широкого круга покупателей) или глубокий (специализированный)?

✓ сколько примерно товарных позиций насчитывает наш ассортимент? Какие основные бренды и товары чьего производства являются основными для нашего ассортимента?

✓ каков уровень цен в магазине? На какого покупателя мы ориентируемся?

✓ с какими поставщиками мы работаем и каких принципов работы придерживаемся? Каковы критерии отбора поставщиков и требования к ним?

✓ кто отвечает за развитие ассортимента?

Ассортиментная политика не является чем-то оторванным от стратегии, она вытекает из нее, определяется общим развитием и целями компании. Поэтому 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.

Рассказывает менеджер по логистике одной из небольших розничных сетей из центрального округа России:

«У нас в магазине есть отдел закупок, отдел маркетинга, склад – словом, все как у всех. И “закупкам” все равно, какие проблемы у складских, а маркетингу все равно, какие проблемы у “закупок”».

Каждый занимается своей работой, и проблемы других подразделений никого не волнуют.

И всегда было так: маркетинг вводил новые позиции без ограничений, при этом абсолютно забывая выводить старые. “Закупки” все это дело закупали, основываясь на... да ни на чем не основываясь. Сказали купить – они купили. Склад переполнен, а новые позиции все равно вводятся и везутся. Руководство на все стоны склада не реагировало, потому как продажи растут и растут. Неликвиды никто не отслеживал (кроме склада), запасы контролировались на глазок, даже не по позициям, а по брендам.

В один прекрасный момент склад отказывается принимать груз, потому как места нет. На все попытки разобраться по всей строгости склад предъявил докладные: вот докладная о неликвидах. Вот о полугодовых запасах. Вот о том, что в свете всего выше перечисленного скоро понадобятся дополнительные площади. Наступил момент истины. “Закупки” все валят на маркетинг, маркетинг – на директора по рознице, директор по рознице разводит руками: наше дело продавать. Крови было много, принесли в жертву директора по маркетингу и объявили круглый стол. И родился документ под названием “Ассортиментная политика компании” (то, что ее разработал склад, а отдел маркетинга дополнил, не суть важно, все-таки общее дело делаем).

В документе предусмотрено кто, как, на каком основании и когда может вводить-выводить товары. Кто отвечает за продвижение товара на рынке, кто – за неликвиды. Предусмотрена ответственность “продаж” (если они выступали инициаторами ввода). Поскольку отдела логистики тогда не было, “закупки” взяли на себя ответственность по товарным запасам (для них это было новостью, они считали, что главное – это не допустить дефицита). Склад (в отсутствие отдела логистики) выступил в роли контролера, как маркетинга, так и “закупок”. Бюрократии стало немного побольше, но зато появилось понятие ответственности. Первый же продавец, инициировавший разовую закупку под клиента, после того как клиент отказался от заказа, приобрел всю партию сам... Теперь сто раз подумает».

Эта история иллюстрирует необходимость иметь в компании документ, который регламентирует все моменты, связанные с

ассортиментом: кто отвечает за формирование ассортиментной матрицы, на каком основании товар вводится и выводится из ассортимента, что считается неликвидом, сколько времени товар может храниться на складе без движения, какие отчеты кто и кому составляет, подает и т. д.

Менеджеры, управляющие ассортиментом, стремятся добавлять к нему новые товары, либо выполняя требование собственного отдела продаж и дистрибьюторов расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательских запросов, либо потому, что компании необходимо расширить линейку предлагаемых товаров для повышения уровня продаж и соответственно прибыли.

Однако по мере прибавления новых товаров возрастают расходы на поддержание запасов товара на складах, на переоснащение торговых площадей, на обработку заказов, на транспортировку, а также затраты на рекламу новых товаров.

Следовательно, расширение товарного ассортимента должно происходить планомерно, а не хаотично.

Также следует отметить, что перенасыщение ассортимента приводит к «поеданию» одних товаров другими (так называемый «товарный каннибализм»), когда перестают продаваться ранее нормально продаваемые позиции. К тому же слишком широкий выбор может смутить покупателя; из этого следует вывод о планомерности и продуманности введения новых товарных позиций в ассортимент. Если мы вводим в ассортимент новую зубную пасту, для чего мы это делаем? По запросу покупателей? Кто это определил? В какой форме? Чего ожидаем от этой позиции? Что будет являться основанием для расширения ассортиментного ряда этой пасты? И так далее.

Положение об ассортиментной политике

Положение об ассортиментной политике регламентирует зоны ответственности отделов при работе с ассортиментом, описывает порядок ввода и вывода товарных позиций, закрепляет ассортиментную матрицу – словом, является документом, определяющим всю работу с ассортиментом в компании.

Приведенный далее в примере вариант такого документа содержит основные моменты, которые должны быть отражены. Но хотим

предостеречь читателей заранее: используйте этот документ, максимально адаптировав его к своей действительности.

Для разработки «Положения» нужно:

1) определить свою стратегию в целом, позиционирование магазина, покупателей;

2) определить цели и задачи управления ассортиментом;

3) назначить ответственное за ассортимент лицо и отправить людей в его подчинение (отдел);

4) прописать все аспекты управления ассортиментом, а именно:

✓ кто составляет матрицу, в каких пределах ответственны категорийные менеджеры при внесении информации в матрицу, уровни доступа, кто отвечает за актуальность информации;

✓ товарный классификатор и его основные уровни;

✓ роли категорий и их заданные пропорции;

✓ кто за какие категории отвечает и в каком объеме (порядок ответственности – объем продаж, прибыль... и т. д.);

✓ на каком основании товар вводится в ассортимент и порядок процедуры;

✓ на каком основании выводится и порядок процедуры;

✓ процедура списания товара, отбраковки, утилизации;

✓ что считать нормой оборачиваемости для каждой категории;

✓ что считать нормой складского запаса;

✓ порядок проведения и рассмотрения аналитических отчетов;

✓ что делать с низкооборотными и неликвидными товарами (процедура, ответственные);

✓ как происходит планирование продаж (порядок согласования, утверждения и корректировки планов);

✓ порядок распределения товара по магазинам;

✓ формирование ассортимента в новых магазинах;

✓ действия при закрытии магазина и ликвидации части ассортимента.

Отношения с поставщиками также являются частью общей стратегии продукта и относятся к ассортиментной политике. Однако рекомендуется создать отдельный документ «Положение о работе с

поставщиками» для оптимизации и контроля работы закупщиков. Такой документ может содержать в себе разделы:

- ✓ что считать стратегическим партнерством;
- ✓ порядок ввода новых поставщиков;
- ✓ порядок и процедура оформления заказов;
- ✓ порядок и процедура ведения балансов и оплаты счетов;
- ✓ порядок вывода поставщиков;
- ✓ регламент подготовки и проведения переговоров, требования к подготовке при переговорах;
- ✓ описание процедур выставления рекламаций;
- ✓ регламент и порядок оформления командировок и т. д.;
- ✓ деловой этикет при встречах с поставщиками;
- ✓ этические моменты в отношении поставщиков (подарки и сувениры) и т. д.

Пример: Положение об ассортиментной политике ООО «...»

Положение об ассортиментной политике – документ, определяющий всю работу с ассортиментом в компании: описывает порядок ввода и вывода категорий, товарных позиций, определяет принципы формирования ассортиментной матрицы, определяет структурирование товарного классификатора. Принципы положения об ассортиментной политике должны учитывать позиционирование компании относительно целевой группы покупателей.

1. Термины и понятия.

1. 1. 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, кефиром, йогуртами, а не за молочными продуктами.

За майкой, футболкой, свитером, а не за изделиями из трикотажа.

За туфлями, босоножками, сапогами, а не за обувью.

1.2. Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине (или в магазинах одного формата) на определенный период с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина.

1.3. Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы, товарные подгруппы, товарные категории.

...

1.7. Ценовой сегмент – это восприятие покупателем стоимости товаров внутри товарной категории. (Расшифровать, какие именно сегменты используются в вашей ценовой политике, например «низкий, средний минус, средний, средний плюс, высокий, люкс» и т. д.)

...

1.10. Кросс-анализ категорий – это анализ сопоставления роли, присвоенной категории, с показателями по обороту и прибыли.

...

2. Распределение ответственности при управлении ассортиментом.

2.1. Решение о вводе или выводе товарных категорий из товарного классификатора принимает... (например, рабочая группа, состоящая из генерального директора, директора по маркетингу, коммерческого директора и категорийного менеджера).

2.2. Коммерческий директор и категорийный менеджер отвечают за формирование ассортимента. Обновление ассортиментной матрицы происходит сразу после пересмотра ассортимента в товарных категориях в соответствии с утвержденным графиком. (Приложение № 2 «Квоты на товарные категории, график пересмотра категорий и товаров под частной маркой».)

2.3. Категорийный менеджер отвечает за поддержание в актуальном состоянии подкатегорий (подкатегория 1, 2, 3, 4) товарного классификатора.

2.4. Ассортиментную матрицу отдельно по каждой товарной категории утверждает коммерческий директор.

2.5. Категорийный менеджер отвечает за правильность ввода товара в «Товарный классификатор», за соответствие наименования товара категории или подкатегории.

...

2.9. Ответственность за постоянное наличие в магазинах сети товаров, входящих в ассортиментную матрицу, несут категорийный менеджер, менеджер по заказам, розничная сеть.

3. Работа с товарными категориями.

3.1. В ассортименте сети должно присутствовать количество категорий, определенное для каждого формата. Каждой категории

должна быть присвоена роль.

Роль категории	Гипермаркет	Супермаркет	Мини-маркет
Уникальная	1–3 %		
Приоритетные	16–20 %		
Базовые	40–50 %		
Сезонные (периодические)	17–20 %		
Сопутствующие (удобные)	10–12 %		
Итого категорий:	320/100 %	120/100 %	50/100 %
Итого позиций, SKU	22 000	8000	2500

3.2. Каждая категория должна быть соотнесена с определенной ролью, которую она играет в данном магазине. (Далее следует описание ролей категорий и определение этих ролей.)

...

3.4. Категорийный менеджер ежеквартально анализирует отчет «Кросс-анализ категорий» (приложение № ...). По итогам анализа принимает решения о развитии/сворачивании категории совместно с коммерческим директором...

3.5. В случае несоответствия показателей категории относительно присвоенной роли коммерческий директор принимает меры к изменению роли категории либо ставит задачу категорийному менеджеру наметить план работ, направленный на достижение установленных показателей для приведения категории в соответствие ее роли.

4. Работа с товарными позициями.

4.1. Категория должна иметь квоту, согласованную с коммерческим директором (Приложение №... «Квоты на товарные категории»).

4.2. При пересмотре товарной категории, согласно графику, категорийный менеджер предоставляет анализ данных по форме приложения № ... «Анализ ассортимента в категории» и данные из приложения № ... «Товарный классификатор», согласовывает новые квоты с коммерческим директором.

4.3. Порядок работы по наполнению глубины товарной категории.

Наполнение глубины категории происходит с учетом ABC-анализа и целей товаров внутри товарной категории, отдельно по каждому формату.

4.4. Товар в категории должен соответствовать одной или нескольким целям.

Цели товара в товарной категории:

Привлечь покупателей: известные торговые марки с большой рыночной долей, пользующиеся спросом, поддерживаемые рекламой, часто покупаемые за известную цену...

Создать оборот: быстро продаваемые товары повседневного спроса.

...

Укрепить имидж магазина: дорогие, высококачественные и престижные товары. Товары, которые создают определенное впечатление о магазине.

...

4.5. Товар в категории остается при соответствии следующим критериям.

Товар категории АА, АВ, ВА или ВВ по результатам ABC-анализа по обороту и прибыли и количеству единиц продаж.

Для товара определена цель внутри товарной категории.

4.6. Товар рассматривается к вводу в ассортимент при соответствии следующим критериям:

4.6.1. Спрос на товар среди представителей целевой аудитории по данным:

производителей (поставщиков);
информации, полученной категорийным менеджером самостоятельно, – источник (покупатели, Интернет...)...

4.7. Товар предлагается к выводу из ассортимента при соответствии следующим критериям:

Группа С1С2, С2С1,С2С2 или С1С1 по результатам ABC-анализа по обороту и прибыли в течение трех месяцев...

Окончание жизненного цикла товара...

...

Данный документ позволит исключить такие знакомые всем ситуации:

✓ директор магазина, не посоветовавшись с категорийным менеджером, заказывает товар у местного поставщика «на свое усмотрение», чтобы «посмотреть, как пойдет», потому что «покупатели вроде спрашивали»;

✓ менеджер по закупке, находясь в сговоре с поставщиком, необоснованно вводит в ассортимент ту или иную товарную позицию без ведома категорийного менеджера и директора магазина;

✓ поступление товара в магазины производится без учета полочного пространства, когда директор в ужасе восклицает: «Ну и куда мне все это выкладывать?»;

✓ категорийный менеджер не в курсе, что планируется открытие трех новых магазинов и закрытие одного старого и из-за этого срочно потребуется пересматривать всю систему товарных запасов;

✓ никто из категорийных менеджеров и не подозревает о том, что во всех магазинах сети идет распродажа, организованная отделом маркетинга без чьего-либо ведома;

✓ покупатель не в состоянии сделать выбор между 15 видами томатной пасты, которую завезли «на пробу» и поставили между печеньем и шоколадом («потому что от одного поставщика»).

2.3. Ценовая политика розничного магазина

Ценовая политика – это принципы, которых предприятие собирается придерживаться в сфере установления цен на сформированный (формирующийся) ассортимент. Ценовая политика наряду с ассортиментной представляет собой тактические действия, которые способствуют достижению стратегических целей компании (табл. 2.5).

Отсутствие регламентированной ценовой политики в розничной компании ведет к следующему:

✓ цены на товар меняются слишком часто под предлогом «мы гибко подходим к этому вопросу» и «чтобы конкуренты не уследили» (так же как и покупатели);

✓ цены на один и тот же товар во всех магазинах сети разные и ставятся не на основе мониторинга ситуации, а на основе метода «а вдруг продастся»;

Таблица 2.5

Стратегические цели компании	Политика ценообразования	Методы ценообразования
Увеличение текущей, сегодняшней прибыли	Обеспечение наибольшей торговой наценки. Главное — текущие показатели, долгосрочный период не важен	«Снятие сливок», измерение эластичности спроса (с целью эффективности снижения или повышения цен)
Увеличение доли рынка, захват регионов	Низкие цены для привлечения максимального количества покупателей, но не ниже уровня покрытия издержек	Конкурентное ценообразование: проникновение на рынок, демпинг
Максимальная дифференциация, предложение лучшего товара, качества и услуг	Высокая наценка, покрывающая издержки на достижение высокого уровня сервиса и качества товаров и услуг	Издержки + прибыль или измерение покупательской ценности
Выживание, уход от конкурентных войн	Низкие цены, но не ниже себестоимости, чтобы была возможность в будущем иметь плановую прибыль	Издержки: анализ безубыточности; конкурентное ценообразование: метод текущих цен или следование за лидером

✓ система цен и скидок непонятна покупателям и персоналу в магазинах («Купи на 300 рублей, получи купон, поменяй на талон, с двух талонов можно получить 3 % бонуса на каждые 134 рубля, потраченные за период с сентября по январь, а бонус можно получить в феврале при покупке еще на сумму 500 рублей...»). Продавцы с трудом могут объяснить покупателям, как же получить бонус, и как следствие – не заинтересованы в продажах;

✓ категоричный менеджер (закупщик) сам не имеет права устанавливать цены, а ценообразованием занимается директор магазина или старший товаровед, который не знает ничего о себестоимости товара, планах по развитию категории и о ценах конкурентов;

✓ персонал в магазине имеет право определять размер скидки на товар по своему усмотрению, причем безо всяких оснований («Почему дешевле продали?» – «Так это глава управы приходил, ему всегда “по себестоимости” отдаем». – «Почему глава управы третий раз за

неделю покупает по две коробки колготок разных размеров?» – «Не знаем, не спрашивали»);

✓ покупатели постоянно задают одни и те же вопросы: «А что это у вас хлеб такой дорогой? А икра такая дешевая, некачественная что ли?» – и при этом продажи хлеба и икры постоянно падают, но на эти вопросы никто не обращает внимания, считая их придирками покупателей;

✓ в результате компания недостаточно прибыльная и окупает себя с трудом. Вроде и обороты приличные, а денег не хватает даже на закупку товара.

Все это приводит к тому, что цены в магазине неоптимальны для покупателя; как следствие, продажи падают или не растут, компания недополучает потенциальную прибыль, работая только на оборот, и не может развиваться, возможны злоупотребления среди персонала, так как никто не контролирует отпускные цены.

Положение о ценовой политике

Для эффективной работы необходимо **«Положение о ценовой политике предприятия»** (либо нужно включить методы ценообразования в «Положение об ассортиментной политике»). В нем должны содержаться следующие пункты:

✓ термины и определения (что такое себестоимость, порядок определения цен по Fifo или Lifo или другим методом, разница между торговой наценкой и рентабельностью и другие важные для понимания ценообразования термины);

✓ основная стратегия компании в отношении ценообразования (например, придерживаться низких цен, но не ниже уровня покрытия издержек, за исключением товаров...);

✓ ответственные за установление цен и их пределы (например, категорийные менеджеры по согласованию с финансовым директором);

✓ общие принципы установления торговой наценки на предприятии и общей системы цен (например, цены устанавливаются после изучения конкурентной среды и с учетом покупательской способности, учет разных форматов предприятия и т. п.);

✓ валюта, являющаяся основой для расчета цен, и порядок установления курса (расчет себестоимости происходит в ... у. е., розничные цены указываются в рублях по курсу пересчета... корректировка курса происходит один раз в ... недели);

✓ что входит в себестоимость товара и порядок расчета (себестоимость включает в себя ... наценку на логистические, таможенные расходы. Данные о стоимости перевозки предоставляются отделом логистики еженедельно...);

✓ политика установления цен согласно категориям товаров (например, товары уникальных категорий должны иметь максимальную торговую наценку, не менее 30 %, но в соответствии с покупательским спросом);

✓ выбор методов установления розничной цены (метод следования за лидером, средняя цена по рынку, покупательский спрос, издержки плюс плановая наценка и т. д.);

✓ порядок изменения цен на уже продающиеся товары – как часто меняются, ответственные лица (например, цены могут меняться не чаще одного раза в месяц (квартал, неделю) по инициативе категорийного менеджера или директора магазина; порядок изменения цены такой-то);

✓ порядок оформления ценников и документов по сверке цен, как осуществляется контроль за ценами в магазинах;

✓ установление цены на новые товары (кто устанавливает цены, с какими службами необходимо это согласовать);

✓ политика скидок: в отношении новых товаров, продающихся товаров, товаров, выводимых из ассортимента, неликвидов (кто определяет скидку, например категорийный менеджер по согласованию с отделом маркетинга, каков порядок снижения цены на каждый вид товара – брак, неликвид, товар с избыточным запасом и т. п.);

✓ контроль за отпускными ценами (кто осуществляет контроль, какими методами, как часто, какие последствия при нарушении ценовой политики наступают);

✓ полномочия персонала в части предоставления точечных скидок (кто, при каких обстоятельствах и в какой степени может предоставлять скидки, кому, какие документы должны быть при этом оформлены);

Три стратегии ценообразования

Компания устанавливает уровень цен на товары, исходя из соображений получения прибыли от своей деятельности. Как правило, при выработке политики ценообразования принимаются во внимание издержки производства, конкуренция и спрос потребителей. Цены будут находиться где-то в промежутке между слишком низкими, не обеспечивающими прибыли, и слишком высокими, препятствующими формированию спроса (рис. 2.6).

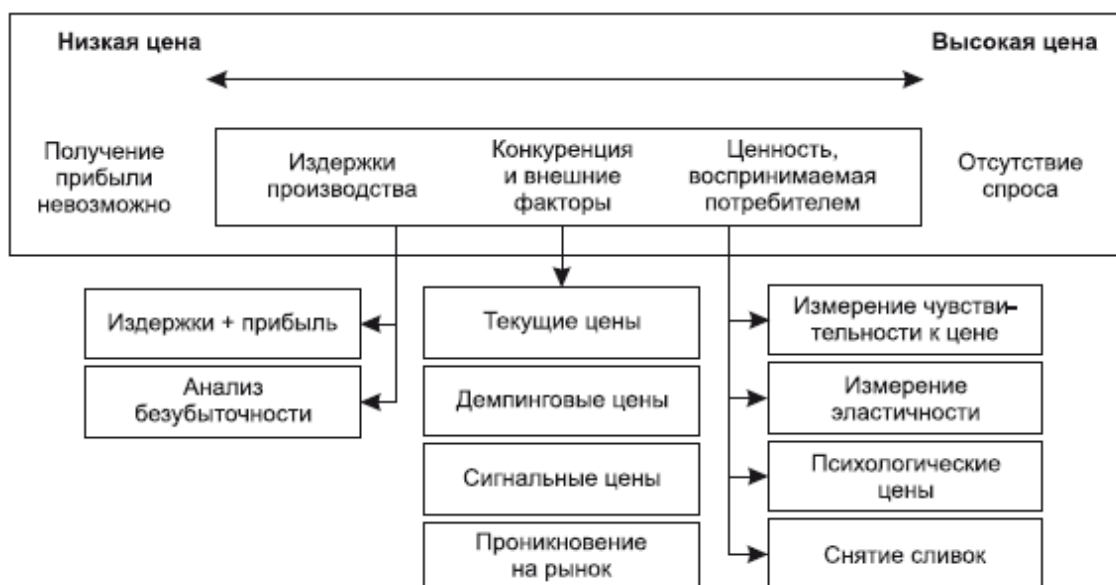


Рис. 2.6

Если компания ориентирована в первую очередь на прибыль и в меньшей степени на объем рынка, то оправданно *ценообразование на основе себестоимости* (например, частная компания с небольшим оборотом, служащая цели одного хозяина, или семейное предприятие, производственные компании). Этот метод еще называют *затратным* («ориентация на затраты»). В такой стратегии минимальная цена определяется издержками фирмы; нужно назначить за товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все затраты по его закупкам, распределению, продвижению и продажам, включая норму прибыли. При этом сначала подсчитывают издержки, а затем определяют норму прибыли, которую хотелось бы получить.

Можно применять эту стратегию, когда спрос на товары неэластичен:

✓ товар уникален, отсутствуют конкуренты (например, магазин торгует эксклюзивными авторскими ювелирными или швейными изделиями);

✓ покупатели не сразу замечают повышение цен (если товар приобретают редко, и он является показателем статуса или подарком либо приобретается по особому случаю, например дорогие вечерние платья, костюмы);

✓ товар нужно продать для выполнения плана по обороту, избавиться от излишков (продажа сезонного товара в конце сезона по себестоимости для того, чтобы не нести издержки на хранение товара).

В условиях острой конкуренции имеет смысл строить свое *ценообразование с учетом конкурентной среды* (все рынки, где существует достаточная плотность конкуренции: бытовая техника и электроника, продукты питания, одежда, обувь, товары для дома, книги, игрушки, отделочные и стройматериалы и т. п.). Задача ценообразования – поддержание цены на уровне конкурентов (или ниже) и максимальное снижение издержек. Причем издержки принимаются во внимание только для общего подсчета рентабельности компании в целом.

Фирменным знаком крупнейшего мирового розничного оператора *Wal-Mart* является продажа определенных товаров ниже себестоимости. Таким образом, поддерживается необходимый покупательский трафик и оказывается давление на конкурентов. Одной из причин относительной неудачи *Wal-Mart* в Германии аналитики называют законодательный запрет в этой стране на продажи ниже себестоимости, вследствие чего компания не смогла применить свою ценовую стратегию.

Приемы установления цен здесь разнообразны: от ценовых войн («Удар по ценам!», «Территория низких цен») до следования за лидером («Найдете дешевле – мы вернем вам разницу!»). Как правило, все методы сводятся к постоянному мониторингу цен конкурентов и донесению до покупателя информации «А у нас лучше!».

При выходе на рынок и захвате доли рынка разумно ориентироваться на стратегию *ценообразование на основе*

потребительской ценности (дорогие товары ограниченного спроса: ювелирные лавки, бутик вин, сигарный бутик, магазины подарков или, напротив, социальные магазины для ветеранов, пенсионеров).

Сколько стоит картина Пикассо? Если принимать во внимание стоимость материалов – холста и красок, то не очень дорого. Но на аукционе за нее платят миллионы. Это та цена, которую покупатель готов платить. Потребительская ценность картины значительно превышает ее реальную себестоимость.

Эта стратегия характерна для рынков и товаров с неэластичным спросом (товары очень нужны покупателю или приобретаются для удовлетворения особенных потребностей). Для товаров с эластичным спросом и повседневных товаров она может использоваться при низкой конкуренции (например, цены на новые модели телефонов магазин устанавливает очень высокие, потому что в округе нет магазинов, торгующих такими брендами или телефонными аппаратами вообще).

Цены могут быть установлены очень высокие (или напротив, очень низкие), если покупатель готов платить такую высокую (или наоборот, только очень низкую) цену. Так же как и в случае со стратегией на основе издержек, стратегия ценообразования на основе потребительской ценности используется, когда:

- ✓ товар уникален, отсутствуют конкуренты (например, магазин торгует эксклюзивными авторскими ювелирными или швейными изделиями);

- ✓ покупатели считают, что повышенная цена оправдана повышенным качеством товара.

Задача ценностного подхода к ценообразованию состоит вовсе не в том, «чтобы покупатели были довольны». Такую благосклонность нетрудно приобрести и за счет больших скидок с цен. На самом деле ценностное ценообразование призвано обеспечить получение большей прибыли за счет достижения выгодного для фирмы соотношения «цена/издержки».

Каждый из способов имеет свои преимущества и недостатки. Эффективно работающая компания сочетает все три стратегии в рамках ценообразования по всему ассортименту.

Методы ценообразования в рознице

Методов установления цены очень много, однако мы рассматриваем те, которые применимы к розничной торговле.

1. «Средние издержки плюс прибыль»

Этот самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара.

Данный метод ранее широко применялся в розничной торговле. Стандартный размер наценок 15–35 %, и чем больше объем продаж, тем обычно меньший процент наценки устанавливается. Но сейчас все чаще компании используют более сложные и более точные методы установления цен, потому что этот метод при своей простоте не учитывает состояние спроса и конкуренции.

Плюсы: простота. Продавцы больше знают об издержках, чем о спросе, и, привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования.

Минусы: метод абсолютно негибкий и не дает возможности быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

Однако следует заметить, что данный метод имеет право на существование в первую очередь тогда, когда аналогичным методом устанавливаются все цены на рынке или когда конкуренция минимальна.

2. «Расчет цены на основе анализа безубыточности»

Расчет точки безубыточности является одним из наиболее интересных моментов в установлении цен и пороговых значений продаж. С одной стороны – да, необходимо найти пороговые значения цены, объема продаж и затрат, которые позволят зарабатывать больше, чем тратить. Но есть ограничения, в первую очередь связанные со спросом и прогнозами затрат.

Категорийный менеджер в расчете безубыточности прямо не участвует (для этого есть финансовая или бухгалтерская служба или отдел аналитики), но сам механизм работы этого метода он знать должен – все возможности и ограничения метода (рис. 2.7).

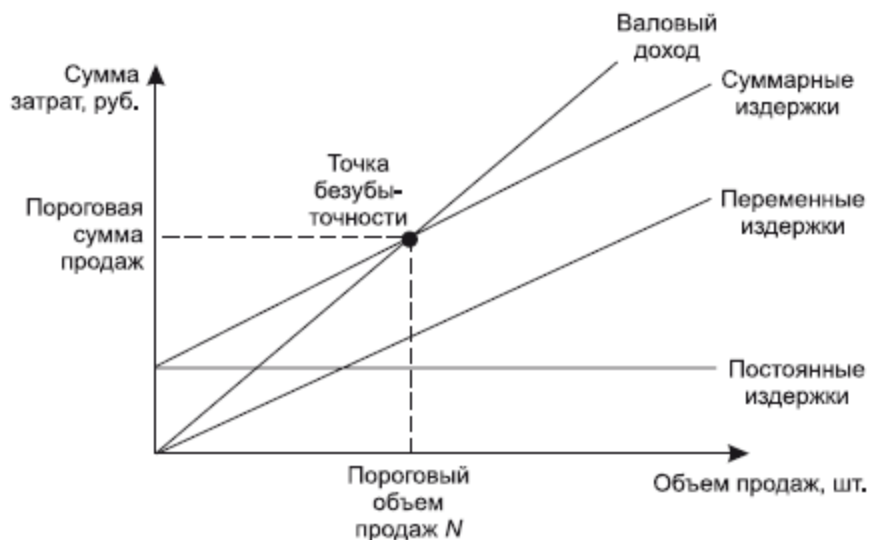


Рис. 2.7

Суть безубыточности: необходимо установить тот минимальный объем продаж, который обеспечит нам получение прибыли. Для этого необходимо рассчитать постоянные затраты, которые мы будем нести каждый месяц (неделю, квартал), необходимый план товарооборота (выручки), желаемую торговую наценку (для определения стоимости переменных затрат, куда будут входить также расходы на закупку товара).

Постоянные издержки — затраты, которые не зависят от интенсивности торговли. Это аренда, амортизация, расходы на уборку, местные налоги, зарплата сотрудников (оклады), постоянная реклама и т. п.

Переменные издержки — затраты, которые зависят от интенсивности товарооборота. Это закупка товаров (чтобы что-то продать, надо сначала это купить), транспортные расходы, акции по стимулированию сбыта, премии сотрудникам и т. д.

Суммарные издержки — постоянные плюс переменные издержки.

Валовый доход — выручка, общая величина средств, получаемых при продаже всего объема товара за период.

Точка безубыточности — уровень продаж, при котором нет ни прибылей, ни убытков.

Предельная прибыль (маржинальный доход или прибыль) — выручка (валовый доход) минус переменные издержки.

Норма предельной прибыли (НПП) – доля маржинальной прибыли в общей валовой выручке.

$$\begin{aligned} \text{НПП (норма предельной прибыли)} &= \\ &= \frac{V \text{ объема выручки} - P \text{ переменные издержки}}{V \text{ объема выручки}} \times 100\%. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ТБ (точка безубыточности)} &= \\ &= \frac{P \text{ постоянные издержки}}{1 - (P \text{ постоянные издержки} / V \text{ объема выручки})}, \end{aligned}$$

или

$$\text{ТБ (точка безубыточности)} = \frac{P \text{ постоянные издержки}}{\text{НПП (норма предельной прибыли)}},$$

или

$$\begin{aligned} \text{ТБ (точка безубыточности)} &= \\ &= \frac{P \text{ постоянные издержки}}{V \text{ объема выручки} - P1 \text{ переменные издержки}} \times V \text{ объема выручки.} \end{aligned}$$

$$\text{Средняя торговая наценка} = 1 - \frac{V \text{ объема выручки}}{\text{переменные издержки}} \times 100\%.$$



Пример расчета можно найти в электронном приложении.

Пример. Постоянные затраты магазина *Ласточка* (включая налоги, аренду, зарплату персонала) будут равны 20 тыс. руб. Переменные

затраты (в том числе и на закупку товара) составят 120 тыс. руб. Объем валовой выручки планируется 160 тыс. руб. в месяц.

$$\text{НПП} = ((160\ 000 - 120\ 000) / 160\ 000) \times 100\ \% = 25\ \%$$

Норма предельной прибыли составит 25 %, это означает, что средняя торговая наценка должна обеспечить такую прибыль и должна быть равна 33,334 % ($1 - (160\ 000 / 120\ 000) \times 100\ \% = 33,334\ \%$).

Рассчитаем точку безубыточности:

$$\text{ТБ} = 20\ 000 / (1 - (120\ 000 / 160\ 000)) = 80\ 000\ \text{руб.},$$

или

$$\text{ТБ} = 20\ 000 / 25\ \% = 80\ 000\ \text{руб.},$$

или

$$\text{ТБ} = (20\ 000 / (160\ 000 - 120\ 000)) \times 160\ 000 = 80\ 000\ \text{руб.}$$

Точка безубыточности (пороговая выручка) составит 80 тыс. руб. в месяц. Это означает, что *Ласточке* нельзя снижать оборот менее 80 тыс. руб. в месяц, иначе ее расходы превысят доходы.

Но если постоянные затраты *Ласточки* увеличатся (в связи с расширением штата, например) и возрастут до 40 тыс. руб. в месяц, это будет означать, что пороговая выручка станет

$$40\ 000 / (1 - (120\ 000 / 160\ 000)) = 160\ 000\ \text{руб.},$$

что практически равно общему потенциалу магазина (общий потенциал магазина мы предположили, исходя из проходимости и потенциального спроса). И если затраты еще возрастут, *Ласточка* рискует вылететь в трубу. Магазин начнет работать себе в убыток.

И только теперь, вычислив потенциал и пороговую выручку, мы можем составлять план продаж и распределять его по категориям товаров.

Еще одним методом ценообразования на основе издержек является расчет точки безубыточности и определение целевой прибыли.

Цена в точке безубыточности обеспечивает пороговый уровень продаж, нужный для покрытия суммарных издержек.

Плюсы: расчет цены основывается на издержках, что позволяет компании иметь гарантированно неубыточный объем продаж. То есть фирма стремится установить ту цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли.

Цена товара в точке безубыточности может быть рассчитана по формуле

$$(P/N) \times P1,$$

где P – постоянные издержки; $P1$ – переменные издержки; N – **пороговый объем продаж (см. график безубыточности на рис. 2.7 выше).**

Это еще один из дефектов метода: пороговый объем будет один для всех товаров в магазине. Но как определить объемы для 5 тыс. или 10 тыс.

товарных позиций? То есть для каждого товара придется построить свой график безубыточности? И еще: цена зависит от объема, а объем – от цены. Получается замкнутый круг.

Минусы: вся методика основана на сравнении средних издержек с получаемым доходом. Но:

а) о полной сумме издержек невозможно судить до тех пор, пока продажи не будут начаты. Чем больше объем продаж, тем больше издержки;

б) установление цены зависит от эластичности спроса по ценам, а график безубыточности этого не отражает;

в) в розничной торговле практически невозможно посчитать уровень затрат на единицу товара. Если в магазине 30 тыс. наименований товаров, то считать по каждой позиции – нереально. Привести все к единому коэффициенту и распределить по всем товарам общую сумму издержек – неправильно, так как это ни в коем случае не отражает реального спроса и конкуренции.

Затратный подход к ценообразованию – исторически самый старый и на первый взгляд надежный. Ведь в основе его лежит такая реальная категория, как затраты фирмы, подтвержденные документами бухгалтерии. На самом деле этот подход обладает

неустранимым дефектом. Во многих случаях величину удельных затрат на единицу продукции... невозможно определить до того, как цена будет установлена. При рыночной организации сбыта продукции уровень цены определяет возможный объем продаж и соответственно возможный масштаб производства. Между тем и экономическая теория, и бухгалтерский учет признают, что от масштаба производства прямо зависит величина удельных затрат на производство единицы продукции. При росте определенных масштабов выпуска снижается сумма постоянных затрат, приходящихся на одно изделие, соответственно и величина средних затрат на его выпуск.

Источник: *Иванова Н. В. Ценообразование: Учеб. пособие. М., 2002.*

Подсчет точной безубыточности возможен **только по факту совершения продаж.**

Правильным решением будет являться установление минимальных цен, которые позволят компании всегда иметь гарантированный уровень запаса прибыли, обеспечивающий безубыточность бизнеса.

Пример из личной практики. В нашей компании существовала система поправочных коэффициентов, которые и являлись определяющими для установления «пороговых» цен. Мы осуществляли внешнеэкономическую деятельность, поэтому пользовались терминологией ВЭД. Термин «цена-нетто» был введен нами для определения минимальной цены продажи товара (рис. 2.8).

3. «Демпинговые цены»

На товары, привлекательные для покупателя, цены назначаются ниже или значительно ниже, чем у конкурентов. При этом вопросы себестоимости такого товара не рассматриваются; за счет наценки на другие товары компания работает с прибылью. В этом случае демпинговые цены на товар могут сохраняться достаточно долго.

«...Демпинг *Евросети* может составить 10–20 % от общего уровня сегодняшних цен... “Даже если это конфискат, сейчас никто из производителей не может себе позволить демпинг на их продукцию со стороны одного из дилеров, – сомневается руководитель другой известной сети. – Подобные действия в итоге

грозят разрывом отношений с компанией или недовольством других дилеров”. Он напоминает недавнюю историю, когда *LG* обвинила в демпинге компанию *Связной* и отказалась от сотрудничества с ней». Источник: Teledaynews, март 2006.

Плюсы: резко увеличивается число покупателей, которым данный товар становится доступным. Растет оборот: один покупатель может позволить себе большее количество подешевевшего товара. Подешевевший товар «оттягивает» на себя часть спроса, который в противном случае был бы направлен на приобретение других товаров. Компания приобретает устойчивый имидж «магазина с низкими ценами».

Минусы: обостряется конкуренция, так как нарушается равновесие сил на рынке. Снижается прибыль предприятия. Вернуться на прежний уровень цен будет сложно, так как покупатель ожидает все более дешевых предложений. Цена становится единственным способом удержать покупателя, поэтому снижение цен (и работа на минимальной прибыли) будет основной стратегией компании.

Метод приемлем только для тех компаний, которые хотят охватить большой сегмент рынка и имеют доступ к кредитам или солидным инвестициям.

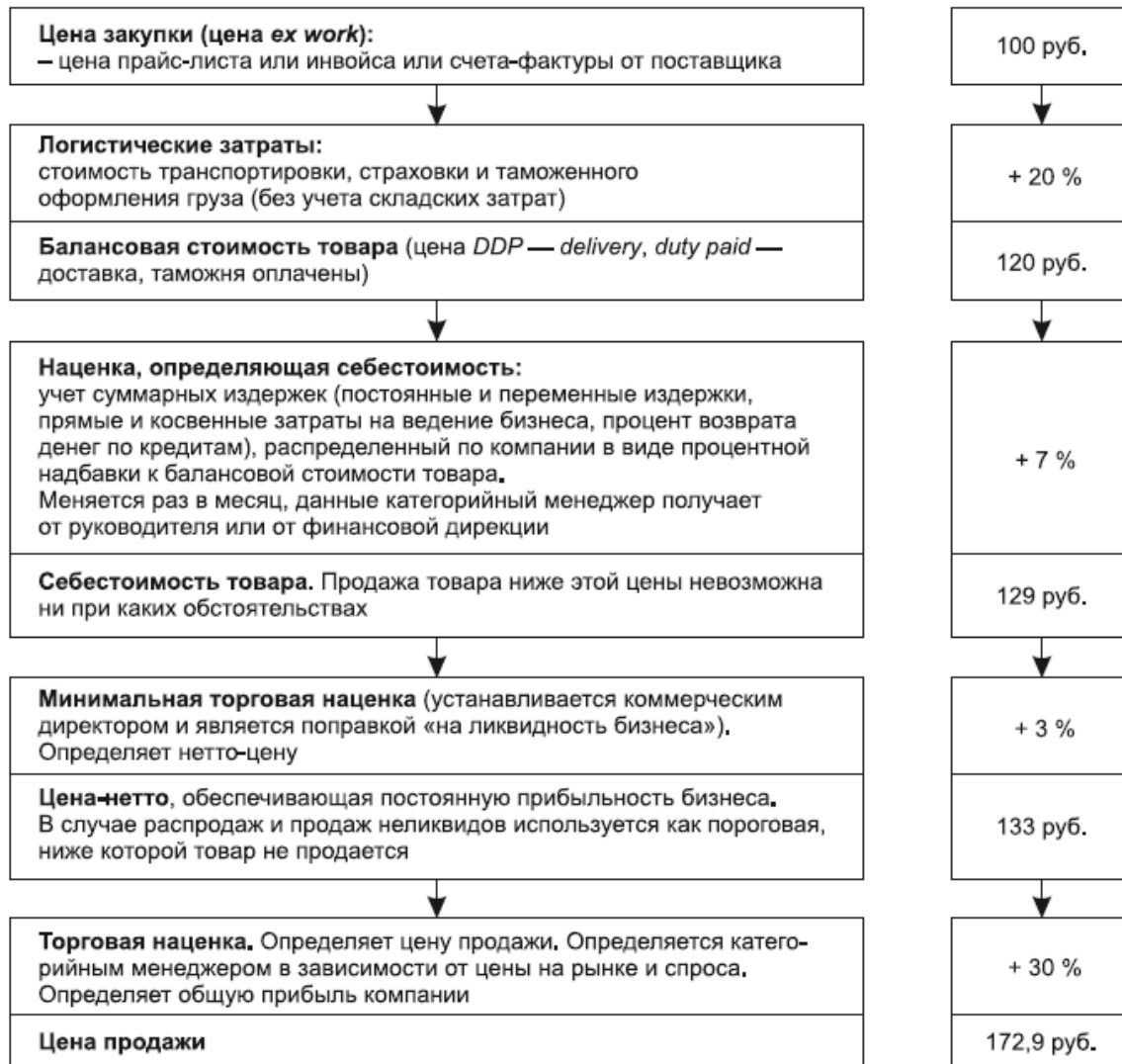


Рис. 2.8

4. «Сигнальные цены», или метод KVI

Выделение товаров с самой низкой, определяющей уровень магазина и привлекательной ценой для покупателей называется методом «сигнальных цен», или методом KVI (key value indicator – ключевые показатели объема продаж, или ключевые показатели цены). Как правило, это те товары или бренды, цены на которые покупатели помнят и могут сравнить с другими магазинами, – хлеб, молоко, стиральный порошок, средства гигиены, типичные модели повседневной одежды, обуви и т. д. Как правило, это должны быть товары из наиболее продаваемых категорий, и их количество не

должно превышать 3–5 % от общего количества товарных позиций (иначе магазин будет терять прибыль).

Этот метод хорош для магазинов с широким ассортиментом, где приобретается большой список товаров – и дорогих, и самых дешевых. В таком случае потери от продажи товара с малой (а то и нулевой наценкой) покрываются за счет продаж другого ассортимента. В магазинах, где среднее число покупаемых товаров в чеке невелико (в магазинах бытовой техники и электроники, например), этот метод нужно использовать с осторожностью, чтобы не получать ущерб от продажи только дешевых товаров.

С точки зрения мерчандайзинга товары KVI должны быть заметны на полке, но внимание на них покупателей не должно специально акцентироваться (акцент лучше делать на тех товарах, которые приносят прибыль). Обнаружив товары KVI, покупатель может сориентироваться и понять какое ценовое предложение в магазине, каков уровень товара и для какого целевого покупателя товары представлены.

Характерным примером является компания *Aldi* (крупнейшая дискаунтерная сеть в Европе), которая полностью отказалась от определения рентабельности по отдельным товарам или товарным линиям. Расчеты показали, что продажа части товаров, например молока, нерентабельна, однако отказаться от таких товаров – значит потерять лояльность покупателей. Владельцы компании сделали вывод, что их интересует общее выполнение финансового плана, а наценка по отдельным товарам может быть любой. Пока эта стратегия приносит свои плоды: показатели *Aldi* (продажи с квадратного метра; операционная прибыль) считаются лучшими в Европе. Источник: *Касаткин Д.* Как установить цену // Финансовый директор. 2004. № 11.

5. «Установление цены на основе уровня текущих цен»

Назначая цену на основе уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне цен своих основных конкурентов, выше или ниже его. Метод ценообразования на основе уровня текущих цен довольно популярен. В случаях когда эластичность спроса с трудом поддается

замеру, уровень текущих цен олицетворяет собой «коллективную мудрость отрасли».

Плюсы: простота метода. Кроме того, придерживаться уровня текущих цен – значит сохранять нормальное равновесие на рынке. В самом деле, если джинсы в нашем городе везде стоят 2000 руб., то почему мы должны назначать другую цену? Если назначим выше, покупатель не купит. Если ниже – начнутся проблемы с конкурентами...

Минусы: не учитываются затраты компании и издержки. Однако при стабильных рынках и малой конкуренции прибыль компании обеспечена.

Этот метод удобен для стабильных рынков с устоявшимся спросом, где не ожидается прихода конкурентов или поглощений мелких магазинов сетевиками.

6. «Измерение эластичности спроса»

Спрос – это потребность в товаре, выраженная в денежной форме. Объем спроса – это количество товара, которое покупатели желают приобрести за определенный период (день, месяц, год и т. д.). Влияет на объем спроса:

- ✓ цена на этот товар (высокая, низкая, как у всех);
- ✓ цена других товаров-заменителей («За углом точно такая же сумочка, но дешевле»);
- ✓ количество товара (дефицит или излишек);
- ✓ доходы, накопления и сбережения покупателей («Премии выдали, нужно пойти потратить»);
- ✓ цены на взаимодополняющие товары («Чипсы дорогие, но пиво тут дешевле! Так и быть, возьмем все – и пиво и чипсы»);
- ✓ реклама и маркетинговая активность компании («Как хорошо, что сегодня распродажа! Возьму две штуки – себе и соседке!»);
- ✓ сезонные и экономические факторы (зимой спрос растет на шубы, летом – на купальники);
- ✓ возраст покупателей, их вкусы и предпочтения, национальные и культурные особенности, социальные различия и т. д.

Степень чувствительности спроса на какой-нибудь товар к изменению цены называется эластичностью. Если спрос на товар очень чувствителен к цене и может сильно измениться при колебании

цены, то мы говорим «спрос эластичен». Если же цена мало влияет на спрос, то можно сказать «спрос неэластичен».

Например, спрос на автомобили достаточно эластичен. Если цена на автомобили снизится, то вырастет количество желающих обладать этим благом цивилизации. А вот спрос на бензин, напротив, неэластичен – сколько бы бензин ни стоил, его все равно покупают.

Эластичный – значит «чувствительный к цене». Если цена повышается – спрос падает. Если цена понижается на 1 % – спрос растет больше, чем на 1 %.

Покупатель говорит: «Чем ниже цена – тем больше куплю».

Что влияет на эластичность: наличие заменителей (товаров-субститутов и конкурентов) увеличивает эластичность. Высокая удельная стоимость товара (мебель, компьютеры) повышает эластичность (15-процентное снижение цен на шубы сильнее повлияет на выбор потребителя, чем такое же процентное понижение цены на зубную пасту).

Неэластичный – значит «малочувствительный к изменению цены». Если цена вырастет на 1 % – спрос останется прежним. Если цена падает – роста продаж не происходит или они растут меньше, чем на 1 %.

Покупатель говорит: «Куплю при любой цене».

Бытовая необходимость иметь эти вещи повышает неэластичность (бензин, хлеб, услуги связи – куда без них?).

Что влияет: очень низкая стоимость товара делает товар неэластичным; если товар стоит «копейки» (например, жвачка, леденцы), то снижение цены на 10 % будет малоощутимым. Дефицит, сезонность, срочность, чрезвычайные обстоятельства или острая необходимость в товаре («срочно куплю за любые деньги») тоже делают товар неэластичным. Уникальность товара или магазина делает спрос неэластичным (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Если	Это означает	Что происходит	Примеры
$\varepsilon < 1$	Неэластичный спрос	Спрос растет незначительно даже при сильном	Нарядная одежда, дорогая обувь, специализированные товары: профессиональное
		увеличении цены. Процент спроса «не успевает» за процентом снижения цены. Нет смысла снижать цену, так как это не сильно повлияет на увеличение спроса	спортивное или туристское снаряжение, профессиональный инструмент или программное обеспечение. Медицинское оборудование, жизненно важные лекарства (инсулин). Продукты с коротким сроком годности и хранения (хлеб, молоко). Бензин, телефонная связь; очень дорогие статусные вещи (украшения, дорогие меха). Товары для новорожденных и товары для особых случаев: подарки, цветы, торты
$\varepsilon > 1$	Эластичный спрос	При незначительном снижении спрос возрастает значительно. Есть смысл снижать цену, так как рост объема продаж вырастет значительно	Алкоголь, все продукты питания с долгим сроком хранения (можно купить впрок; например, бакалея, крупы, овощи, консервы, замороженные продукты); средства гигиены и средства для поддержания чистоты в доме, бытовые товары. Мебель, автомобили, бытовая техника, компьютеры (спрос относительно эластичен), одежда и обувь
$\varepsilon = 1$	Унитарный спрос	Изменение цены приводит к такому же количественному изменению величины спроса. Можно снизить цену в погоне за оборотами, но дополнительной прибыли это не принесет	На практике трудно встретить, но теоретически это могли бы быть предметы повседневного спроса, не имеющие острой жизненной необходимости, покупаемые реже, чем продукты питания: канцтовары, игрушки, посуда, текстиль для дома, демисезонные товары

$\varepsilon = 0$	Абсолютно неэластичный спрос	Изменение цены не отражается на величине спроса	Таких товаров немного: отдельные виды жизненно важных лекарств, без которых больной не может обойтись (инсулин), бензин, нефть, медицинская помощь и т. п. Товары в условиях дефицита (пока не наступит насыщение товаром)
ε стремится к ∞	Абсолютно эластичный спрос	Возможно существование только одной цены, при которой товар будет приобретаться покупателями. Любое изменение цены приведет либо к полному отказу от приобретения данного товара (если цена повысится), либо к неограниченному увеличению спроса (если цена снизится)	На практике таких товаров очень мало — всегда есть желающие заплатить неоправданно высокую цену. Это скорее теоретический расчет, нежели практический. Как условный пример — это то, без чего человек может спокойно обойтись или сделать самостоятельно, не платя за это лишние деньги, — доставка, красивая упаковка, нарезка, подгонка по фигуре, оплата посреднику за оформление документов, «место» в очереди

Эластичность может быть выражена в виде коэффициента эластичности $\varepsilon_{ц}$:

$$\varepsilon_{ц} = \Delta K / \Delta Ц,$$

где ΔK — изменение величины спроса, %; $\Delta Ц$ — изменение цены, %.

Коэффициент рассматривается в положительных значениях — это как раз и является проявлением того, что ε стремится к бесконечности (∞).

Графически кривые спроса можно представить так (рис. 2.9–2.11).

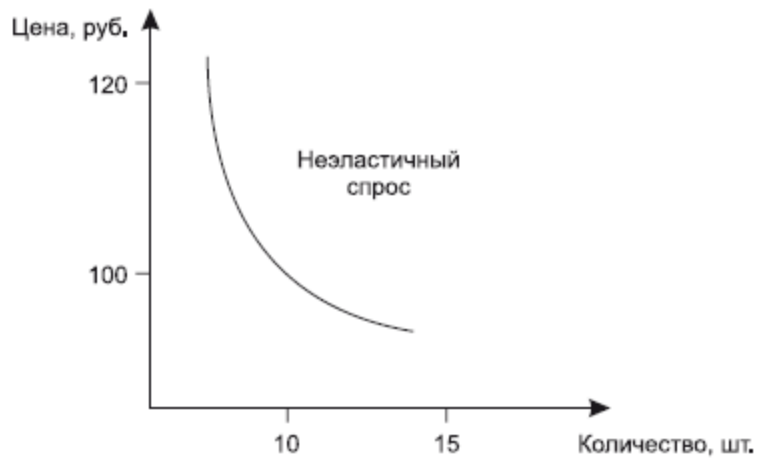


Рис. 2.9

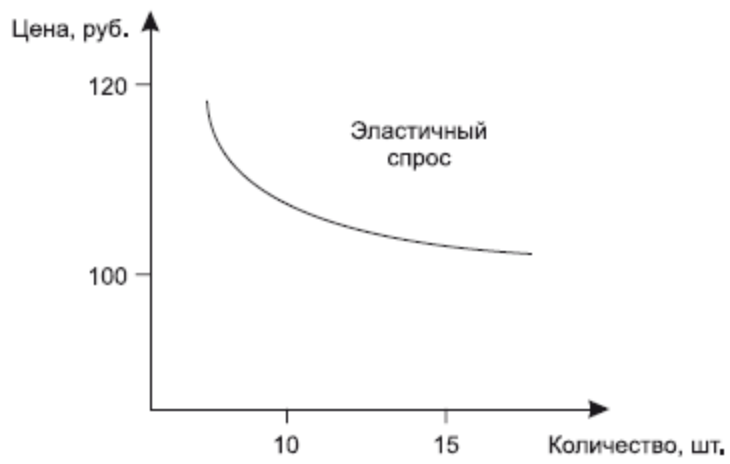


Рис. 2.10

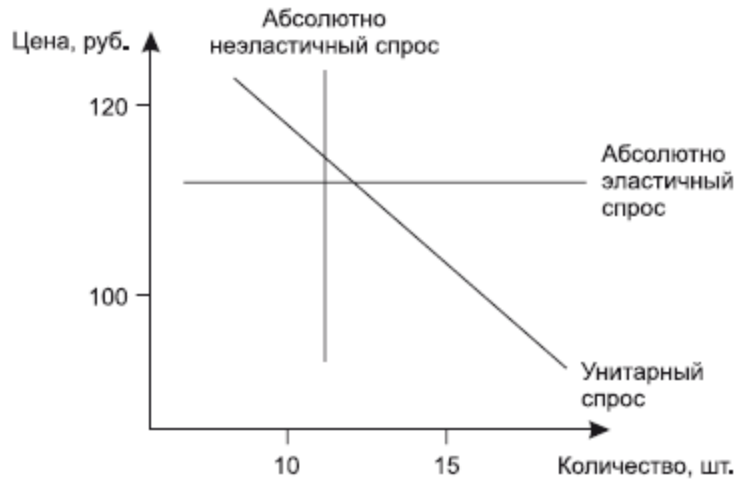


Рис. 2.11

Как видим, изменение цены влияет на продажи; самое главное, что меняется объем получаемых при продаже денег. В этом и суть метода – эластичность указывает, больше или меньше денег мы заработаем при снижении цен.

Таблица 2.7. Пример расчета для разных товаров, показывающих различную эластичность^[20]

Товар	Цена до	Цена после	Спрос до, кол-во	Спрос после, кол-во	Коэффициент эластичности	Объем продаж до	Объем продаж после	Спрос
Нарядное платье	2000,0	1400,0	40	50		80 000,0	70 000,0	неэластичен
% изменения		-30 %		+ 20 %	0,67			
Конфеты	208,0	197,6	300	360		62 400,0	71 136,0	эластичен
% изменения		-5 %		+ 17 %	3,33			
Игрушка	10,0	9,0	100	111		1000,0	999,0	унитарный
% изменения		-10 %		+ 10 %	1			
Сборка мебели	500,0	600,0	100	0		50 000,0	-	абсолютно эластичный
% изменения		+ 20 %		отсутствуют	#ДЕЛ/0! ¹			
Бензин	22,0	25,3	30	30		660,00	759,00	абсолютно неэластичный
% изменения		+ 15 %		не изменился	0			

Общие закономерности изменения выручки магазина при операциях с ценой с учетом эластичности спроса на товар могут выглядеть так (табл. 2.8)

Таблица 2.8

Спрос на товар \ Цена	Эластичный	Неэластичный	Унитарный
Возрастает	Выручка уменьшается	Выручка увеличивается	Выручка остается на прежнем уровне
Снижается	Выручка увеличивается	Выручка уменьшается	Выручка остается на прежнем уровне

Особенности применения метода: снижение цены может быть справедливо не для всех видов товаров. Например, для престижных

товаров слишком низкая цена вызовет падение спроса: начинает действовать «спрос с порогом недоверия» или «престижный спрос» (рис. 2.12, 2.13).

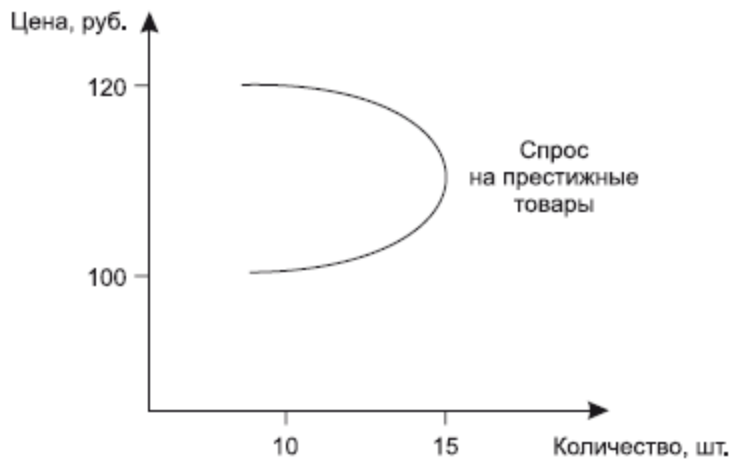


Рис. 2.12

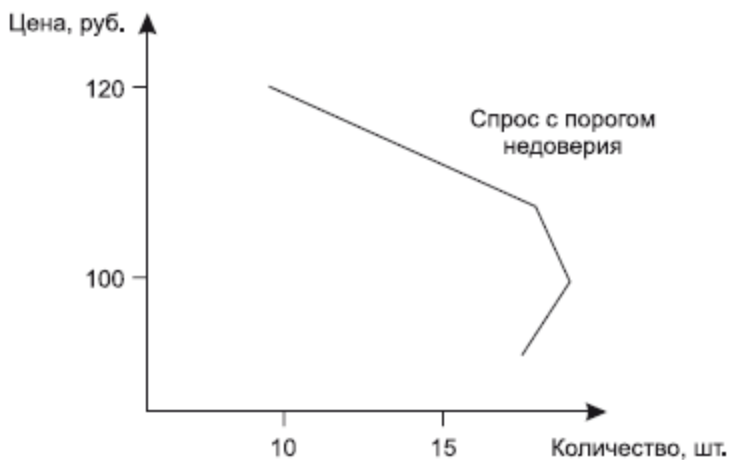


Рис. 2.13

Что вы подумаете, если увидите очень дорогие часы, продающиеся со скидкой в 15 %? Многие обрадуются и захотят купить. А если эти же часы будут иметь скидку в 50 или даже 70 %? Правильно: что-то не так. Или сломаны, или подделка. Спрос на такие товары эластичен до определенного предела.

Плюсы: именно эластичность спроса определяет, можем ли мы увеличивать выручку путем снижения цены. При наличии статистики продаж можно делать точные прогнозы увеличения выручки.

Минусы: оценка эластичности основывается на покупательском поведении, поэтому оценка может производиться только *по факту*. Эластичность позволяет определить, как цена влияет на спрос, но не может учесть другие факторы, важные для оценки потребительской реакции, – повторная покупка, наличие эксклюзивных позиций, комплексность покупки и т. п. Неэффективна в отношении новых товаров и там, где отсутствует статистика продаж при изменениях цен.

7. «Установление цены на основе ощущаемой ценности товара»

Методов исследования покупательского спроса достаточно много. Если компания хочет установить цену на новый товар, которого нет на рынке, то такие методы будут наиболее эффективными. Рекомендуется для проведения исследований обратиться к специализированному агентству. Но механизм исследования требуется понимать, чтобы при заказе услуг по исследованию четко ставить задачи.

Приведем пример, как работает один из методов ценообразования, ориентированного на потребителя, – метод **PSM** (*price sensitivity measurement* – **измерение чувствительности к цене**). Суть метода в том, что цену надо устанавливать такую, чтобы наибольшее количество потребителей считали ее не слишком низкой и не слишком высокой.

В исследовании задается всего четыре вопроса:

1) при какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки (*подозрительно дешево*);

2) по какой цене вы купите продукт и будете считать, что совершили выгодную покупку (*недорого, удачная покупка*);

3) по какой цене вы купите продукт и будете считать, что несколько переплатили (*дороговато, но куплю*);

4) при какой цене вы бы решили, что данный продукт слишком дорог, и отказались бы от его покупки (*слишком дорого*)?

Покупатели называют четыре цены, соответствующие их представлению о стоимости товара (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Цена, названная покупателями, руб.	85 руб.	100 руб.	200 руб.	300 руб.	400 руб.	500 руб.	600 руб.	700 руб.	800 руб.
Очень дорого		0 %	0 %	2 %	6 %	18 %	37 %	66 %	100 %
Дорого, но куплю	6 %	18 %	34 %	56 %	76 %	95 %	100 %		
Удачная покупка			100 %	77 %	64 %	51 %	33 %	12 %	3 %
Слишком дешево	100 %	87 %	69 %	47 %	24 %	5 %	0 %	0 %	

Например, тестируется новый продукт, пока не имеющий аналогов, которые могли бы сигнализировать о цене. Образец изделия показывают покупателям, рассказывают о свойствах и предлагают ответить на четыре вопроса о цене. Результаты сводятся в единую таблицу. На основании таблицы строится график, где четыре кривые будут отражать диапазон ответов на четыре вопроса. Точки пересечения кривых покажут диапазон цен, которые будут выбирать большинство опрошенных. В нашем случае цену на изделие можно установить в промежутке между 360 и 450 рублями.



Пример расчета можно найти в электронном приложении.

Рассмотрим результаты опроса (рис. 2.14).

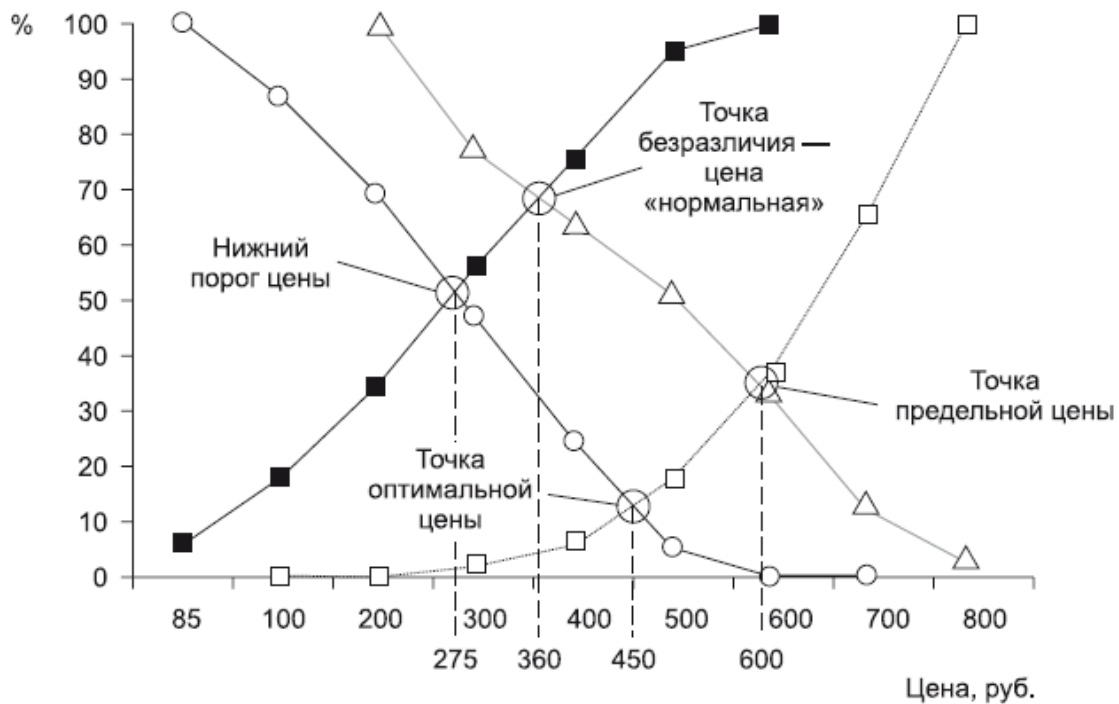


Рис. 2.14

Данный график отражает результаты опроса. Каждая кривая строится на основе суждений «Подозрительно дешево», «Выгодная покупка», «Дороговато, но куплю», «Слишком дорого». Вся опрошенная аудитория принимается за 100 % – это ось Y, все названные респондентами цены указываются на шкале X – от минимального к максимальному.

Если минимально названная цена – 85 руб., то это будет означать, что с этой ценой согласны 100 % респондентов (если кто-то назвал цену 100 слишком низкой, то для него 85 – тоже будет слишком дешево). Если кто-то назвал верхнюю цену для вопроса «Дешево» 600 руб., то таких людей будет меньшинство, только 1 %. Так выстроится кривая «Дешево».

По этой же методике строятся и другие кривые.

Точки пересечения этих кривых укажут нижний порог цены, максимальную цену, оптимальную цену и «точку безразличия» к цене (т. е. она кажется покупателям нормальной, не высокой и не низкой). Эти точки и отразят мнение большинства аудитории о цене продукта. Те респонденты, которые называли цены вне точек пересечения –

слишком низкие и слишком высокие, будут составлять меньшинство, и их мнение не будет определяющим.

Плюсы: несложная методика позволяет без особых затрат провести исследование восприятия покупателей и получить быструю обратную связь относительно данного товара. Если на рынке нет аналогов исследуемому товару, то метод дает хорошие результаты.

Минусы: если люди слышат вопрос о цене, то сознательно могут занижить цену, понимая, что от их мнения будет зависеть конечная стоимость. В таком случае можно сделать поправку «на хитрость»; опыт показывает, что 10–15 % нужно прибавить к называемой людьми цене.

Покупатели могут и недооценивать новый товар, не видя своей выгоды от его покупки. В таком случае многое зависит от того, как работают интервьюеры и как преподносится товар.

Для формирования представления о ценности товара можно использовать неценовые приемы (рекламные образы, ассоциации, ссылки на авторитет, рекламные акции, дегустации, специальные выкладки и т. п.).

Подведем итоги

Управлять ассортиментом можно и нужно в любой организации – и в мощной международной сети, и в частном маленьком магазине на окраине – вне зависимости от того, внедрен ли в компании категорийный менеджмент. Ответьте для себя на вопрос: будете ли вы переходить на категорийный менеджмент или для начала составите план проблемных зон в области управления ассортиментом и шаг за шагом оптимизируете имеющуюся практику работы?

Категорийный менеджмент – это не волшебная палочка, которая в один момент изменит показатели оборота и прибыли. Эти показатели появятся как следствие проработки стратегии компании, постановки финансовых и организационных задач категорийным менеджерам, структуризации ассортимента, использования методологии категорийного менеджмента для оперативного управления товаром и вдумчивого подхода к анализу деятельности.

Категорийный менеджмент – не просто название, это особая организация работы и прописанные бизнес-процессы. В результате

компания начинает работать эффективнее за счет порядка в структуре и понимания всеми сотрудниками своей роли в общем деле.

Внедрение категорийного менеджмента требует времени и подготовленных кадров, а самое главное – осознанных действий со стороны руководства. Все отделы компании связаны между собой; нельзя изменить структуру и не изменить мотивацию или изменить мотивацию, но не изменить требований к сотруднику и зону его ответственности. Если компания хочет, чтобы ассортиментом действительно управляли, нужно менять структуру и наделять сотрудников реальными полномочиями.

Для успешного управления ассортиментом следует поставить количественные цели (бизнес-показатели), определить общую стратегию достижения целей, скорректировать концепцию и позиционирование магазина, выработать ассортиментную и ценовую политику.

Ассортиментная и ценовая политика являются частями общей стратегии компании. Положение об ассортиментной политике и Положение о ценовой политике позволяют оформить все мероприятия по развитию ассортимента как продуманные и связанные между собой, назначить ответственных за развитие ассортимента.

Ответственными за развитие ассортимента в компании являются категорийные менеджеры во главе с коммерческим директором.

Категорийный менеджер претворяет в жизнь ассортиментную и ценовую политику розничного магазина. Для успешной работы ему необходимо:

- ✓ иметь представление о стратегических планах компании, прежде всего по управлению ассортиментом;
- ✓ иметь полное представление об ассортиментной и ценовой политике компании;
- ✓ владеть методами осуществления ассортиментной и ценовой политики применительно к товарным категориям, за которые он отвечает;
- ✓ хорошо знать покупателя и особенности магазинов, с которыми он работает;
- ✓ обладать комплексным взглядом на товар и условия его продажи;
- ✓ уметь выстраивать длительные отношения с поставщиками.

Это позволит категорийному менеджеру принимать решения, основываясь не только на своей интуиции и личном опыте (часто полученном методом проб и ошибок), а на единой для всей компании стратегии развития.

Часть 3

Тактика. Управление ассортиментом по товарным категориям

3.1. Потребность покупателя как основа для управления ассортиментом

Почему мы, прежде чем говорить о сути нашей книги – о категории, вновь начали разговор о потребностях покупателей? Потому, что в этом и есть суть категорийного подхода к управлению ассортиментом.

Типичное заблуждение большинства закупщиков, маркетологов и менеджеров – покупатель думает только брендами... По мнению людей, профессионально занимающихся продвижением и созданием брендов, покупатель живет с мыслью о бренде, он просыпается и засыпает, думая о брендах, он испытывает какие-то эмоции при воспоминании о горячо любимом бренде.

Будучи потребителем, имея в своем окружении сотни людей, являющихся такими же потребителями, берем на себя смелость утверждать обратное: ничего подобного с покупателем не происходит. Очень часто потребителю бренд важен не настолько, насколько маркетинг пытается это преподнести. Важно закрыть **потребность**, сутью которой и является категория. Потребитель далеко не всегда думает о брендах. Он прислушивается к своим желаниям: *«Хочу пить. Хочу новую куртку»*. Именно категория закрывает потребность, в то время как бренд – это то, что находится внутри категории.

Бренд создается производителями. Категория – не создается. Она существует как некий вещественный товар. Молоко есть, диван есть, сапоги были, есть и будут.

Если категория создается (как, например, когда-то джинсы), то тот, кто ее создал, имеет право на монопольное владение рынком (до тех пор пока не появятся конкуренты). Вспомните такие понятия, как «джип», «памперсы», «ксерокс», «джакузи»...

Именно категория является основой для развития бренда. Бренд развивается внутри категории, а не вне ее.

Покупатель ждет удовлетворения своих потребностей, а не просто приобретения товара. Нужно утолить жажду или купить подарок, или добираться до работы каждый день без лишних хлопот, или казаться значительнее своих коллег, соседей...

Бренд может иметь значение, может и не иметь (например, при выборе сигарет их марка очень важна для потребителя, а вот при выборе зубочисток или пластиковых стаканчиков, скорее всего, их марка ничего не будет значить). Но категория всегда важна. Категория неизменна, она стабильна и присутствует на рынке долгое время. Бренд может быть удачным или неудачным, может вспыхнуть и погаснуть, может отдать свою долю рынка в данной категории конкуренту, в то время как категория будет присутствовать почти всегда^[21].

Думать так, как думает наш покупатель. Дать ему то, чего он ожидает от нашей компании или продукта. Вот подход, который позволит выстроить коммуникации с покупателем правильно. Будучи специалистами, маркетологи или бренд-менеджеры слишком хорошо знают свой продукт и полагают, что потребитель точно так же разбирается в товаре и в брендах.

А покупатель думает очень просто. Ему нужен йогурт – позавтракать. Он идет в магазин и покупает йогурт известной торговой марки (потому что это вкусно, полезно и не очень дорого). И еще покупает зубную пасту – зубы чистить. Тоже известной марки, потому что это качественная паста. Но если он не найдет предпочитаемую марку йогурта или пасты, купит ли он сметану или мыло тех марок? Нет, скорее всего, он возьмет другой йогурт и другую пасту.

Хотя важность бренда ни в коем случае нельзя отвергать, но основным при выборе товара является потребность покупателя. Без бренда трудно представить ассортимент любой компании (вне зависимости от ее сферы деятельности – розничная торговля, услуги, производство, оптовая торговля), но создание и продвижение бренда – прерогатива производителя. Поэтому для ассортимента любой компании важно иметь линейку брендов – среди соков, пива, пасты, порошков... Покупателю нужен выбор (или хотя бы иллюзия выбора).

Именно категория является основой для формирования любого ассортимента любой компании. Ассортимент дает покупателю возможность выбрать предпочитаемый бренд. Но если человек не

найдет свой любимый «Данон», он выберет «Чудо» или «Домик в деревне»...

Необходимо связать то, о чем говорилось выше, – потребность и ассортимент, который компания предлагает покупателям.

Категория и является тем связующим звеном, которое сигнализирует покупателю, что именно здесь, в этой фирме, в этом магазине или на этом предприятии его потребность будет удовлетворена. Эффективный подход к управлению ассортиментом торговой компании использует категорию как основную единицу управления товаром.

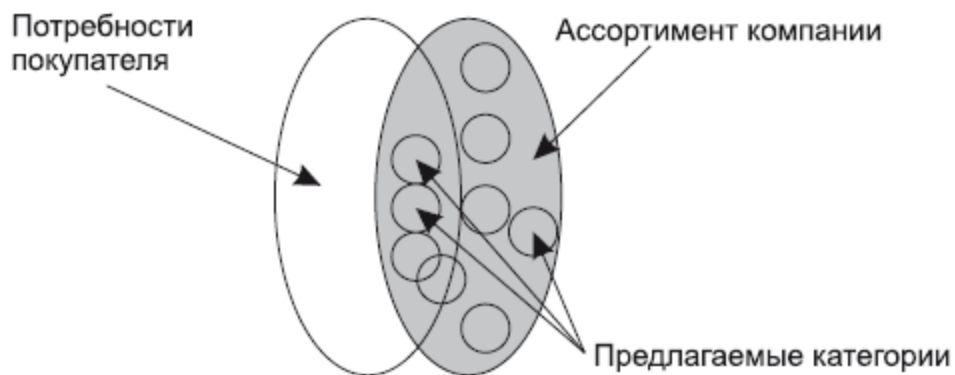


Рис. 3.1. Потребность покупателя и ассортимент компании

В предложенной ниже методике семь шагов, которые позволят нам взглянуть на наш ассортимент сначала в общем, увидеть его единым целым. Затем мы будем двигаться все глубже и глубже, рассматривая все более мелкие структурные единицы ассортимента. Мы пойдем от общего к частному, от крупного к мелкому, от всей матрицы до уровня отдельных товарных позиций.

3.2. Шаг 1. Структурирование ассортимента

Необходимость структурирования ассортимента

Вне зависимости от того, внедрен в вашем магазине или сети категорийный менеджмент или нет, эффективное управление ассортиментом является одним из условий успешной работы. Какие товары необходимы для удовлетворения потребностей покупателей? Какие формы работы с товарным запасом обеспечат максимальную отдачу вложенных средств? Что нужно сделать, чтобы отдельные категории, группы и товарные позиции составляли гармоничное целое, которое:

- а) рассматривается покупателями как оптимальное;
- б) эффективно расходует финансовые ресурсы компании;
- в) достигает плановых показателей по обороту и прибыли?

С чего начинать работу с ассортиментом, если на розничном рынке новые товары появляются ежедневно?

Каждые полчаса на рынке появляется новый товар

В 2002 г. в Федеральный институт патентной собственности^[22] было подано на регистрацию более 3000 новых торговых марок. Причем речь не идет о новой упаковке старого товара или о новом вкусе существующего товара. Цифра 3000 – это именно новые товары. Количество новых марок ежегодно возрастает. К примеру, на рынке США появляется более 9000 новых товаров ежегодно. В России сегодня пока появляются от 60 до 100 новых товаров еженедельно (рис. 3.2).

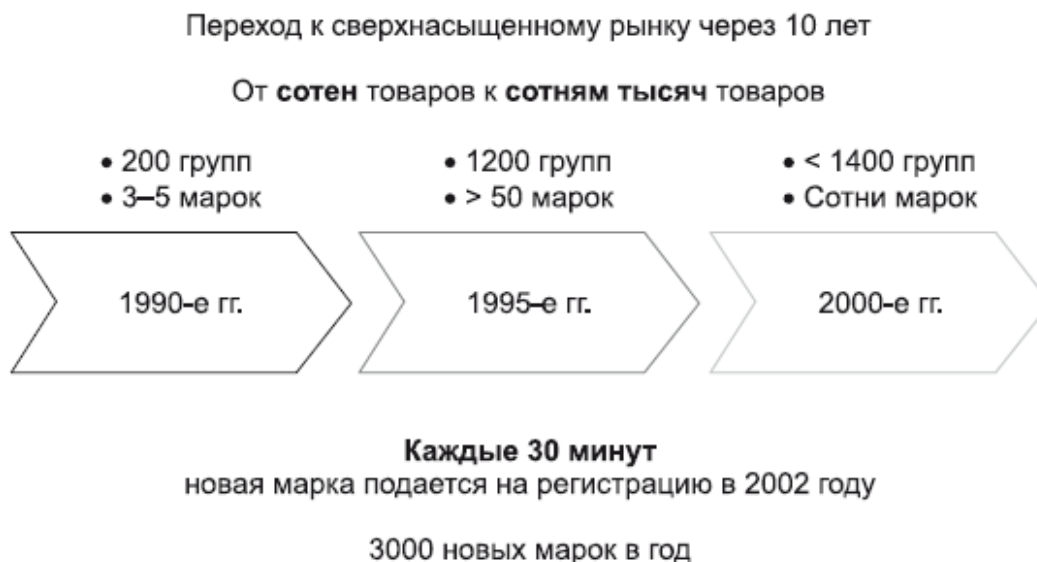


Рис. 3.2

Россия пришла к сверхнасыщенному рынку за несколько лет. Когда в 1990-х гг. начинался рынок, на нем одновременно присутствовали всего-навсего 200 товарных групп. Внутри каждой было 3–5 торговых марок-конкурентов. Например:

- минеральная вода – «Боржоми», «Нарзан», «Ессентуки»;
- водка – «Русская», «Московская», «Столичная». «Посольская» – уже из-под полы;
- автомобили: «Волга», «Москвич», «Жигули». Некоторые энтузиасты включают в этот список и «Запорожец».

И масса других примеров.

Это явление можно называть сверхнасыщенностью: товарно-марочным изобилием. Такой ситуации не было во всем мире буквально до конца 1990-х гг.

Источник: *Качалов И.* Успех в рознице: три взгляда с трех сторон.

При таком изобилии нельзя пускать ситуацию на самотек, иначе мы рискуем получить огромную неконтролируемую массу товаров, с трудом оборачивающуюся в нашем магазине. Каждый закупщик ежедневно сталкивается с все новыми и новыми предложениями поставщиков – порой трудно отделить действительно выгодную закупку от потенциального неликвида. Мы покупаем товар, потому что

он нам нужен или потому что нам его выгодно предложили? Что делать, если мы обросли товаром, как корабль ракушками?

Ответ простой и сложный одновременно – чтобы грамотно работать с ассортиментом, необходимо навести в нем порядок. Нет системы – нет порядка, нет порядка – нет контроля. Нет контроля – нет управления.

Все должно быть разложено по полочкам – иначе говоря, структурировано и классифицировано, но не просто по наитию руководителя, а исходя из общей концепции магазина и его позиционирования на рынке.

Для этого нам необходимо прежде всего составить **товарный классификатор** и **ассортиментную матрицу**.

Товарный классификатор

Правильно составленный и структурированный товарный классификатор является тем ресурсом, который позволит категорийному менеджеру и закупщику анализировать ассортимент и принимать решения о его обновлении или ротации. На основании классификатора затем можно будет определять роли товаров в категории, распределять торговое пространство, видеть общую структуру ассортимента.

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

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются или в класс, или в категорию, или в позицию по общим признакам или свойствам.

Выделяют **три основных уровня деления** товарного классификатора.

1-й уровень – 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 никак не едят, «одежда» – то, что носят 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.

2-й уровень – 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.

В крупных компаниях с большим ассортиментом может выделяться еще **подгруппа товаров** — более детальное деление ассортимента по совокупным признакам (*например, группа «Гигиена и красота» может делиться на подгруппы «Уход за волосами», «Ватно-бумажная продукция», «Гигиена полости рта», «Товары для уборки»*).

3-й уровень – 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 хлебом. За шампунем. За туфлями, за сапогами. За моющим пылесосом. За плазменным телевизором. За обоями для прихожей. За диваном в гостиную.*) Здесь важно провести очень четкий, детальный анализ своего главного покупателя, чтобы понять, какими категориями он мыслит, за чем он пришел именно в ваш магазин? Если ваш магазин имеет глубокую специализацию 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 пойдут подкатегории (или субкатегории) по брендам и производителям, по размеру, объему памяти и т. д.

Важно еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя**. Не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно так, как воспринимает товар целевой покупатель.

Категория далее будет делиться на **подкатегории** по различным признакам (по брендам или свойствам или размерам, цвету, объему и т. д. – в зависимости от самой категории). Таких уровней деления может быть до восьми (может быть и больше, но это уже нерационально, подобный «ветвистый» классификатор трудно поддается управлению).

После того как будет составлен классификатор – а именно выделены категории, сгруппированы и объединены в классы или направления (по нашему опыту, составление классификатора занимает от месяца до трех), можно будет проводить анализ сбалансированности всех категорий.

Примеры деления товаров на уровни

Важно: ассортимент подлежит структурированию в обязательном порядке. Есть товар, и он должен быть определенным образом разделен на классы, группы, категории. Если мы неверно структурируем классификатор, то в дальнейшем не сможем его правильно оценить и сбалансировать.

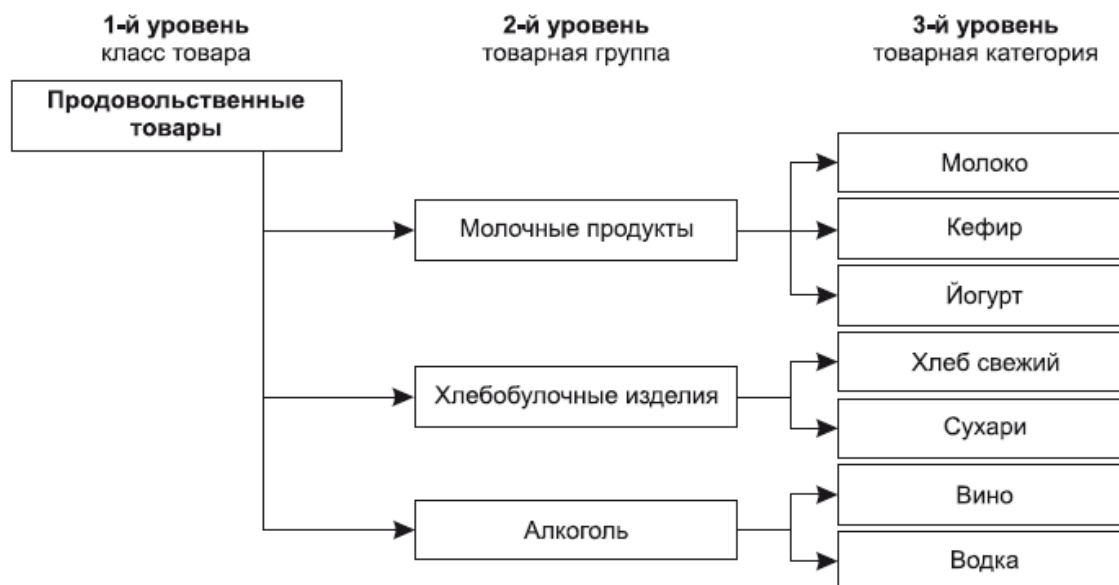


Рис. 3.3

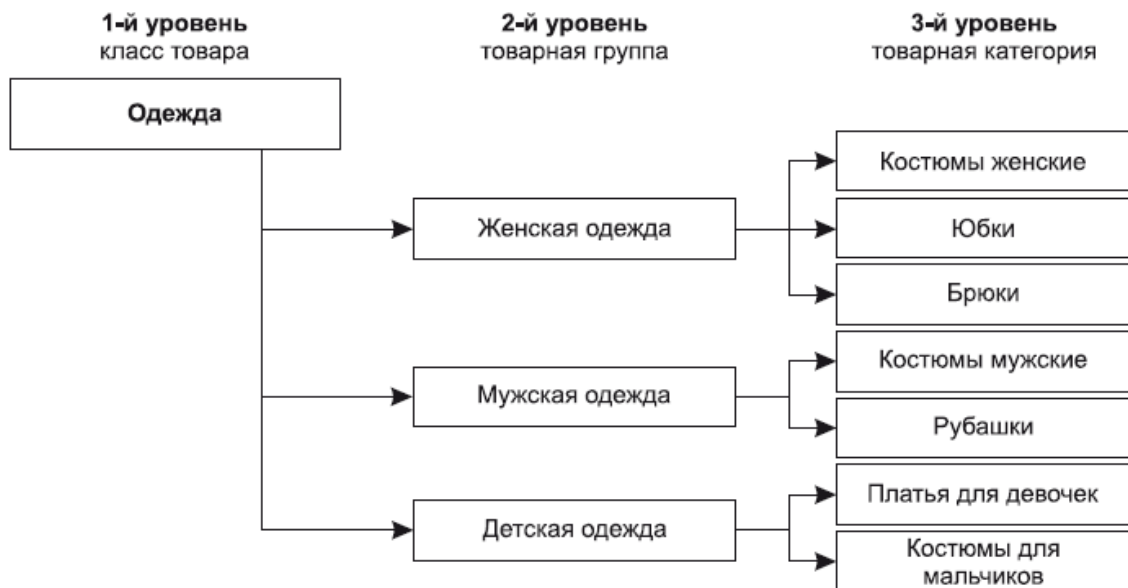


Рис. 3.4

Образцы товарных классификаторов



Больше образцов товарных классификаторов можно найти в электронном приложении.

1. Образец товарного классификатора для продуктового супермаркета (фрагмент)

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Продукты — 70 % ассортимента	Вино-водочные изделия	Водка
		Вино
		Коньяк
		Ликер
		Настойки
		Шампанские и игристые вина
		Виски, текила, джин и т. п.
	Слабоалкогольные напитки	Пиво
		Коктейли
	Безалкогольные напитки	Соки, нектары
		Вода минеральная
		Вода газированная
	Молочная продукция	Масло
		Молоко
		Йогурты
		Кефир
		Творог
		...
	Сыры	Сыры фасованные
		Сыры плавленые
		...

	Мясная гастрономия	Колбаса вареная
		Колбаса копченая
		Колбаса варено-копченая
		Ветчины
		Сосиски
		Сардельки
		Копчености
		...
	Мясопродукты	Мясо животных
		Мясо птицы
	Рыба	Копчености
		Соленая рыба
		Свежая рыба
		Икра
	Хлебобулочные изделия	Хлеб белый
		Хлеб черный
		...
	Кондитерские изделия	Вафли
		Галеты (хлебцы)
		Зефир
		Кексы фасованные
		Конфеты шоколадные фасованные
		Конфеты шоколадные в коробках
		...

	Замороженные продукты	Морепродукты
		Рыбные котлеты
		Фарш замороженный
		Пельмени, равиоли
		Блинчики
		...
	Овощи-фрукты	Овощи
		Фрукты
		Зелень
		Сухофрукты
		...
	Бакалея	Сахар
		Макароны, вермишель
		Крупа
		Лапша
		...
		Сода
	Консервы	Рыбные
		Овощные
		...
Чай, кофе	Чай листовой	
	Чай пакетированный	
	Кофе	
	Кофе растворимый	

	Соусы, специи	Горчица, хрен
		Кетчуп
		Майонез
		...
	Салаты	Салаты готовые
		Соления
		Корейские салаты и закуски
	Растительное масло	Масло подсолнечное
		Масло кукурузное
		Масло оливковое
		...
	Чипсы, снеки	Чипсы
		Сухарики
		Соленые орешки
		Сушеные морепродукты фасованные
	Детское питание и детские товары	Заменители молока
Пюре мясное		
...		
Товары для животных	Корм для собак	
	Корм для кошек	
	...	
Непродовольственные товары – 30 % ассортимента	Табак	Сигареты
		Зажигалки

		Спички
	Бытовая химия	Стиральные порошки и кондиционеры для белья
		Чистящие и моющие средства
	Средства ухода за собой	Средства женской гигиены
		Туалетная бумага, салфетки
		Средства по уходу за полостью рта
		...
		Средства по уходу за телом
		Средства по уходу за волосами
		Краска для волос
	Сопутствующие товары	Губки, щетки, салфетки для уборки
		Фольга
		Пакеты подарочные
		Средства ухода за обувью
		...

2. Образец товарного классификатора для магазина бытовой техники и электроники (фрагмент)

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Черная техника – 50 % ассортимента	Аудио, видео, DVD	ЖК-телевизоры
		Проекционные телевизоры
		Плазменные панели
		Домашние кинотеатры
		...
		Источники питания

		Кабели/переходники
	HI-FI техника	Видеопроекторы
		CD-плееры
		Тюнеры
		Проигрыватели
		Ресиверы
		...
	Автотехника	Навигаторы
		Чейнджеры
		Телевизоры и мониторы
		DVD-техника
		...
	Фототехника	Цифровые фотоаппараты
		...
		Фотоаксессуары
Белая техника – 50 % ассортимента	Крупная бытовая техника	Холодильники однокамерные
		Холодильники двухкамерные
		Холодильники Side by Side
		Морозильники
		Электрические плиты
		Микроволновые печи
		...
	Мелкая бытовая техника	Электрочайники
		Мясорубки
		Эпиляторы

		Тостеры/ростеры
		Кофеварки
		Соковыжималки
		Приборы для стрижки волос
		Хлебопечки
		Швейные машины
		Фильтры для воды
		Посуда
		Пароварки
		Фритюрницы
		Кофемолки
		Весы напольные и кухонные
		...
		Встраиваемая техника
	Стиральные машины	
	Встраиваемые посудомоечные машины	
	Встраиваемые холодильники	
	Электрические духовые шкафы	
	Газовые духовые шкафы	
	Вытяжки	
	...	

3. Образец товарного классификатора для магазина строительных и отделочных материалов

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Напольные покрытия	Ламинат	Ламинат
		Аксессуары для ламината

	Линолеум	Линолеум бытовой
		Линолеум коммерческий
		Аксессуары для линолеума
	Керамические покрытия	Керамическая плитка
		Керамический гранит
	Паркет	Паркет
Паркетная доска		
Паркет блочный		
Внутренняя отделка	Обои	Структурные обои
		Обои под покраску
		Стеклообои
	Стеновые панели	Панели МДФ
		Пластиковые панели
	Краска для внутренней отделки	Для влажных помещений
		Для бытовых помещений
		Для промышленных помещений
	Наружная отделка	Двери
Входные двери		
Фурнитура для дверей		
Окна		Окна деревянные
		Окна пластиковые
		Подоконники
Сайдинг		Сайдинг ПВХ
		Аксессуары к сайдингу
Сантехника	Фаянс	Унитазы

		Раковины и пьедесталы
		Биде
	Ванны и кабины	Ванны акриловые
		Ванны чугунные
		Ванны с гидромассажем
		Душевые кабины
		Душевые кабины гидромассажные
		Душевые уголки и поддоны
	Смесители	Смесители для раковин
		Смесители для душа
		Смесители для кухни
		Смесители для биде
		Душевые гарнитуры
	Аксессуары	Душевые шторки, штанги
		Аксессуары для ванной
		Коврики для ванной
		Зеркала, шкафчики
		Сиденья
	Комплекующие	Подводка
		Сифоны и патрубки
Фитинги		
Переходники		

4. Образец товарного классификатора для магазина одежды (фрагмент) (повседневная одежда, магазин с позиционированием среднего уровня)

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Женская одежда — 60 % ассортимента	Деловая одежда	Костюмы
		Пиджаки
		Брюки
		Юбки
		Блузы
		Платья
		Топы
		...
	Повседневная одежда	Пиджаки и жакеты
		Брюки
		Юбки
		Блузы
		...
		Вечерняя одежда
Костюмы		
Брюки		
Юбки		
...		
Аксессуары		Сумки
		Платки, шарфы
		Пояса
		Бижутерия
		...
Мужская одежда —	Деловая одежда	Костюмы

40 % ассортимента		Пиджаки
		Брюки
		Рубашки
		...
	Повседневная одежда	Пиджаки
		Брюки
		Рубашки
		Джемперы
		...
		Джинсы
	Аксессуары	Галстуки
		Носки
		Запонки
		Носовые платки
Ремни и подтяжки		

5. Образец товарного классификатора для магазина цветов (товары и услуги)

Класс	Товарная группа	Товарная категория
Цветы — 60 % ассортимента	Букеты	Свадебные
		Юбилей
		Свидание
		День рождения
		...
	Срезанные цветы	Розы
		Герберы

	Композиции	Тюльпаны
		...
		Корзины
		В форме сердца
		Напольные композиции
Услуги – 40 % ассорти- мента	Оформление	Оформление презентаций
		Выставки
		Корпоративные праздники
		...
	Фитодизайн инте- рьера	Комнатные растения
		...
	Доставка	Обслуживание офисов
		Доставка по городу
		Доставка по России

Важно: в зависимости от формата магазина один и тот же товар может быть группой, а может быть и категорией. Например, часы: в специализированном магазине часов это будет класс товаров, а в магазине, торгующем бизнес-сувенирами и подарками, – категория. А в гипермаркете это будет лишь одна из множества подкатегорий в составе категории «Товары для дома» (рис. 3.5, 3.6).

Ассортиментная матрица и ассортиментный минимум

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период с учетом требований ассортиментной политики вашей компании и особенностей формата и расположения магазина.

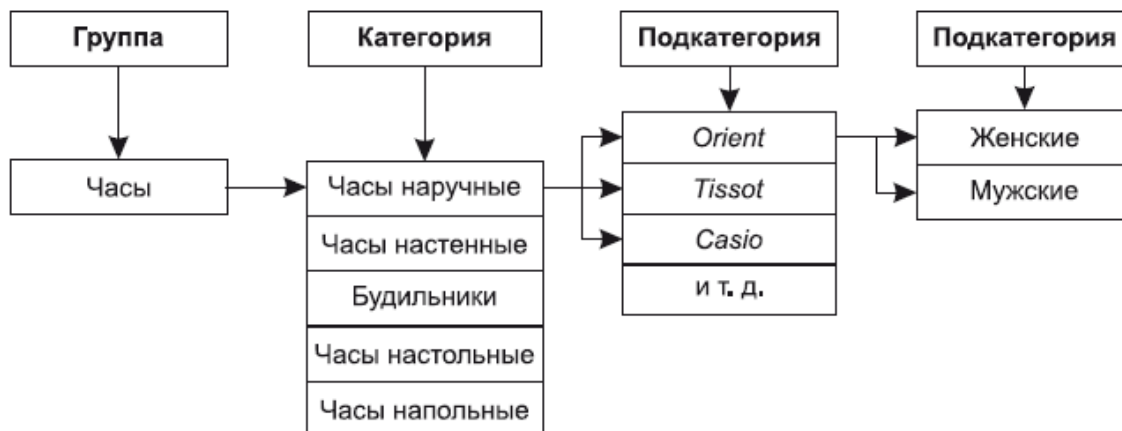


Рис. 3.5

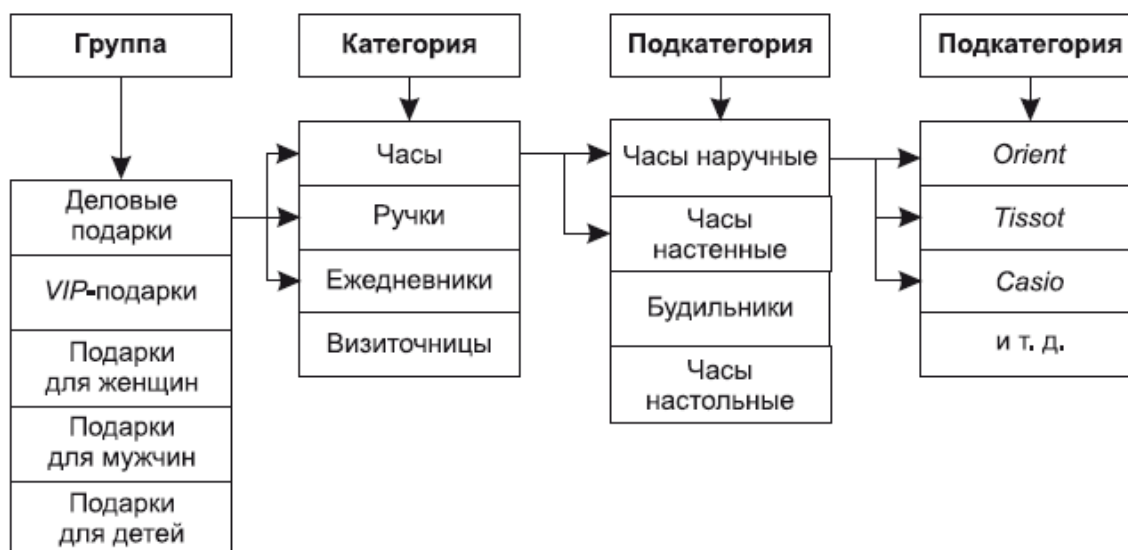


Рис. 3.6

Ассортиментная матрица отражается, как правило, в IT-системе и в зависимости от формата магазина может насчитывать тысячи или десятки тысяч товарных позиций.

Важно: ассортиментная матрица – не самоцель, а результат работы по формированию ассортимента. Ее можно сравнить со свидетельством о рождении – сначала человек рождается и получает имя, и только затем ему выдается соответствующий документ.

Вся методология категорийного менеджмента, которую мы описываем в этой и последующих главах, как раз и является работой по созданию ассортиментной матрицы. Однако нужно понимать, что

построение матрицы необходимо любой компании вне зависимости от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет. Поэтому подход к построению матрицы универсален для компании с любой организационной структурой.

Чтобы грамотно построить ассортиментную матрицу, нужно сделать следующее:

1. Определить формат магазина и его основную концепцию (что и как мы будем продавать). Сформулировать требования к формату (площадь магазина, магазин самообслуживания или торговля через прилавки, мини-маркет, супермаркет, дискаунтер или бутик и т. п.). Понять, какова специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина). Учесть особенности местоположения (спальный район, центр города, возле оживленной трассы, рядом с рынком и т. п.).

2. Изучить покупательский спрос (кому мы будем продавать, кто наш основной потребитель – возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, каких услуг ожидает от нас или конкурентов).

3. Изучить ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто еще собирается «прийти»).

4. Принять решение о товарах, которые будут продаваться в магазине, и об уровне цен на эти товары (на данном этапе уместно начать подбор поставщиков, которые могут соответствовать нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок).

5. На основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив эти три уровня (о выделении категории и ее свойствах мы поговорим далее, в разделе «Формирование (выделение) категорий в ассортименте»).

6. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории (на одном или нескольких уровнях) и товарные позиции в каждой подкатегории (построение категории и

выделение в ней подкатегорий мы будем подробно рассматривать в разделе «Определение структуры категории»).

7. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций (см. подробнее в разделах «Балансировка ассортимента по ширине», «Балансировка ассортимента по глубине»).

8. После окончательного решения о том, что в нашем ассортименте находятся те или иные категории и товарные позиции, следует приступить к оформлению матрицы.

Результатом явится собственно ассортиментная матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. В матрицу могут быть занесены следующие данные:

- ✓ бренды;
- ✓ свойства товара (цвета, размеры, фактура и т. п.) и расфасовка (банка, бутылка, ПЭТ, мягкая упаковка, без упаковки и т. п.);
- ✓ поставщики и условия работы с ними (кредит, предоплата);
- ✓ имя менеджера, ведущего категорию;
- ✓ входит ли товар в ассортиментный минимум;
- ✓ магазину какого формата соответствует (например, «для магазинов формата “дисконт”»);
- ✓ таможенные и другие коды (например, код производителя или штрих-коды);
- ✓ упаковка товара (палета, картон, коробки, мешки) и количество единиц в упаковке;
- ✓ вес изделия или вес упаковки (вес нетто/брутто).

Ассортиментный минимум – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период вне зависимости от сезона. Это ядро ассортимента, его основа. Он справедлив для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться категорийными менеджерами постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Ассортиментный минимум – это постоянные товары. А вот состав ассортиментной матрицы может меняться в зависимости от сезонных колебаний спроса, условий работы с поставщиками и т. п.

Но если у вас не один магазин, а сеть? Ассортиментные минимумы в магазинах единой сети будут одинаковыми, так как это не только

позволяет снижать издержки на закупку товара и его дальнейшие продажи, но и формирует в сознании покупателя единый образ компании. В самом деле, в какой стране мира бы мы ни находились, мы всегда знаем, что придя в *Ikea*, найдем там знакомые предметы интерьера, гарантированный ассортимент блюд в ресторане и оформленные по единым стандартам торговые залы.

А вот товары в ассортиментную матрицу конкретного магазина сети будут подбираться в зависимости от специфики формата, торговой площади, расположения, покупателей и конкурентов.

Например, так схематично можно изобразить ассортимент сетевой компании, имеющей магазины в различных городах России (рис. 3.7).

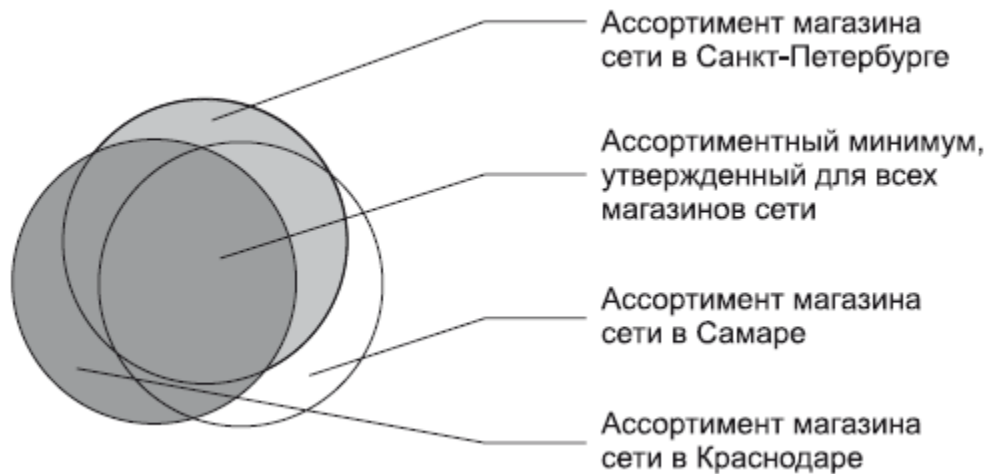


Рис. 3.7

Так может выглядеть ассортимент магазина, торгующего товарами с ярко выраженным сезонным спросом (одежда, спортивные товары, обувь, товары для охоты и рыболовства и т. д.) (рис. 3.8).

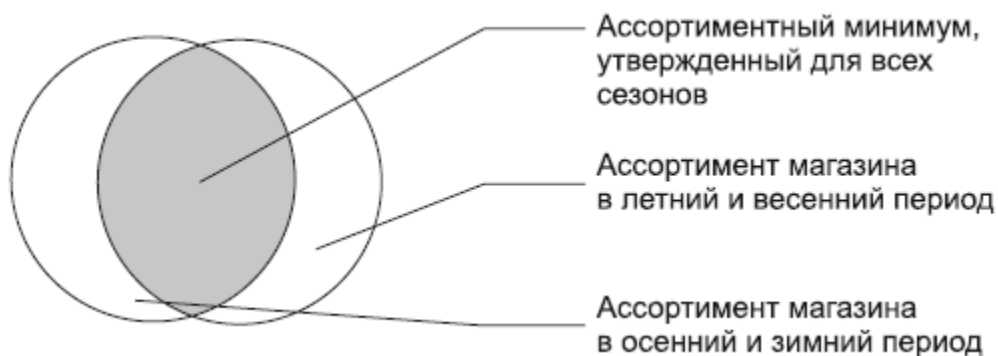


Рис. 3.8

Таблица 3.1. Возможные критерии разделения магазинов сети на форматы

Магазин (адрес, номер, название)	Местоположение (центр, спальный район, область и т. п.)	Площадь м ² (200–500, 500–2000, от 2000 и т. п.)	Конкурентная среда (сильная, нет, обычная)	Средний чек (200–500 руб., 500–1000 руб., от 1000 руб. и т. п.)	Пропускная способность (чел. в час)	Формат	Подформат
Супермаркет 3, Тула, ул. Лесная, 10	центр	500	обычная	1000	400	A	средний
.....	спальный	2000	сильная	2000	500	A	плюс
.....						B	...
.....						C	...
.....						E	...

Итак, если товарный классификатор – это общая структура, канва, по которой затем строится ассортимент, то **ассортиментная матрица – это общий перечень товаров**, на основании которого затем ведется работа по управлению ассортиментом.

Форматы магазинов

На решения по развитию ассортимента будут влиять форматы магазинов. Чем крупнее торговая сеть, тем вероятнее, что она будет насчитывать несколько форматов (например, сеть из сорока продовольственных магазинов может иметь три формата – гипермаркеты, супермаркеты и экспресс-маркеты).

Определение формата магазина – это разделение всех торговых точек (работающих и потенциально возможных) по определенным признакам – площади торгового зала, местоположению, ценовому уровню и т. п. (всего можно брать за основу 5–9 признаков, по которым будем затем дифференцировать форматы, см. далее). В зависимости от формата будут определяться планограммы, ассортиментная матрица, штатное расписание, уровень цен, услуги, сервис и многие бизнес-процессы предприятия.

В табл. 3.1 и 3.2 приведен пример определения критериев для форматирования сети и перечня форматов.

Таблица 3.2. Перечень имеющихся форматов

Адрес, название магазина	Формат «Гипер»	Формат «Суперплюс»	Формат «Средний»	Формат «Экспресс»
Тула, ул. Металлургов, 87				
Тула, б-р Ленина, 8				
Тула, ул. Гагарина, 10				
Тула, ул. ...				
Рязань, ул. ...				
Рязань, ул. ...				
Итого : 51	6	15	22	8

Таблица 3.3

Группа	Категория	Подкатегория	Артикул	Товар	Гипермаркет				Супермаркет				Экспресс				
					№ 1	№ 4	№ 5	№ 8	№ 2	№ 3	№ 30	№ 29	№ 9	№ 53	№ 49	№ 48	№ 46
МАСЛО-ЖИРОВАЯ ГРУППА					330	333	333	333	296	296	296	266	98	98	90	90	86
МАЙОНЕЗ					98	98	98	98	67	67	70	93	46	44	44	44	44
		ОЛИВКОВЫЙ			17	17	17	17	16	16	12	12	5	5	2	4	2
			149116	МАЙОНЕЗ SALVE 375 Г ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК	1	1	1	1	1	1	1	1					
			1525	МАЙОНЕЗ SALVE 200 МЛ ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК С КРЫШЕЧКОЙ	1	1	1	1									
			18489	МАЙОНЕЗ БАЛТИМОР 200 Г ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК С ДОЗАТОРОМ	1	1	1	1	1	1	1	1					
			184814	МАЙОНЕЗ БАЛТИМОР 375 Г ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК С ДОЗАТОРОМ	1	1	1	1	1	1	1	1					
			32684	МАЙОНЕЗ МАХЕЕВЪ ОЛИВКОВЫЙ 210 Г ПРЕМИУМ Д/П	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM

			32687	МАЙОНЕЗ МАХЕЕВЪ ОЛИВКОВЫЙ 420 Г/500 МЛ ПРЕМИУМ 55,5 % ДОЙПАК С ДОЗ.	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM
			32689	МАЙОНЕЗ МАХЕЕВЪ 860 Г ОЛИВКОВЫЙ 40 % ВЕДРО	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1
			167795	МАЙОНЕЗ MR. RICCO 860 Г ОЛИВКОВЫЙ 67 % Д/П	1	1	1	1	1	1							
			182963	МАЙОНЕЗ MR. RICCO 420 Г ОЛИВКОВЫЙ 67 % Д/П С ДОЗ.	1	1	1	1	1	1							
			19611	МАЙОНЕЗ MR. RICCO 860 МЛ ОЛИВКОВЫЙ 40 % ВЕДРО	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	
			168325	МАЙОНЕЗ ПРОВАНСАЛЬ 446 Г ЗОЛОТОЙ ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	
			168326	МАЙОНЕЗ ПРОВАНСАЛЬ 223 Г ЗОЛОТОЙ ОЛИВКОВЫЙ ДОЙПАК	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
			168327	МАЙОНЕЗ ПРОВАНСАЛЬ 453 Г ЗОЛОТОЙ ОЛИВКОВЫЙ ЛЕГКИЙ ДОЙПАК	1	1	1	1	1	1	1	1					

1. Избегать очень разных магазинов в рамках одной сети

Предположим, сеть насчитывает 35 магазинов. Магазины открывались в разное время, в разных условиях и разными специалистами. В результате магазины объединяет только название и общая торговая специфика. Да, это продовольственные магазины, но одни прилавочные, другие мини-маркеты, третьи гипермаркеты, одни торгуют только продуктами, другие – фуд и нонфуд, причем перевешивает доля последних. Цены разные, планировка и ассортимент, конечно, тоже.

В чем опасность: во-первых, расфокусировано управление торговым процессом – понятно, что управление гипермаркетом и бизнес-процессы, в нем протекающие, кардинально отличаются от прилавочных магазинов или мини-маркетов. Поэтому компания несет издержки, связанные с дублированием бизнес-процессов, потерями из-за нечеткого управления и вынуждена упускать какие-либо форматы из фокуса внимания. Во-вторых, управление товарным ассортиментом затруднено – приходится учитывать каждый магазин по отдельности, так как типизировать их невозможно из-за большой разницы в параметрах. В-третьих, каждый новый магазин открывается «вручную», то есть заново, с нуля, делается планограмма, составляется ассортиментная матрица (так как никто не знает, что будет хорошо продаваться, учет статистики продаж невозможен при таком хаосе), пишется штатное расписание... Огромный труд! Соответственно, темпы развития сети затруднены, и смысл построения тут категорийного менеджмента теряется. Как правило, при числе магазинов свыше 30 сеть начинает «буксовать» и перестает нормально управлять процессами.

И в-четвертых, самое главное – невозможно выстроить категорийное управление, так как нет возможности стандартизировать матрицу, типизировать бизнес-процессы и возложить часть управления на IT-систему.

Резюмируя, можно сказать так: сеть жить может. Но категорийный менеджмент построить в ней не получится.

Рекомендации:

✓ максимально стандартизировать форматы. Например, такая крупная сеть, как *Магнит*, насчитывая тысячи магазинов по стране,

имеет всего лишь 4 формата (плюс еще несколько подформатов). Сеть *Молния* (Челябинск), имея около 60 магазинов, привела их к трем форматам (гипермаркет, супермаркет, экспресс) и трем подформатам (город, райцентр, село);

✓ можно отказаться от части магазинов с неудачными или слабыми показателями. Так, сеть магазинов строительного-отделочных материалов *Лемакс* (Таганрог) из почти 20 магазинов оставила только 3 больших магазина, отказавшись от формата торговли в контейнерах на рынках, что высвободило ресурсы и позволило сети развивать свое производство и оптовое направление;

✓ провести «инвентаризацию» форматов, найти закономерности в расположении, площади, ассортименте; похожие магазины объединить в один формат и преобразовать имеющиеся магазины, сделав их максимально похожими, оставив для развития наиболее прибыльные форматы. Так в свое время поступила пермская сеть *Норман-Виват*, что позволило ей развиваться и расти дальше.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 июля 2014 года сеть компании включала 8733 магазина, из них: 7656 магазинов в формате «магазин у дома», 170 гипермаркетов, 61 магазин «Магнит Семейный» и 816 магазинов «Магнит Косметик».

Источник: <http://magnit-info.ru>

2. Избегать попытки сделать магазины совершенно одинаковыми

Представим другую крайность – магазинов много и все одинаковые. То есть совсем одинаковые, полностью, как будто сделанные под копирку. Одинаковая площадь, одинаковая планировка, ассортимент, матрица, штат, цены и т. п.

Справедливости ради надо признаться, что на практике такой сети мы не встречали. Но обязательно нужно предостеречь владельцев сетей от попытки сделать полностью подобные магазины. Сеть из 300 точек не может иметь одинаковые магазины, хотя такая возможность сильно упростила бы жизнь.

Во-первых, это нереально.

Во-вторых, это вредно для покупательского спроса – мы упростим себе жизнь, но не сможем учесть разные покупательские запросы и

потребности. В результате мы потеряем покупателей и наживем себе множество неприятностей.

Попытка максимально типизировать форматы приведет к напрасной трате ресурсов, времени, неправильному позиционированию магазинов и потере доли рынка.

Рекомендация: дифференцировать форматы по:

- ✓ площади торгового зала (кв. метры);
- ✓ покупательскому сегменту (по доходу, возрасту, социальному положению);
- ✓ среднему чеку (как вариант, если покупательские сегменты однородны);
- ✓ расположению (город, село, центр, окраина, отдельно стоящий магазин или в составе торгового центра);
- ✓ конкурентной среде (сильная, слабая);
- ✓ проходимости покупательских потоков (человек в час);
- ✓ типу торговли (прилавочной или самообслуживание);
- ✓ ассортиментной матрице (соотношение основных групп и классов товаров).

Сколько надо иметь форматов? Для сети численностью 10–30 магазинов может быть 2–3 формата. Если сеть насчитывает от 30 магазинов и более – может быть 7–9 форматов. Даже если сеть имеет сотни магазинов, все равно количество управляемых форматов следует поддерживать в пределах 7–10, не больше.

3. Форматы не должны противоречить друг другу

Например, сеть насчитывает 50 магазинов, поделенных на несколько форматов. При этом форматы магазинов разнятся настолько, что их объединяет только название. Скажем, одни магазины, для покупателей с высоким достатком, позиционируются как дорогие и красивые, другие магазины – эконом-формат – торгуют очень дешевой продукцией и рассчитаны на покупателей с низким доходом.

Налицо не просто разные форматы, а размытое позиционирование сети. Такая сеть является сетью только формально. Покупатели не очень понимают, что же это за магазины: эконом-класс или бутики. Управлять такой сетью сложно, поскольку имеет место разный маркетинговый подход, разный ценовой подход и, конечно же, разный

ассортимент. Совмещать дорогое с дешевым, элитную продукцию с китайским ширпотребом – пагубно.

Что делать: разобраться со своим позиционированием и, пока не поздно, выбрать один формат и развивать его, добавляя смежные по позиционированию магазины.

Ширина и глубина ассортимента

Основными свойствами ассортимента являются его ширина, глубина и сбалансированность ^[23].

Ширина ассортимента — это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Например, в продуктовом супермаркете могут быть товары таких категорий, как «молоко», «мясо», «сыр», «рыба», «детское питание», «диетическое питание», «салаты», «бытовая химия», «товары для дома», «корма для животных», «журналы и открытки», «сувениры и подарки». Чем шире ассортимент, тем больше вероятности того, что запросы покупателя будут удовлетворены, и тем более широкий круг покупателей мы сможем привлечь.

С одной стороны, чем шире ассортимент, тем более разнообразные потребности могут быть удовлетворены. Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), сохраняя при этом общую прибыль магазина. Повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов покупателей. С другой стороны, при сверхвысокой широте ассортимента потребителю трудно ориентироваться в такой многообразии, это затрудняет выбор нужного товара. Управлять слишком широким ассортиментом также нелегко — это приводит к огромным логистическим издержкам и в большинстве случаев к избытку замороженных в товарном запасе оборотных средств. При очень широком ассортименте оборачиваемость ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций.

Пример из личной практики. Об оптимизации ассортимента я задумалась много лет назад, когда руководила отдельным подразделением крупного торгового холдинга. Проводя инвентаризацию запасов, я поняла, что задействованы слишком большие площади склада, мы держим много лишнего товара... Но увеличивать продажи необходимо, и расширение ассортимента казалось кратчайшим путем, ведь по пути расширения ассортимента идут многие. Но это не всегда ведет к прямому увеличению доходов и повышению конкурентоспособности.

Например, было время, когда в нашем ассортименте имелись коллекции настенной керамической плитки семи различных расцветок и размеров 20 x 20, 35 × 23, 25 × 40, 20 × 15, 20 × 30, 30 × 40, 15 × 15 и 10 × 10 сантиметров (плюс еще мозаика). Мы хотели таким образом привлечь больше покупателей. Каково же было наше удивление, когда оказалось, что при таком многообразии товаров люди просто не в состоянии сделать выбор и в итоге откладывают покупку или берут наиболее ходовые размеры и цвета. Мы урезали ассортимент и оставили по четыре расцветки и по три ходовых размера в каждой коллекции. И этот ассортимент оказался более конкурентоспособным и доходным. Потом мы поступили так не только с группой керамической плитки, но и со всеми позициями.

Избыточно широкий выбор действует как отсутствие выбора. Поэтому широта не может служить единственным показателем правильно подобранного ассортимента и главным конкурентным преимуществом.

Глубина ассортимента^[24] – общее количество товарных позиций внутри каждой товарной категории в ассортименте. Чем глубже представлена категория, тем точнее мы сможем угадать потребности нашего покупателя, тем больший выбор предоставим ему. Если мы имеем дело со специализированным магазином, например «Компьютеры», то покупатель справедливо полагает, что ассортимент в таком магазине будет не очень широкий, но зато достаточно глубокий, то есть там будут только компьютеры, но зато самых различных брендов, моделей и вариантов. Чем глубже ассортимент – тем выше специализация магазина.

Как правило, глубоким ассортиментом управлять легче, но он привлекает к себе достаточно ограниченное количество покупателей. Зато эти покупатели готовы платить большую цену в ожидании особенного выбора, они более лояльны к магазину, где удовлетворяются их самые тонкие потребности.

Как понять, широкий или глубокий ассортимент должен быть у магазина?

Возьмем такую популярную категорию, как «сыр». Представьте себе, что вы зашли в магазин, где ассортимент кажется вам широким – есть множество товаров и продуктовой и продовольственной групп. Но

среди сыров вы видите только два вида – сыр «Российский» и сыр «Виола» плавленый. Можно ли назвать такой ассортимент глубоким? Нет, скорее всего, подобный ассортимент магазина в целом покажется вам недостаточным, несмотря на его широту. Глубину как раз и определяет наличие внутри категории такого предложения видов, сортов товара, по которому можно судить о сбалансированности ассортимента.

Пример 1. Если мы заглянем в магазин, торгующий продуктами питания, и увидим такие категории, как мясо, молоко, вино, сыр и т. д., можно ли сделать вывод о том, что ассортимент в магазине широкий? Скорее всего, нет. Но если мы увидим в магазине другие категории товаров – диетическое питание, корма для животных, журналы, открытки и т. д., то такой ассортимент будет восприниматься нами как широкий.

Исследуя ассортимент дальше, мы подойдем к отделу «Сыры». И если мы увидим по одному сорту твердого, мягкого и плавленого, то можем ли мы воспринять такой ассортимент как глубокий? Нет, скорее всего, мы сделаем вывод, что в магазине недостаточно глубокий или бедный ассортимент сыров. Но если будут представлены сыры разных сортов, а еще и с плесенью, безлактозные, колбасные, с пониженным содержанием жира, зеленые и т. д., то такой ассортимент будет казаться глубоким, или полным (рис. 3.9).

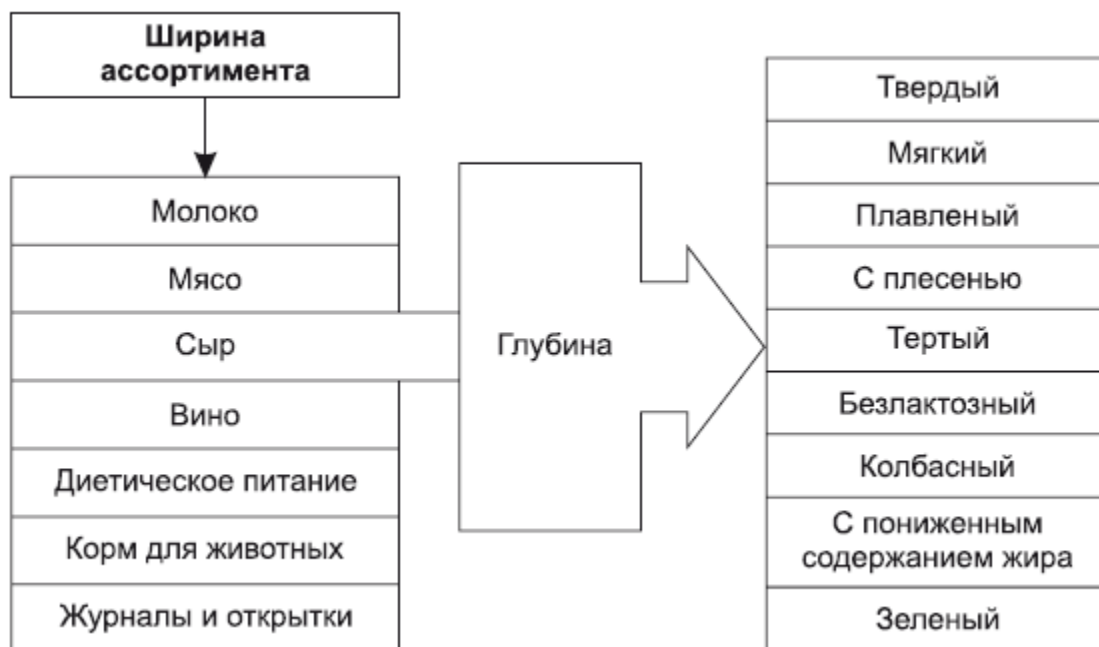


Рис. 3.9

Пример 2. Исследуя ассортимент магазина косметики и парфюмерии, мы сделаем вывод о недостаточной ширине ассортимента, если увидим лишь кремы, шампуни и средства ухода за телом. Но если в ассортименте будут еще и подарочные наборы, бижутерия, средства для профессионального ухода и т. д., то ассортимент покажется нам широким. В данном примере категория «Кремы для рук» представлена глубоко – разновидностей крема много. Если бы мы ограничились только тремя-четырьмя разновидностями (с алоэ, увлажняющий и с глицерином), то такой ассортимент кремов не был бы глубоким (рис. 3.10).

Соотношением этих двух параметров – ширины и глубины ассортимента определяется формат магазина. Для дискаунтеров и супермаркетов характерна политика поддержания широкого, но неглубокого ассортимента. Для специализированных магазинов, напротив, ассортимент неширокий, но глубокий.

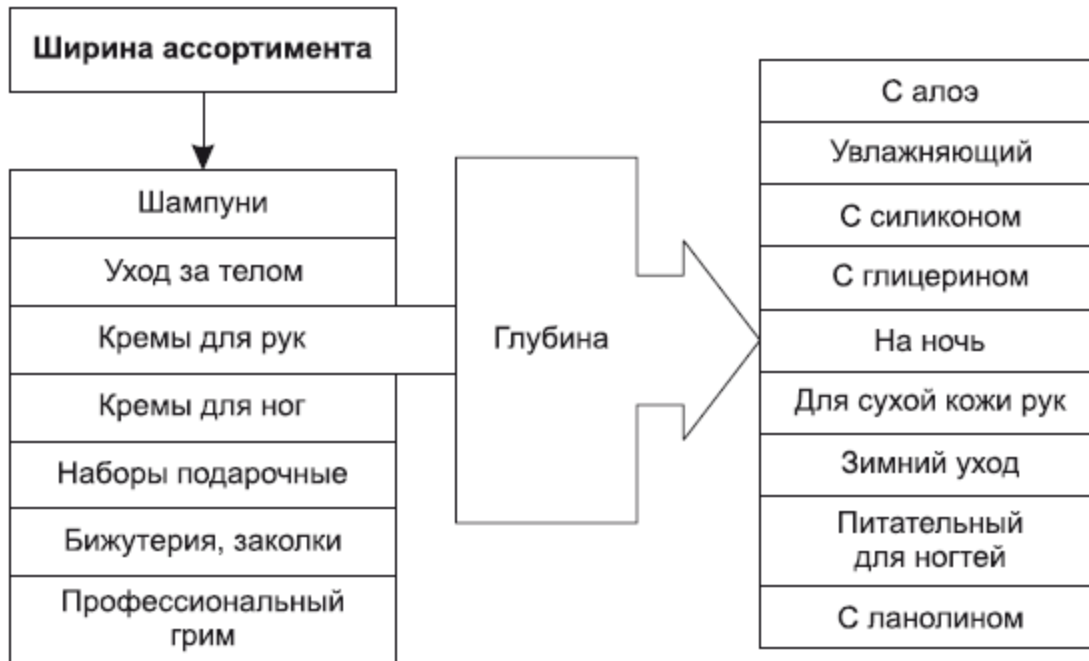


Рис. 3.10

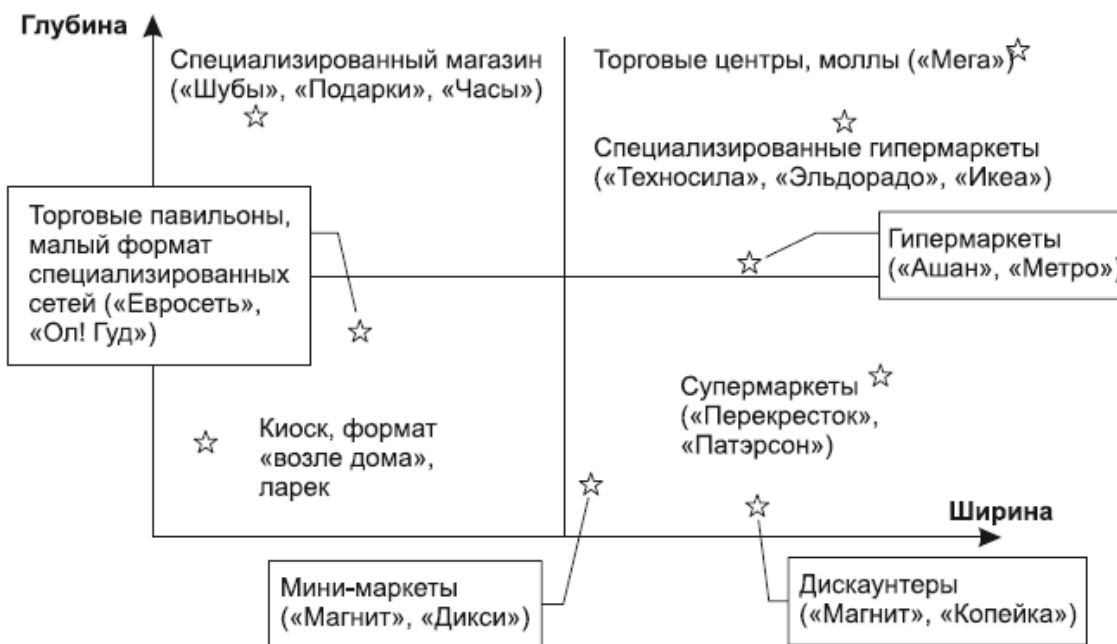


Рис. 3.11. Форматы магазинов

Магазины малого формата с небольшой площадью (ларьки, торговые павильоны) не имеют возможности торговать широким ассортиментом. А глубины от них никто и не ожидает.

Гипермаркеты же, напротив, обладают значительными площадями и могут иметь по многим (но не по всем) категориям глубокий ассортимент.

Знание формата дает нам представление, куда, в какую сторону развивать свой ассортимент – в ширину или в глубину. Вводить ли новые товарные категории или углублять имеющиеся? Куда вкладывать деньги?

Какую бы стратегию развития мы ни выбрали, важно одно: ассортимент должен быть **сбалансированным**.

Сбалансированность ассортимента – это сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины). Подчеркнем еще раз – *для покупателя*. В крупном гипермаркете покупатель ожидает, что ассортимент будет максимально широкий, но его ожидания, связанные с глубиной ассортимента, другие. Никто не ожидает, что среди такого обширного предложения товаров будут всевозможные экзотические виды фруктов (папайя, манго, рамбутан), малораспространенные виды мяса (конина, кролик), нетипичные размеры одежды (40–42 и 54–56). За этими продуктами или размерами покупателю придется отправиться в специализированные магазины – туда, где цены выше, ассортимент не такой широкий, но зато есть возможность удовлетворить даже самые редкие запросы.

Однако если ассортимент не сбалансирован, то есть не оправдывает ожиданий покупателя, то такой ассортимент ощущается как неполный. Поэтому мы проведем параллель между двумя понятиями – полнотой и сбалансированностью.

Если полнота ассортимента не соответствует концепции данного магазина, то запросы покупателей полностью не удовлетворяются – ассортимент воспринимается или как «слишком узкий – ничего нет», или как «невозможно выбрать – столько всего!».

Методология категорийного менеджмента позволяет с большой долей вероятности **сбалансировать** ассортимент таким образом, чтобы он максимально отвечал ожиданиям покупателя. Подробно о балансировке ассортимента мы поговорим в разделе «Балансировка ассортимента по глубине». Там же можно увидеть примеры сбалансированного ассортимента.

За один «поход» в супермаркет средний «нормальный» потребитель приобретает товары 10–12 категорий. Средний потребитель не склонен тратить на одно посещение более 35 минут... Вычитаем время на проход по торговому залу (5–7 минут), время, потраченное у кассы (5–7 минут), а также минуты, потраченные на разглядывание товаров, которые впоследствии не будут куплены. Остается не более 15–18 минут, или по полторы минуты на каждую категорию. Сколько вариантов будет рассмотрено за это время? 5–6 – не более. Да и то потому, что 3–4 из них – узнаваемые бренды, на идентификацию которых нужно по 6–7 секунд. Одна-две «новинки» (то есть новые предложения, ранее не рассматриваемые этим потребителем) получают по 20–30 секунд внимания потребителя.

Источник: *Березин И.* Ловушка ассортимента // Лаборатория рекламы, маркетинга и PR. 2005. № 1 (38), февраль.

Важно: несмотря на то что изучение ассортимента товаров – очень важная проблема, до сих пор нет стандартов, регламентирующих его показатели. Специалисты и научные работники торговли еще не пришли к единому взгляду на определение показателей ассортимента товаров.

В некоторых учебниках выделяют такие свойства ассортимента, как ширина, глубина, полнота, обновляемость, устойчивость и гармоничность. В категорийном менеджменте эти показатели не рассматриваются как основа для анализа, а используется своя терминология. Мы основываемся на главной единице управления ассортиментом – категории, которая, в свою очередь, выделяется на основании покупательского восприятия.

Полнота, устойчивость, гармоничность и обновляемость – свойства, которые в классическом товароведении вычисляются по формулам. Справедливости ради приведем некоторые из этих формул^[25].

Коэффициент полноты ассортимента (K_n):

$$K_{\pi} = \frac{Q_{\phi}}{Q_{\pi}},$$

где Q_{ϕ} – фактическое количество разновидностей товаров в момент обследования (проверки); Q_{π} – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем.

Коэффициент стабильности, или устойчивости (K_y):

$$K_y = \frac{Q_{\phi 1} + Q_{\phi 2} + \dots + Q_{\phi n}}{Q_{\pi} \times n},$$

где $Q_{\phi 1} + Q_{\phi 2} + \dots + Q_{\phi n}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок; Q_{π} – количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем; n – число проверок.

Нужно отметить, что параметры вычислений в первую очередь основываются на неких «эталонных», «заданных», «правильных» ассортиментных перечнях. Но в этих формулах не заданы критерии «правильности» ассортиментного перечня. Отчасти можно считать эталоном товары, зафиксированные в матрице. Но матрица может меняться в зависимости от сезона и покупательского спроса. Опасно пытаться представлять ассортимент как нечто застывшее, не подлежащее движению.

В этом одно из основных отличий категорийного менеджмента от классического товароведения. В товароведении анализ основывается на заранее заданной номенклатуре товара – считается в первую очередь отклонение от утвержденного шаблона. Но при этом не исследуется сам шаблон – что считать основой для формирования ассортимента?

Категорийный менеджмент исследует восприятие покупателем ассортимента магазина как единого целого. И критерий правильности

один – оправдываются ожидания целевой группы покупателей от магазина данного формата или нет.

Исследуя параметры глубины, ширины, устойчивости, гармоничности, магазин получает данные только о фактической структуре, но ничего не может сказать о предпочтительном ассортименте. В таком случае изучение спроса сводится к простому номенклатурному учету. Тогда ассортимент опирается на некий утвержденный перечень, который представляется абсолютно стабильным, не учитывающим необходимость разнообразия товаров, коллекций, моделей – современных реалий рынка. Не секрет, что эти каноны прописывались в те годы, когда на отечественном рынке не было таких понятий, как «бренд», «жизненный цикл товара», «конкуренция» и т. п. В то время ассортимент действительно был стабилен (если не сказать, стагнировал), а мнения покупателей и их потребности не учитывались.

IT-система в управлении ассортиментом

Трудно будет разобраться с ассортиментом даже при наличии прекрасного классификатора и ассортиментной матрицы, если наш персонал не умеет пользоваться автоматизированной системой управления или вообще IT-система в компании по каким-то причинам отсутствует.

Эта система должна быть современна, чтобы структурировать товар в соответствии с задачами магазина. Она должна быть понятна и легка в управлении. Она как минимум должна быть! На практике часто бывает, что компания в начале своего развития экономит на информационной системе и заказывает либо систему без некоторых модулей, либо систему только для центрального распределительного склада. А всю необходимую информацию специалисты по закупкам или менеджеры, управляющие товаром, вносят вручную в таблицы Excel. Или не вносят совсем, «справедливо» полагая, что ни к чему делать лишнюю работу.

Ниже представлены варианты требований к автоматизированной системе управления ассортиментом. Эти параметры необходимы, чтобы выбрать ту систему, которая максимально полно сможет группировать данные и строить нужные для анализа отчеты.

Образец требований к автоматизированной системе управления ассортиментом

✓ Единая (совместимая) система для всех подразделений компании: магазины, склад, розничный отдел офиса (закупки, бухгалтерия), логистика, маркетинг и т. д.

✓ Возможность автоматического формирования заказа товара с учетом объема продаж, минимального остатка, торговой статистики, документов скорости продаж и ассортиментного перечня.

✓ Управление запасами и ассортиментом, нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальная величина заказа и т. п.).

✓ Доступность данных в режиме онлайн по всем магазинам сети с учетом планов роста.

✓ Возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада.

✓ Система фильтров доступности информации для разных должностей.

✓ Возможности для достоверного анализа следующих показателей.

Анализ ассортиментной матрицы:

✓ установка фильтра по магазинам и отражение форматов магазинов в матрице, возможность фильтра по всем матрицам (в зависимости от формата сети);

✓ возможность анализа ассортимента на различных уровнях (классов, групп, категорий, подкатегорий, товарных позиций);

✓ возможность анализа ассортимента по другим параметрам (по поставщикам, брендам, менеджерам, различным свойствам).

Почечковая аналитика:

✓ средний чек по сумме за период;

✓ статистика по видам оплат;

✓ статистика по магазинам;

✓ динамика выручки.

Товарный анализ:

✓ товары в составе крупных покупок;

- ✓ товары высокооборотачиваемые;
- ✓ товары сопутствующие и комплектные;
- ✓ неликвидные и низкооборотачиваемые товары;
- ✓ периодичность спроса;
- ✓ оборот и прибыль на м²;
- ✓ рейтинги и иные показатели по ассортименту (ABC по обороту и прибыли и XYZ, совмещенный ABC–XYZ-анализ по группам, категориям, брендам, товарным позициям, периодам).

Скидки и покупатели:

- ✓ отчеты по видам скидок;
- ✓ отчеты по чекам со скидкой;
- ✓ отчеты по товарам со скидкой;
- ✓ обороты по кварталам;
- ✓ реестр покупателей и клиентов;
- ✓ посещаемость торгового зала.

Работа персонала (например, кассиров):

- ✓ оценка работы кассиров;
- ✓ корректировки чеков;
- ✓ перерывы в работе (загрузка ККМ);
- ✓ выработка по суммам и часам.

Ценовой анализ товарных позиций (анализ структуры цены, сравнение уровня наценки и себестоимости, а также ценового диапазона).

Предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы в соответствии со схемой материальной мотивации для сотрудников всех уровней.

Оптимальная скорость обработки данных.

Возможность работы с несколькими юридическими лицами.

Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации.

Полная автоматизация взаиморасчетов на основании товарных отчетов, бухгалтерских документов, плановых данных по срокам оплаты.

Поддержание системой функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разукомплектации.

Настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости.

Своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков.

Возможность безболезненного внедрения и использования во всех магазинах, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

Пример: набор посуды поступает с центрального склада в пять сетевых магазинов, и там, на месте, товар приходится под разными наименованиями – в зависимости от понимания задачи менеджером операционного отдела каждого магазина. Например, изначально набор значит как «Набор посуды Лимон 12 перс., желт., пр-во Lima, Китай, АХ-134». При поступлении на склад одного сетевого магазина приходится как: «Посуда лимон, Лима, 12 перс. желт.», а на другом он же становится «АХ-134 Лимон, набор, 12, жел., Китай». При попытке проанализировать продажи в каждом магазине мы будем иметь как минимум две, а то и пять разных позиций, ни в коем случае не отражающих реальную картину продажи.

Любая система – лишь отражение информации, которую внесли в нее специалисты.

Неточные данные могут быть внесены в базу данных по причине изменения названия поставщика или изменения поставщиком артикула. Все это должно быть отражено в информационной системе, и персонал должен понимать важность единообразного подхода к вводу данных. Единая система кодов не даст возможности дублировать позиции или заносить их в неверные группы и категории.

Например, для аптечной сети код товара может выглядеть так: 0102–0306– 181114, означает 01 – класс «БАДы и витамины», 02 – группа «Витамины», 03 – категория «Для беременных», 06 – подкатегория «Комплексные», 18 – марка Витрум, 11 – свойство (упаковка), 14 – порядковый номер.

Данные из информационной системы должны совпадать с реальными данными на складе. Все данные могут быть идеальными на бумаге, но важно только то, что реально можно снять с полки и отдать

покупателю. Поэтому обязательно проведение своевременных инвентаризаций и поддержание порядка на складе. Все внутренние и внешние перемещения товара должны отслеживаться и осуществляться только с использованием документов и занесением товародвижения в информационную систему.

Основные ошибки при организации работы с информационной системой

1. Ошибка первая: системы нет. Ее совсем нет, и весь учет ведется в тетрадях или, если повезет, в таблицах Excel. «Так не бывает», – скажете вы. Бывает, мы встречали. Существовать такая компания может только при отсутствии конкурентов (например, небольшой частный магазин в поселке). Подобной компании пока нет надобности во внедрении категорийного менеджмента, поэтому мы этот вариант рассматривать не будем.

Но как только масштаб деятельности выйдет за пределы одного магазина, возникнет потребность в учете, и тогда владелец обычно задает себе вопрос о наличии информационной системы. Как правило, он выбирает для работы самую недорогую и универсальную версию наподобие «1С: Бухгалтерия». Тогда при развитии компании до уровня сетевой могут возникнуть условия для категорийного управления. Но тут может помешать вторая, очень распространенная ошибка.

2. Ошибка вторая: несовершенная информационная система. «Выйдите все из сети, я остатки снимаю!» – кричит товаровед, пытаюсь получить отчет по остаткам. Полчаса-час система грузит данные, и если кто-то в этот момент начнет загружать свою статистику... Система виснет, люди часами ожидают отчета, а в этот момент звонит поставщик и спрашивает, что догрузить в машину. И товаровед, не дождавшись отчета, на свой страх и риск, по памяти (по вчерашним остаткам) отвечает – «две коробки *Palmolive*», и хорошо, если он угадал.

То есть система есть. Но она или слишком медленная (например, 1С.8 начинает «тормозить», когда в сети больше 20 магазинов), или не умеет строить нужные отчеты (элементарный ABC-анализ или отчет по оборачиваемости), или массив данных в этой системе невозможно разнести по уровням и категориям, нет системы фильтров и отбора

товаров по параметрам (нельзя проанализировать продажи в разрезе брендов, по ценовым сегментам, по поставщикам, по магазинам, по форматам, по свойствам и т. д.). Поэтому приходится долго строить отчет, и переносить его в Excel, и затем уже вручную (!) анализировать.

Что делать? Все зависит от стратегии компании. Если понимающий владелец ставит своей целью развитие своего предприятия и планирует расширение бизнеса, то заранее, на уровне десяти магазинов он вложит средства в систему, которая учитывает особенности категорийного управления.

Если же сеть большая и система, с которой компания работает, устарела, то можно:

а) «снести» старую систему и купить новую. При этом придется потерять статистику (скорее всего мы ее потеряем, потому что переносить статистику от нескольких тысяч товарных позиций вручную в новую систему – адский труд). Но это меньшее зло, чем иметь полную неразбериху с учетом товара;

б) обновить старую систему, дописав все модули, фильтры, карточки, добавив уровни и возможность различных видов анализов. То есть превратить ее в новую собственную разработку. Для этого потребуется грамотный и трудолюбивый системный администратор, постоянно работающий в компании и лояльный к ней (потому что потеря этого сотрудника выльется в то, что никто не будет знать, как с системой управляться), грамотно составленное техническое задание, категорийные менеджеры, которые точно знают, чего хотят, много времени и некоторое количество денег. Мы знаем несколько компаний, где 1С.8 превратилась в достойную, быструю и удобную для работы систему. Но в этих компаниях работают крайне толковые айтишники, разумные руководители, которые сами разбираются в программировании, и работа коммерческого отдела нормально организована.

3. Ошибка третья: хаос в системе.

Как выглядит:

а) в компании нормальная IT-система, может быть и «Астор», и «Домино», и своя разработка, или даже дорогие и мощные Ахарта и SAP. Но проблема в неструктурированных данных, которые занесены в

эту систему. То есть изначально массив данных не приведен в порядок и вся номенклатура свалена в кучу – не выделены категории, учет ведется только по поставщикам, в карточку товара данные не заносятся. Результат: нет структуры ассортимента, нет классификатора и нет возможности получать отчеты, фильтровать и т. п. (все, что говорилось ранее). Как если бы мы купили новейший и дорогой «Мерседес» и возили бы на нем картошку на базар;

б) система есть, она хорошая, дорогая, возможно, даже массив данных структурирован. Но никто не умеет системой пользоваться. По старинке выгружаем остатки в Excel. Сотрудники не знают, как построить отчет, как задать фильтры для анализа, как сделать автозаказ и другие элементарные вещи.

Что делать? Сначала устраняем разруху в головах, а затем уже в IT-системе. То есть приводим в порядок структуру – делаем классификатор, подбираем людей, обучаем их, определяем, как должен строиться ассортимент, разрабатываем классификатор (лучше всего пробные варианты делать в том же Excel, так как там можно вносить корректировки и проверять, насколько нас устраивает классификация). После того как мы привели в порядок оргструктуру, можно вносить все данные в компьютер.

3.3. Шаг 2. Формирование (выделение) категорий в ассортименте

Определение понятия «категория»

Как уже было сказано, разрабатывая ассортиментную матрицу и формируя ассортимент в рамках управления им по товарным категориям, мы должны выделить основную «боевую» единицу – собственно товарную категорию.

Вспомните, что последний раз было куплено вами в магазине? За чем вы ходили в магазин?

Как правило, мы вспоминаем и говорим: «покупала сапоги», «ходил за хлебом», «искали плазменный телевизор», «заказывали диван в гостиную», «купил пиво и чипсов на вечер», «как обычно – колбасу, сыр, творог, йогурт, блинчики»...

Мы не говорим: «покупала женскую обувь» или «хлебобулочные изделия», не ищем «бытовую технику» или «мебель», не ходим в магазин «за слабоалкогольной продукцией, мясопродуктами и молочными продуктами, изделиями из теста». Как правило, покупатель в своем сознании оперирует именно категориями.

Выбирая товар, покупатель может колебаться между цветом сапог (какой лучше – коричневый или черный?) или брендом телевизора (*Panasonic* или *Sony*?), но он не купит себе на зиму сандалии вместо сапог и холодильник вместо плазменного телевизора – в гостиную. Выбор осуществляется внутри категории, а не между ними. Если же решение о покупке сформировано не до конца, то покупатель опять думает категориями (что же ей подарить? Часики или духи?).

Товарная категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Это общепринятое определение.

Более простое и понятное определение товарной категории – **это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.**

От того, насколько верно мы выделим категории, будет зависеть в дальнейшем:

✓ их представленность в зале (для категорий с различными ролями отводятся разные по качеству места торгового зала. Товары, которые покупатель воспринимает как сходные, должны и в зале находиться рядом);

✓ уровень торговой наценки;

✓ глубина категории;

✓ ее продвижение, маркетинговые мероприятия;

✓ сравнение категорий между собой для того, чтобы понять, что пользуется спросом, а что – нет,

✓ и собственно структура ассортимента.

Важно: необходимо еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя**. Часто бывает, что магазин делает упор на бренды, с которыми удобно работать закупщику (например, мы продаем сантехнику финского производителя «XXX», сантехнику немецкого производителя «AAA», сантехнику французского производителя «BBB» и т. д.). Но покупатель думает категориями – он пришел в магазин за умывальником, унитазом и ванной. В таком случае правильно сделать так, как удобно покупателю, а классификацию по производителям «XXX», «AAA», «BBB» перенести на уровень подкатегорий.

Категория устойчива. Это то, на что мы должны опираться, анализируя продажи и прибыль. У нас может быть смена поставщиков, замена коллекций, брендов, ввод новых товарных позиций и вывод старых – на месте категории в ассортименте это не отразится.

Пример: в магазине одежды может быть выделена категория «Костюмы». И модели в этой категории будут меняться часто, согласно сезону и моде. Полная смена коллекции будет происходить каждые 3 месяца. Но категория не изменится, она по-прежнему будет занимать свое место в ассортименте и по-прежнему будет называться «Костюмы».

Именно это свойство и делает категорию «боевой» единицей ассортимента. В самом деле, как устанавливать торговую наценку? По группам – слишком обобщенно. По товарным позициям – слишком

мелко, с каждым товаром работать – не хватит времени и сил. Категория и является оптимальной величиной для анализа.

Как выделять категории

Чтобы выделить категории, необходимо следующее.

Выделить первые два уровня товарного классификатора – класс и группы товаров. Это сделать несложно, так как мы используем достаточно общие признаки, объединяющие множество товаров (из чего сделано, кому предназначено, как и где будет использовано).

Определить целевые группы покупателей магазина, ожидания которых мы будем оправдывать в первую очередь.

Изучить основные потребности этих групп и понять логику, по которой они выбирают товар. Здесь на помощь придут:

- ✓ маркетинговые исследования;
- ✓ анкетирование, опросы посетителей;
- ✓ наблюдение за покупателями в зале;
- ✓ метод пробной покупки;
- ✓ расспросы знакомых и близких людей, которые являются представителями группы;
- ✓ помощь продавцов, которые работают с покупателями и знают, как они ищут товар и что спрашивают.

Пример из личной практики. Одна из наших клиенток, владелица небольшого магазина подарков, рассчитанного на покупателей со средним достатком, задумалась над тем, как более эффективно организовать выкладку товаров. До этого вещи в магазине располагались по цветам: синяя коллекция подарков, розовая, зеленая, оранжевая и т. д. Возникла атмосфера праздника, но покупатели затруднялись в выборе – часто бывало, что, восхищаясь забавными безделушками, они уходили с пустыми руками. Бывало и такое, что покупатель возвращал товар, объясняя это тем, что «в магазине смотрится здорово, а домой пришел, поставил – не то».

Расспросив своих знакомых и подруг, владелица магазина с удивлением выяснила, что не цвет является критерием выбора подарка. Все опрошенные ответили, что выбирают подарки по принципу «событие» и «кому» – маме на 8 Марта, любимой на День

святого Валентина, начальнику на юбилей, родственнику на новоселье, подруге просто так, друзьям по случаю похода в гости, любимой теще на день рождения, коллегам на Новый год... Это же подтвердил и проведенный впоследствии опрос покупателей.

В результате весь ассортимент был поделен на категории именно по этим признакам. Изменилась выкладка – серьезные деловые подарки (начальнику, коллегам) размещались в одной части магазина, милые безделушки (любимым, подругам, друзьям) – в другой, серьезные подарки по торжественным случаям (свадьбы, юбилеи) – в третьей и т. д.

В первый же месяц продажи выросли на 6 %, затем рост продолжился – покупатели сразу начали «видеть» то, за чем они заглянули в магазин. Им стало проще выбирать, поскольку деление ассортимента соответствовало их истинным намерениям. Количество возвратов упало практически до нуля.

Пример из личной практики. Один из широко известных сетевых гипермаркетов провел исследования на предмет того, как покупатели выбирают сок. Оказалось, что главным при выборе сока является не бренд или торговая марка (к большому огорчению поставщиков), а вкус – яблочный, томатный, ананасовый и т. д. Среди большого количества марок и брендов у покупатель есть те, что он предпочитает, но если не окажется апельсинового сока марки «Я», то покупатель с большой долей вероятности выберет апельсиновый сок «J7» или «Rich», воспринимая их как сходные между собой по вкусу и цене.

Это исследование подтолкнуло руководство сети изменить выкладку во всех своих магазинах. Ранее каждый поставщик занимал стеллаж и располагал там сок согласно своему представлению о выборе покупателя. После решения руководства сок на стеллажах стал располагаться по вкусам, а уже внутри стеллажа – по брендам и маркам. Поставщики были сначала очень недовольны такой расстановкой, однако продажи сока каждой марки увеличились от 4 до 12 % в первый же месяц.

Покупателям стало легче выбрать сок, продажи выросли. Рост продаж примирил поставщиков с необходимостью «делиться» полочным пространством (рис. 3.12).

Важно отметить, что такая расстановка приемлема именно для гипермаркета – большая проходимость и состав покупателей делают такую расстановку оптимальной. К тому же гипермаркет может диктовать условия своим поставщикам. Для небольшого магазина такое решение не будет оптимально – все зависит от того, как удобно *покупателю именно вашего магазина*.



Рис. 3.12

Если классов в магазине может быть два-три (в крупных гипермаркетах четыре или пять), групп может быть 5–20 (в гипермаркетах и до 100), то количество категорий в магазине будет зависеть от формата магазина и количества ассортиментных позиций. Например, для мини-маркета возле дома площадью 350 м² с 3000 ассортиментных позиций выделяют около 40 категорий. Для супермаркета площадью 1000 м² с 20 тыс. ассортиментных позиций могут выделять до 300 категорий. В специализированном магазине (например, магазине детской одежды) категорий будет меньше, но они будут глубже представлены. Единых стандартов нет, но можно с уверенностью сказать, что от 30 до 300 категорий в ассортименте будет укладываться в условную норму.

Категорию можно выделить, используя традиционный и творческий подходы.

Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению: товары объединяются в категории по признаку их общего способа производства – *молоко, телевизоры, сапоги, шампунь* и т. п.

Творческое деление подразумевает выделение категорий по признаку их совместного использования: категория «Баня» включает в себя такие разные товары, как войлочная шапка, полотенце, ароматические добавки, мочалка, термометр, деревянная шайка и березовый веник. Товары разные, но их объединяет общее использование. И тут мы вновь отталкиваемся от логики покупателя – где он будет искать товары для бани и сауны? Очевидно, ему удобно будет увидеть все эти товары в одном месте, а не прочесывать магазин, посещая отделы «текстиль», «парфюмерия и эфирные масла», «галантерея» и «изделия из дерева». При творческом делении он скорее купит больше изделий, объединенных по одному признаку, в вашем магазине, нежели в магазине, где такие товары будут отнесены к разным отделам.

Творческое деление часто встречается в магазинах, продающих коллекционную или модную одежду (категории делятся по признаку коллекций или стилей: *категория «Вечер»* включит в себя *платье, платок, бижутерию, сумочку и туфли*; *категория «Отдых»* будет состоять из *купальника, сланцев, парео, шляпы и сумки*), в магазинах подарков и сувениров, в некоторых мебельных салонах – словом, там, где критерием выбора покупателя является стиль или образ жизни.

Количество категорий не растет строго пропорционально в соответствии с количеством ассортиментных позиций, но объем каждой категории будет больше. В категории может быть 100 наименований товаров, а может быть и 10 (*например, категория «Йогурт»* в супермаркете площадью 300 м² включит в себя 96 наименований. Там же категория «Виски» будет насчитывать всего лишь 12 наименований товаров).

Сколько категорий может вести один категорийный менеджер? Все зависит от самого товара и уровня подготовки менеджера. Опытный специалист может вести и 30 категорий. Но если это

технически сложный товар (например, компьютеры) или высокооборотистый товар (скоропортящиеся продукты), то категорий будет меньше, так как часть работы будет посвящена текучке. Эффективность деятельности менеджера зависит и от структуры компании – если у категорийного менеджера есть помощники (закупщики, логисты, маркетолог, мерчандайзеры), то он в состоянии будет управлять многими категориями (и 30, и 50). Если же он «один в поле воин» – то справиться успешно будет лишь с 5–10 категориями.

Менеджер может управлять целой группой товаров (например, менеджер по молочной продукции или по обуви), но называться он будет все равно менеджером категории. Это справедливо потому, что, даже работая с целой группой или классом, он все равно будет управлять каждой категорией по отдельности, ценообразование, закупочная политика, приемы мерчандайзинга и продвижения товара – все будет сходиться на КАТЕГОРИИ как наиболее оптимальной единице управления ассортиментом.

Типичные ошибки при составлении товарного классификатора и выделении категорий

1. Не выделены категории.

Как выглядит: при работе с ассортиментом отсутствует понятие «категория». Менеджер (чаще всего закупщик) мыслит понятиями: «поставщик», «цена», «товарная позиция», иногда «бренд». Товары 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, приводящий к перекосам в ассортименте, неликвидам и печальным последствиям.

2. Путаница в терминологии.

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». Каких только вариантов названия КАТЕГОРИИ мы не встречали: 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.

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

До тех пор пока у всех менеджеров не будет а) единого понятия категории,

б) единого представления о названии уровней классификатора, в) понимания важности общения на одном языке, – до тех пор управления ассортиментом не будет.

Рекомендуем выработать единую терминологию в компании. Чтобы все менеджеры одинаково воспринимали ключевое для

управления ассортиментом понятие «категория» – 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 сделан 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 восприятию, а по поставщикам или брендам. Но ведь покупатель не идет за любым товаром марки «Данон». Он идет «за йогуртом». Если не найдет предпочитаемой марки, переключится на другую. То есть бренд – это одно из свойств категории, но не всегда самое важное для покупателя. А поставщик – это ресурс для компании. Поставщика можно поменять или изменить юридическое лицо, хотя на наличие товара в матрице это может и не повлиять.

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

Например, так выглядел классификатор одной сети строительно-отделочных материалов до и после его приведения в порядок. Как видим, понять, как строится ассортимент, проводить анализ этих данных затруднительно. Когда были выделены категории, стало возможным анализировать их состав и возможность развития (рис. 3.13 а и б).

а) Фрагмент классификатора до приведения его в порядок: Восьмой отдел

Восьмой отдел
...
Альпа и Красс*
Антисептики*
ВД Краски*
ДЖОБИ*
Заказы
Имп. краски*
Кисти ANZA
Кисти, инструмент*
Клей*
Колеровка
Краска МА-15*
Новбытхим*
Распродажа
...
Садолин*
ТЕКС*
Текстурол*
Тиккурила*
Шпатлевки, пена, герметики*
Эмпилс
Ярославские краски*

б) Фрагмент классификатора этой же компании после его структурирования и приведения в единую систему:

Лакокрасочные материалы
Грунтовки
Специальные пропитки (огнезащита и пр.)
Декоративные пропитки
Краски водные для внутренних работ
Краски водные для наружных работ
Колеры
Краски декоративные (с различными эффектами)
Краски по металлу
Эмали цветные
Краски специальные (белила и пр.)
Лаки
Растворители
Штукатурные инструменты

Рис. 3.13

4. Незнание целевого покупателя.

Чтобы правильно выделить категории, нужно знать своего покупателя и логику его выбора. Если для нас покупателями являются «все» («мы продаем все и для всех и гордимся этим») или нет четкого понимания, чего хочет от нас покупатель («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 неявно выражены. Тем тщательнее нужно изучать своего покупателя.

5. Разный подход к работе с ассортиментом.

Как выглядит: в отделе работают несколько категорийных менеджеров разной степени готовности и профессионализма. Один структурировал свой товар и анализирует все правильно, по категориям. Другой попроще – делает анализ, но не углубляется, довольствуется анализом брендов. Третий – «двоечник» – свалил все товары в одну кучу, категории не выделены, анализ идет сугубо по поставщикам. Результат: ассортимент в целом все равно не структурирован. Смысла в «правильной» работе хорошего менеджера нет, так как 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) – выработать у всех менеджеров единый подход не только к терминологии, но и к формированию категорий и их системному анализу.

6. Категории слишком крупные.

Как выглядит: в категорию пытаются объединить разные по свойствам и характеристикам товары, у которых есть общий признак, но тем не менее это не то, что называется категорией. Например, неверно выделять категорию «Бытовая химия» – она слишком общая и должна быть поделена на «стиральный порошок», «гель для мытья посуды», «средства для уборки» и т. п. Ведь покупатель не идет за «бытовой химией», он формулирует свой запрос так: «мне нужен кондиционер для белья и салфетки для уборки». Признаком того, что категория укрупнена, будет являться слишком большое число товарных позиций^[26] в ней (например, более 200–300). Это уже не категория, а группа, и анализировать ее сложно. Кроме того, по сравнению с другими категориями она будет иметь гораздо больший оборот, и прибыль и произойдет перекося в аналитике данных – мы можем сделать неверный вывод о приоритете «крупной» категории над остальными.

7. Категории слишком мелкие.

Как выглядит: категория раздроблена на несколько мелких категорий, например «пластиковые одноразовые тарелки», «пластиковые одноразовые стаканы», «пластиковые одноразовые вилки» и т. п. Нецелесообразно в данном случае так мелко дробить категорию, если она состоит из небольшого числа товарных позиций.

Нужно объединить все в одну категорию «пластиковая одноразовая посуда» и анализировать ее с учетом разных свойств товара. При небольшом числе sku (5–30 товарных позиций) это правильно. В противном случае эти категории будут всегда находиться в конце списка, иметь наименьший приоритет и могут просто «затеряться» среди более важных.

Таблица 3.4. Пример неверно структурированного классификатора, где часть категорий слишком крупная, а другая часть, напротив, слишком мелкая

Класс	Группа	Категория	Оборот руб.	Комментарий
Продовольственные товары	НАПИТКИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ	НАПИТКИ БЕЗАЛКОГ. — 1 Л И БОЛЕЕ	4964,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ БЕЗАЛКОГ. — МЕНЕЕ 1 Л	1234,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ ЭНЕРГЕТИКИ, ИЗОТОНИКИ	1235,00	
		ЧАЙ ХОЛОДНЫЙ	262,00	
	ПИВО, СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	ПИВО ДО 1 Л	6860,00	слишком мелкая детализация
		ПИВО 1 Л И БОЛЕЕ	72,00	слишком мелкая детализация
		ПИВО 5 Л И БОЛЕЕ	103,00	слишком мелкая детализация
		НАПИТКИ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ	119,00	

	ВОДА МИ- НЕРАЛЬ- НАЯ, ПИ- ТЬЕВАЯ	ВОДА МИНЕР. ПИТЬЕВАЯ, НЕГАЗ.	1384,00	слишком мелкая детализация
		ВОДА МИ- НЕР. ПИТЬЕВ., ГАЗИР.	7146,00	слишком мелкая детализация
		ВОДА МИНЕР. ПИТЬЕВ. В СТЕ- КЛЕ	921,00	слишком мелкая детализация
	СОКИ И НЕКТА- РЫ	СОКИ И НЕКТА- РЫ 2 Л И БОЛЕЕ	5373,00	слишком мелкая детализация
		СОКИ И НЕКТА- РЫ 0,6– 1,9 Л	6065,00	слишком мелкая детализация
		МОРС	294,00	
		СОКИ И НЕКТА- РЫ 2 Л И БОЛЕЕ СТЕКЛО	72,00	слишком мелкая детализация
		СОКИ И НЕК- ТАРЫ ДО 0,5 Л СТЕКЛО	46,00	слишком мелкая детализация
	ТАБАЧ- НЫЕ ИЗ- ДЕЛИЯ	СИГАРЕТЫ	2375,00	
		ПРЕДМЕТЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ	1180,00	категория укруп- нена, нет деления на «табак», «за- жигалки», «труб- ки» и т. п.
	МЯСНАЯ ГАСТРО- НОМИЯ	КОЛБАСА	33 496,69	категория укруп- нена, нет разделе- ния на «вареные», «сырокопченые» и т. п.

	КОПЧЕНОСТИ СВИНЫЕ В КУСКАХ	1382,07	слишком мелкая детализация
	КОПЧЕНОСТИ ИЗ ПТИЦЫ	817,23	слишком мелкая детализация
	ВЕТЧИНЫ	5520,30	
	ПАШТЕТЫ, ЛИВЕРНЫЕ КОЛБАСЫ	521,00	
	ЗЕЛЬЦЫ, ГОТОВЫЕ СУБПРОДУКТЫ, РУЛЕТЫ, ПРОЧЕЕ (014183)	141,82	
	НАРЕЗКА КОПЧЕНОСТИ СВИНЫЕ В/У	29,27	слишком мелкая детализация
	НАРЕЗКА КОЛБАСА В/У	205,00	слишком мелкая детализация

8. Наличие в классификаторе категорий типа «Прочее», «Разное», «Под заказ» и т. п.

Может выглядеть на практике следующим образом.

5-й отдел	Оборот	Прибыль
Возврат поставщику	215,37 руб.	0,00 руб.
Заказы	143 179,00 руб.	12 876,23 руб.
Ламинат Eden*	329 215,98 руб.	35 904,89 руб.
Ламинат Villa*	469 088,62 руб.	55 776,36 руб.
Ламинат Кроностар*	1 183 464,27 руб.	88 224,35 руб.

5-й отдел	Оборот	Прибыль
Плинтус T-Plast*	67 351,11 руб.	10 833,45 руб.
Плинтуса Arbiton*	611 534,12 руб.	128 693,91 руб.
Плинтуса Польша*	84,22 руб.	11,80 руб.
Пороги*	9337,39 руб.	1183,17 руб.
Прочие*	843 071,82 руб.	109 485,55 руб.
Распродажа	26 347,11 руб.	2807,55 руб.
Русский профиль	340 284,75 руб.	79 998,60 руб.
Теплый пол*	86 969,92 руб.	20 346,56 руб.
Терминал*	31 226,61 руб.	3370,79 руб.
Фурнитура*	39 363,92 руб.	5313,14 руб.
Итого по отделу (руб.):	4 180 734,22 руб.	554 826,35 руб.

Как видим, в этом фрагменте сразу множество ошибок (категории выделены по поставщику, а не по товарному признаку, нет единого подхода к категориям, не ясен принцип, по которому выделена категория «Терминал»). Обратим внимание на категорию «Прочее» – в суммарном обороте она составляет 843 тыс. руб., почти одну четвертую от продаж всего отдела и одну пятую от прибыли! Остается только гадать, что именно в этой категории продается на такую большую сумму. Как правило, это вариант «помойки», куда складывается все ненужное или разрозненный товар без явных признаков. Вопрос – зачем такой товар нужно было заводить в ассортимент?

Рекомендуем не делать подобных категорий, но если это уже произошло, нужно:

а) ограничить ее наполнение товарами (например, на сумму не более чем *n* рублей или столько-то товарных позиций);

б) регулярно проверять состав категории, так как там могут накопиться востребованные покупателями товары или, наоборот, неликвиды.

9. Не выделены подкатегории.

Дойдя до уровня категории, категорийный менеджер на этом останавливается и не прорабатывает свойства и состав категории.

Чтобы в дальнейшем иметь возможность категорию анализировать, нужно оценить все свойства, которые у нее имеются, затем выбрать только те, которые реально важны для покупателя. Именно эти свойства стоит анализировать и указывать как подкатегории товара. Руководствоваться нужно логикой покупателя при выборе товара – рассуждать так, как покупатель. Например, при анализе стирального порошка можно выделить множество свойств: тип стирки, тип белья, цена, бренд, тип упаковки, вес, страна производства, концентрированность, отдушка и т. п. Но для покупателя существенное значение имеют только несколько свойств (тип стирки и белья, бренд и вес упаковки. Фактор выбора по цене будет проявляться при выборе бренда). Остальные признаки менее важны и для большинства покупателей не являются фактором, определяющим выбор (он может вполне спокойно изменить свой выбор с «альпийской свежести» на «морозную свежесть» и вместо порошка в мягкой упаковке взять порошок в коробке).

Пример классификатора с проработанными свойствами в разных категориях (рабочие материалы)

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ					
Товарная группа	Категория	Подкатегория 1-го уровня	Подкатегория 2-го уровня	Подкатегория 3-го уровня	Подкатегория 4-го уровня
Товары для ванной и туалета	аксессуары	наборы	пластиковые	страна пр-ва или бренд	цвет, стиль
			хромированные	страна пр-ва или бренд	цвет, стиль
			стеклянные	страна пр-ва или бренд	цвет, стиль
	коврики	штучные	резиновые	страна пр-ва или бренд	цвет
			полиэстер	страна пр-ва или бренд	цвет
		мерные	ПВХ	страна пр-ва или бренд	цвет

Товарная группа	Категория	Подкатегория 1-го уровня	Подкатегория 2-го уровня	Подкатегория 3-го уровня	Подкатегория 4-го уровня
	шторы д/ванны, карнизы д/штор	цвет	материал	цена	страна
			материал	цена	страна
Товары для сушки и гладки	сушилки	тип сложения	размер		страна пр-ва или бренд
	гладильные доски	размер			страна пр-ва или бренд
Товары для гардероба	вешалки	напольные	металлические	размер	штук в упаковке
			деревянные	размер	штук в упаковке
					штук в упаковке
	кофры	размер		штук в упаковке	
	чехлы	размер		штук в упаковке	
	аксессуары д/чистки одежды			страна пр-ва	

Подведем итог: правильно будет сначала привести в порядок товарный классификатор – выделить классы, группы, категории, а затем уже заниматься анализом. Основной единицей для анализа и формирования ассортимента является именно КАТЕГОРИЯ.

Группа и класс представляют собой слишком общую единицу ассортимента, товарная позиция – слишком мелкую. Категория оптимальна для управления. Покупатель думает именно категориями. Поэтому мы можем выделять их согласно представлениям покупателя – правильное выделение категорий поможет нам оптимизировать

выкладку и ценообразование, выработать маркетинговую политику и сбалансировать ассортимент по ширине и глубине.

3.4. Шаг 3. Определение структуры категории

Построение категории по принципу «дерева покупательских решений»

Продолжим структуризацию ассортимента – выделив категорию, мы можем приступить к ее построению. Каким товаром нужно наполнить категорию, чтобы она наиболее полно удовлетворяла потребность покупателя в товаре? Стоит отметить, что покупатель идет за категорией в магазин (за молоком, хлебом), но выбор свой совершает внутри категории (выбрать молоко 3,2 или 6 %-ной жирности? Купить хлеб рижский или дарницкий?).

Рассмотрим подробнее, из чего состоит категория (ее уровни – подкатегории), основные ее свойства (жесткость и управляемость) и логику построения категории («дерево покупательских решений»).

Количество и качество выделяемых подкатегорий зависит от особенностей категории и товара. Правильным здесь является то построение, которое совпадает с логикой покупателя. Мы вновь возвращаемся к мысли, высказанной в начале книги, – категорийный менеджмент основывается на мнении покупателя. Делим товар на категории, исходя не из логики закупщика (которому всегда будет удобно делить категорию по признаку поставщика товара), а из логики покупателя – иначе говоря, на основании **«дерева покупательских решений»**.

Категория может делиться на следующие уровни – подкатегории.

Каждый уровень выделяется на основании того, что это: свойства товара, *или* бренды / коллекции / серии, *или* ценовые сегменты / стили, *или* единицы учета (рис. 3.14).

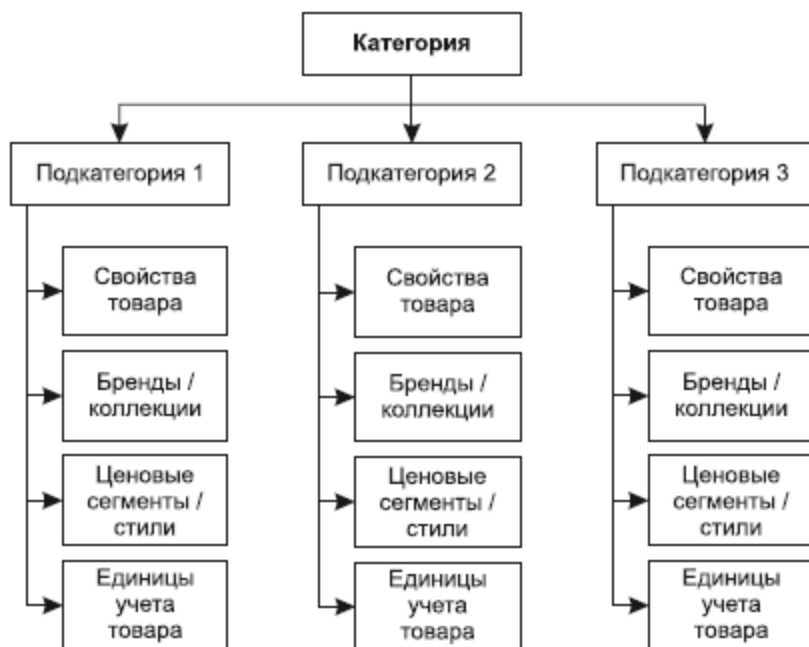


Рис. 3.14

Свойства товара выделяются, основываясь на характеристиках товара:

✓ покупатель или конечный пользователь (корм для собак или кошек; обувь детская, женская, мужская; джинсы для мужчин, женщин или унисекс; косметика для молодой, зрелой кожи или антивозрастная, линолеум бытовой или коммерческий);

✓ форма и фасон (роликовые, твердые дезодоранты или спреи; брюки стрейч, классика, клеш; туалетная вода, парфюмированная вода, духи);

✓ цвет (телевизор белый, черный, серебристый; рубашка в полоску, в клетку);

✓ состав (кофе с кофеином или без кофеина, шампунь простой или шампунь-ополаскиватель, сметана 15, 20, 30 %-ной жирности);

✓ размер и возраст (костюм S, M, L, XL, или 44, 46, 48, 50; комбинезон на ребенка 18 месяцев, 24 месяца, 2–3 года, 3–4 года, керамическая плитка 15 × 20 см, 30 × 30 см);

✓ фактура и материал (обои влагостойкие, моющиеся, обычные; кресла с обивкой из ткани, кожзаменителя или кожи; ванны чугунные, стальные или акрил; толстовки – замша, трикотаж, флис; джинсы деним или стрейч);

✓ запахи и вкусы (духи цветочные, мускусные, шипровые, древесные; вина белые, красные, розовые; сырок классический или с добавками);

✓ возможные другие свойства, имеющиеся у товара.

Бренды и коллекции:

✓ по торговой марке (порошки «Тайд», «Ариэль», «Персил»; косметика *L'Oreal, Yves Saint Laurent, Givenchi*), по производителю (блузки *Benetton, Naf Naf*; телевизоры *Sony, Panasonic*);

✓ по стране производства (плитка керамическая из Испании, Италии, Белоруссии; вина Грузии, Франции, Чили);

✓ по коллекциям и сериям (мебель для гостиной «Камилла», коллекция одежды «Весна-лето 2015»).

Ценовые сегменты или стиль:

✓ уровень цен (коньяки: *VS, VSOP, XO* и т. д.; одежда: вечерняя, повседневная, классика; духи: эксклюзив, премиум, масс-маркет);

✓ стили (в одежде – «деловой», «гламур», «классика», «молодежный», «повседневный»; мебель в стиле ретро, модерн, high-tech).

Единицы учета:

✓ размер и форма упаковки (ткань в рулонах или отрезках, уплотнитель в бухтах или в блистерной упаковке);

✓ меры объема, длины, веса и т. п. – килограммы, метры, литры и т. п. (пиво 0,3, 0,5, 1,5 л; торты 0,5 кг или 1 кг; краска в банках по 10, 25, 50 кг).

Представление покупателя является главным фактором, позволяющим организовать категорию в пространстве магазина так, чтобы облегчить выбор и принятие решения о покупке.

Все уровни категории, которые мы рассмотрели выше, могут выбираться покупателем в разной последовательности.

В одном случае это будет: *цена товара → торговая марка, производитель либо страна производства → свойства и характеристики товара → вес, объем или вид упаковки.*

В другом магазине эта же категория будет покупателем выбираться по признаку: *свойства → торговая марка → упаковка → цена.*

Категория не изменится, но разной будет последовательность факторов выбора. К примеру, для покупателей с низким уровнем дохода при выборе первым будет вопрос о цене, а потом – о торговой марке. А покупатель со средним уровнем дохода сначала заинтересуется торговой маркой, а уже затем – ценой.

Например, дерево выбора «Подарок мужу» (рис. 3.15).

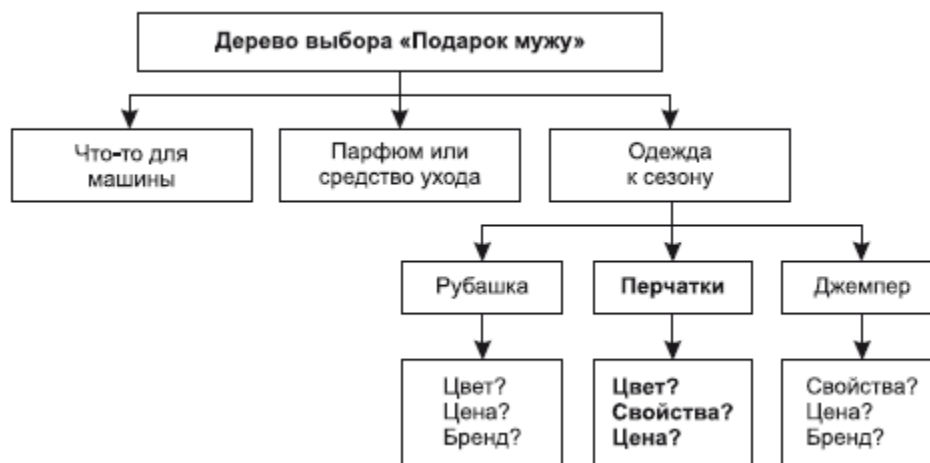


Рис. 3.15

В зависимости от того, какой доход и образ жизни у покупательницы подарка, она может сделать выбор перчаток, руководствуясь в первую очередь ценой, если доходы невелики, или цветом и материалом, если ее доходы позволяют не задумываться о цене.

Важно: чем ниже доход покупателя, тем более вероятно, что цена будет решающей при выборе товара, а другие свойства (цвет, бренд, материал, вкус и т. п.) окажутся на втором плане.

Чем выше доход покупателя, тем сложнее выбор – его определяет не цена, а другие компоненты (цвет, вкус, материал и т. п.). Но и цена в данном случае тоже может быть критерием первичного выбора – по принципу «чем дороже, тем лучше» (например, при выборе коньяка, икры, парфюмерии, меховых изделий, драгоценных камней и т. п. – предметов, определяющих статус владельца).

Сравним два варианта построения дерева выбора для товара «Легкая куртка»: как выбирают этот товар разные покупатели.

Пример 1. «Дерево выбора покупателя» – молодой женщины 27 лет, ведущей активный образ жизни, офисного работника в коммерческой фирме с доходом от 50 тыс. руб. в месяц (рис. 3.16).

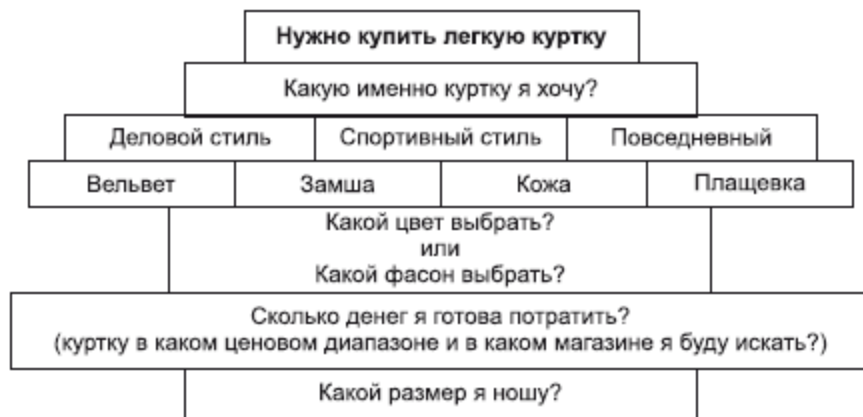


Рис. 3.16

А так будет выглядеть дерево выбора другой покупательницы – женщины средних лет с невысоким уровнем дохода (12–16 тыс. руб.), работающей госслужащей или на производстве (рис. 3.17).

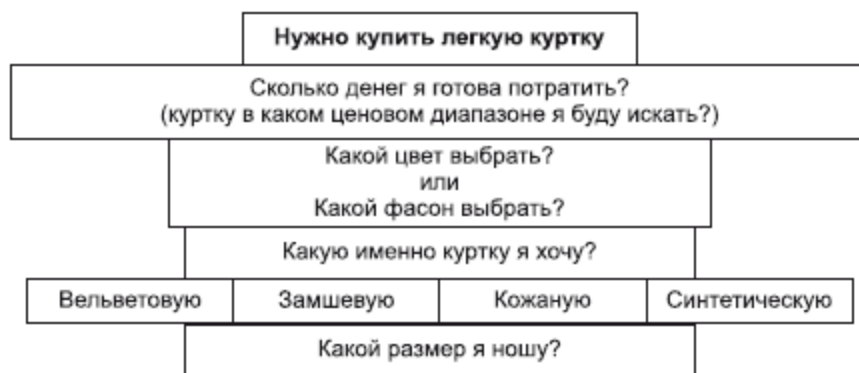


Рис. 3.17

Пример 2. Дерево выбора духов. Покупатель – мужчина с доходом средним и выше среднего, выбирающий духи в подарок любимой женщине (рис. 3.18).

Но если покупателем духов будет женщина, выбирающая духи для себя, то дерево ее решений будет строиться по-другому (рис. 3.19).

Пример 3. Дерево выбора покупателя пива определяется, как правило, обстоятельствами потребления – где и с кем пиво будет выпито (дома перед телевизором, с друзьями, на вечеринке, на даче, в дороге и т. п.) (рис. 3.20).

Пример 4. «Дерево выбора» чая. Как правило, вне зависимости от пола, дохода, возраста и других социальных характеристик чай выбирается сначала по типу (черный, зеленый, травяной), затем по виду (листовой, гранулированный, пакетированный) и далее уже по производителю, цене (рис. 3.21).

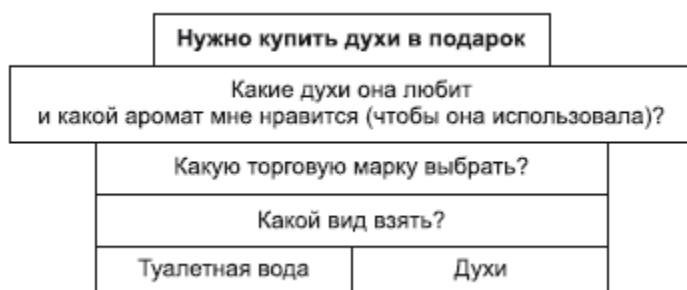


Рис. 3.18

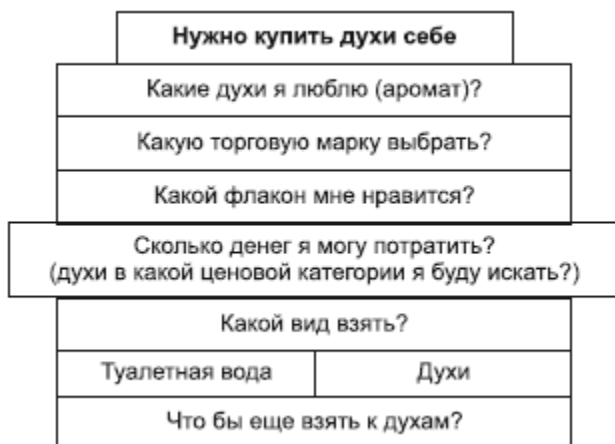


Рис. 3.19



Рис. 3.20

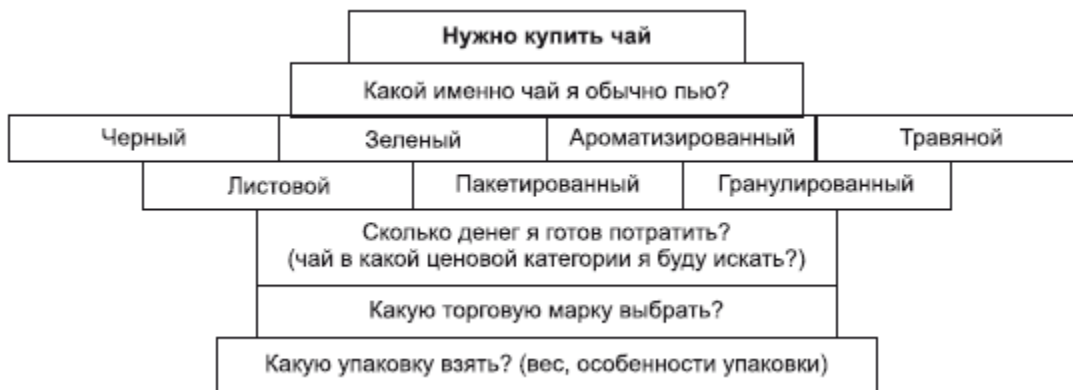


Рис. 3.21

При построении дерева решений необходимо ориентироваться на мнение и выбор целевого покупателя – это как раз и возвращает нас к необходимости сегментации своих покупателей и внимательного изучения их запросов и логики выбора товара. От построения «дерева решений» в дальнейшем могут зависеть выкладка товара (вспомним пример с соками) и наполнение самой категории тем или иным товаром.

Деление на подкатегории и другие уровни затем приведет нас к нижнему уровню классификатора – уровню товарных позиций. Именно подкатегории и деление до уровня товарных позиций и обусловит построение ассортиментной матрицы. Вернемся к созданию матрицы – выделяя подкатегории и распределяя товарные позиции по различным подкатегориям, мы, прежде всего, должны узнать, какие

именно свойства, бренды, ценовые сегменты и другие параметры есть у товаров категории.

Деление товара на подкатегории в рамках одной категории должно быть по одному основанию – если выбрано деление категории «Молоко» по основанию «жирность», а затем «торговая марка» и затем «объем», то все подкатегории должны далее делиться именно по этим параметрам. В результате у нас получится несколько уровней, из которых и будет состоять категория.

Таких уровней может быть несколько – от двух до четырех. Более четырех уровней не рекомендуется, иначе такой категорией очень трудно будет управлять. Свойство **управляемости** категории будет рассмотрено чуть ниже.

Однако в некоторых случаях деление на подкатегории может происходить и по разным основаниям, если категория представлена глубоко. Например, в той же категории «Кофе» деление на подкатегории может быть по основаниям «помол» и «торговая марка»: кофе в зернах, молотый, быстрорастворимый и *Nescafe*. Такое деление оправданно, если имеется сильная привязанность покупателя к бренду. В таком случае мы имеем дело с таким проявлением свойства категории, как **жесткость**, которое будет также рассмотрено чуть ниже.

Пример (рис. 3.22) иллюстрирует деление по основному признаку – «жирности», а дополнительным признаком является деление по торговой марке «Можайское».

Пример (рис. 3.23) иллюстрирует деление по основному признаку «цена», а дополнительным признаком является деление по торговой марке *Rasch*.

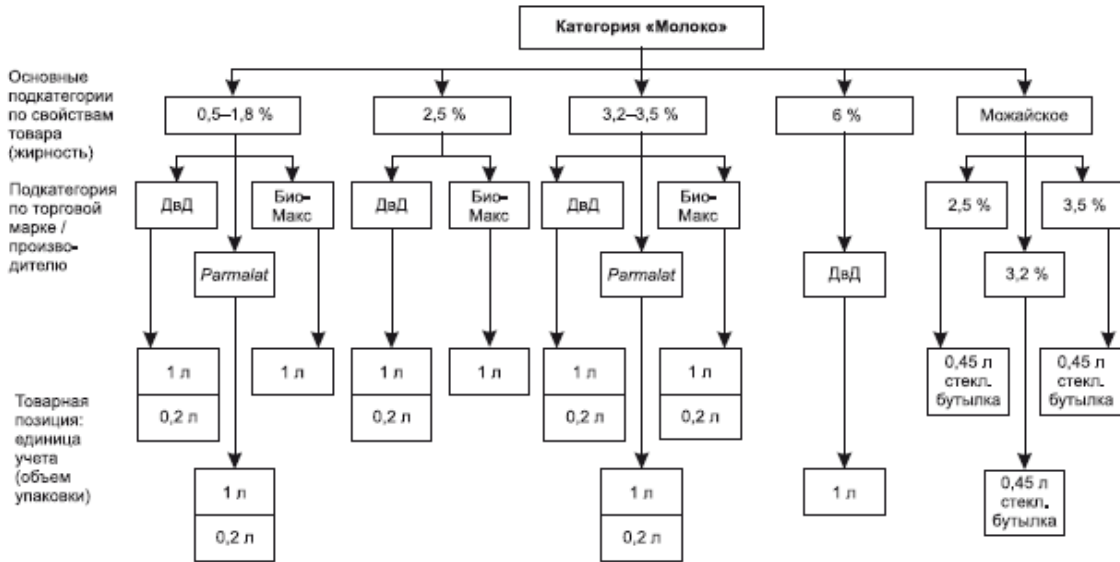


Рис. 3.22

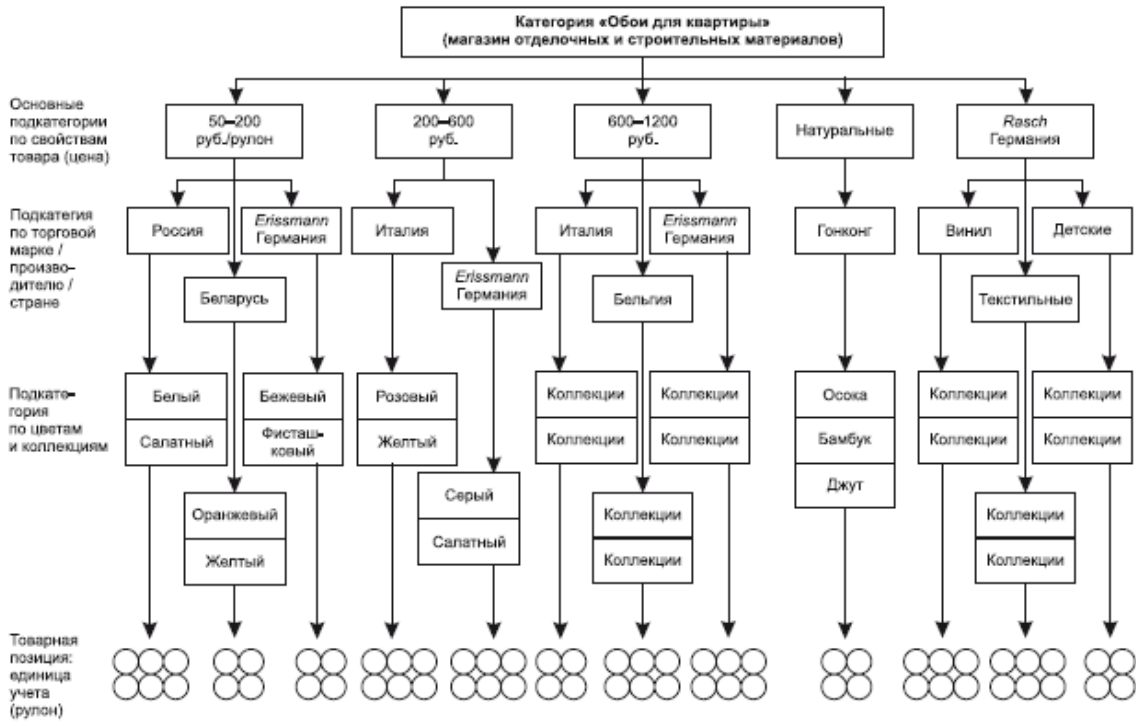


Рис. 3.23

Жесткость категории

Категорийный подход базируется на логике покупателя – ему удобно искать в магазине молоко, например марки «Домик в деревне», по категориальному признаку («там, где все молоко»), а не по принципу торговой марки («там, где все изделия под маркой “Домик в деревне”»). Однако существует ряд товаров, где приверженность покупателей именно к торговой марке^[27] будет сильнее.

Пример из практики. Понятия «товарный знак», «бренд», «торговая марка», хотя и близки, но не идентичны.

Товарный знак – юридический термин, обозначающий объект интеллектуальной собственности, защищающий название и другие атрибуты товара. Это словесное или графическое изображение торговой марки.

Торговая марка – не только товарный знак, но также и имидж товара, его репутация, сумма «обещаний» производителя и набор ожиданий и ассоциаций потребителя. Иногда «марка» и «бренд» считаются синонимами, но, на наш взгляд, понятие бренда глубже.

Успешные торговые марки, которые стали лидерами в своих товарных категориях и рыночных нишах, с середины XX в. стали называть брендами.

Вот как характеризует бренд Дэвид Огилви: «Бренд – это неосоздаваемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, который он производит на потребителей, и результатом их опыта использования бренда».

Бренд существует в сознании потребителей. Мэтр современного брендинга Дэвид Аакер определяет бренд через его идентичность. По мнению Аакера, это уникальный набор ассоциаций, который должен возникнуть у потенциального потребителя продукта. Бренд включает в себя и определенные обещания производителя.

Первая официально зарегистрированная торговая марка появилась в 1876 г. (это было пиво «Bass»). В 1931 г. в компании *Procter & Gamble* были организованы подразделения компании по принципу отдельного управления каждой маркой. Тогда же появились первые бренд-менеджеры. В 1980-е и 1990-е гг. брендинг становится основной повсеместно используемой концепцией развития товарных стратегий.

Суть брендинга в том, чтобы совершенно идентичные продукты сделать «разными» в восприятии потребителя. Продукт может быть почти идентичным, но позиционирование и суть бренда сделают товары совершенно непохожими друг на друга.

Для примера можно сравнить два «одинаковых» продукта – шоколадные батончики *Snickers* и *Kit-Kat* (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Уровни формирования бренда	<i>Snickers</i>	<i>Kit-Kat</i>
Продукт, товар	Шоколадный батончик с орехами, нугой и карамелью	Шоколадная палочка с вафельной начинкой
Позиционирование	Удовлетворение голода в движении	Продлить удовольствие от отдыха
Целевая аудитория	Молодые, голодные, активные, движущиеся	Ищущие развлечения не для утоления голода, а во время отдыха
Рекламное обращение, посыл к аудитории	«Не тормози – сникерсни!»	«Есть перерыв – есть <i>Kit-Kat!</i> »

Источник: *Перция В.* Брендинг. Курс молодого бойца. – СПб.: Питер, 2005.

Рекламное обращение, посыл к аудитории «Не тормози – сникерсни!»

Например, если в магазине нет сахара под привычной вам торговой маркой, откажетесь ли вы от его покупки? Нет, скорее вы возьмете другой сахар по сходной цене. Это пример «мягкой» категории. Но если вы ищете ноутбук или мобильный телефон определенной марки, то, не найдя его, вы можете не захотеть покупать никакой другой. Это пример «жесткой» категории.

Под жесткостью категории можно понимать готовность покупателя отказаться от покупки товара данной категории, если нет предпочитаемой им марки (вида). Чем дешевле товар, тем слабее привязанность покупателя к определенной марке.

Продукты питания и многие средства бытовой химии и личной гигиены являются товарами повседневного спроса, поэтому в подавляющем большинстве выбор покупателя обусловлен не столько маркой, сколько категорией (нужно купить кефир, хлеб, зубную пасту, туалетную бумагу). А вот товары престижные, достаточно дорогие или редко покупаемые (телевизоры, автомобили, дорогие коньяки, икра, часы и т. п.), напротив, выбираются с учетом бренда или торговой марки. Покупаются они с целью удовлетворения каких-то особенных потребностей – самовыражения, статуса, надежности и т. д., а бренд является носителем информации о свойствах товара. И чем больше покупателей поступает аналогично, тем более жесткую категорию мы имеем.

Наблюдается прямая зависимость от стоимости бренда – чем дороже товар, тем сильнее покупатель привязан к выбору бренда.

Аналогичная зависимость наблюдается при выборе свойств товара (например, виды мяса или вкус сигарет). Только здесь будет привязанность покупателя не к бренду, а к очень специфическому свойству товара (например, человек может любить армянский коньяк, а французский считать «невкусным»). В этом случае такие категории тоже будут считаться жесткими.

Нет одинаковых товаров. В голове покупателей существует некая иерархия, которой они следуют, прежде чем принимают решение о покупке (рис. 3.24).

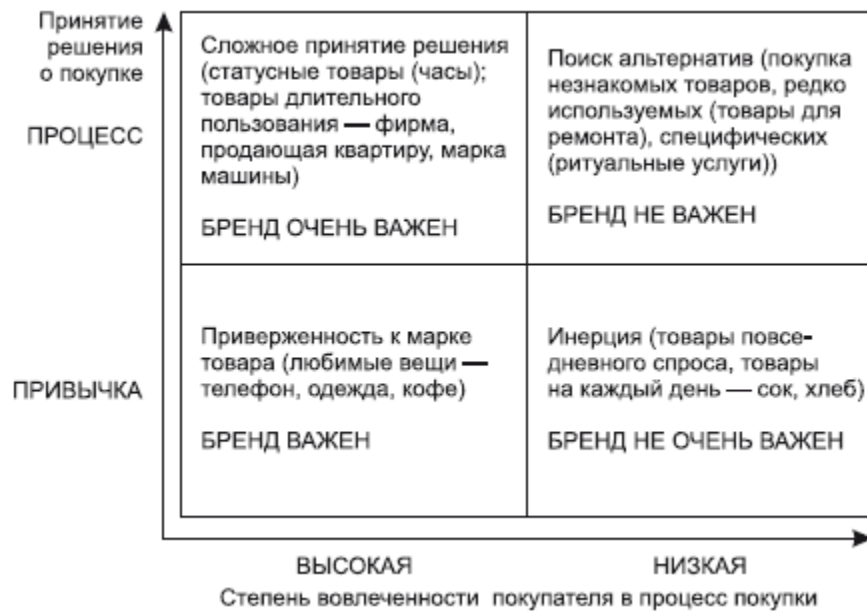


Рис. 3.24. Принятие решения о покупке и важность бренда

Так, при покупке товаров с высокой степенью вовлеченности покупателя в процесс (этот товар по каким-либо причинам крайне важен для него, он статусный или дорогой) бренд будет важен. То есть мы будем иметь дело с жесткими категориями.

Какова же будет иерархия, или лестница брендов? Психологи считают, что сознание человека способно обрабатывать одновременно не более семи объектов. Так устроен человеческий мозг. Большинство объектов для запоминания (телефонные номера, ежедневные дела, дни рождения близких и друзей, марки шампуней, майонеза, столицы мира, норма управляемости в менеджменте и т. п.) подчинено цифре 7 (± 2). Это именно тот объем информации, которые мы можем легко воспроизвести. Поэтому в своем сознании человек будет оперировать семью (или пятью или девятью, в зависимости от важности товара) брендами в одной категории. Таким образом выстроится линейка брендов в категории – 2–3 бренда – лидера на рынке, еще 3–4 бренда второго уровня выбора и еще 3–4 бренда «для ассортимента». Остальные бренды, скорее всего, попадут в аутсайдеры. О том, как наполнять категорию, какими брендами и товарами, мы будем говорить позже, в шаге 5-м.

Отдельно стоит рассмотреть ситуацию, когда **бренд и категория тождественны** для покупателя. Вспомним определение категории –

«то, за чем идет покупатель». Если мы имеем дело с жесткой категорией, то будут встречаться случаи, когда категория будет являться брендом (или бренд категорией). Например, в косметике, духах, в фирменных магазинах одной торговой марки.

«Мне нужна косметика», – думает женщина, заходя в парфюмерный магазин. Здесь мы имеем дело с очень импульсным товаром. Выбор женщины будет базироваться на ее постоянном желании «быть красивой». «Косметика» как класс товаров отвечает общей потребности «быть красивой». Но далее выбор усложняется. «Я люблю духи» (это выбор группы товаров – вспомним, мы имеем дело со специализированным магазином). «Из всех духов мне больше всего нравится *Kenzo*». Выбор сделан в пользу этого бренда. Налицо совпадение категории и бренда как товара, закрывающего потребность «я хочу быть красивой и носить на себе аромат духов *Kenzo*, потому что подушившись другими духами, я не буду себя чувствовать так привлекательно».

Имея дело с очень жесткой категорией, мы можем при составлении классификатора ставить знак равенства между брендом и категорией.

Поэтому проанализируйте, из каких категорий, мягких или жестких, сформирован ваш ассортимент. Если ассортимент в магазине сформирован из жестких брендов (бутик модной одежды, специализированный магазин электроники и компьютеров, магазин, рассчитанный на покупателя с высоким уровнем дохода), то при построении категории нужно сначала выделять бренды, а затем уже другие свойства товара. В таком случае чем больше известных брендов мы введем в ассортимент, тем сильнее покупатель будет привязан к магазину.

Если же в ассортименте присутствуют товары повседневного спроса (продукты питания, бытовая химия и т. д.), то главным критерием выбора может быть цена, свойства товара, а бренд в глазах покупателя может быть взаимозаменяем: «Нет колготок “А”? Ну, ладно, возьму “В”, они точно такие же, не вижу разницы». В таком случае нужно предлагать покупателю в первую очередь удобство выбора, следуя его покупательской логике (то есть «дереву покупательских решений») (табл. 3.6).

Таблица 3.6

<p>Примеры мягких категорий (закрывают базовые потребности покупателя – что есть, пить, что носить, чем готовить, на чем спать и т. п.)</p>	<p>Примеры жестких категорий (являются средством удовлетворения более высоких потребностей – статуса, самовыражения, образа жизни, привычки, воспоминаний и т. п.)</p>
Соль, сахар, молоко, хлеб, мясо, макароны, крупы, недорогое вино в пакетах	Кофе, крепкий алкоголь в категории «премиум» (привязанность ко вкусу и бренду)
Бумага, ручки, карандаши, канцелярские принадлежности	Сигареты (курильщик при переходе на другой вид сигарет испытывает дискомфорт, кашляет)
Недорогие часы, аксессуары из кожзаменителя	Лекарства (обусловлено реакциями организма на препараты)
Мебель эконом-класса	Гигиенические товары для детей и детское питание (возможность аллергии на товар или питание)
	Специфические виды мяса – баранина, конина, дичь (привязанность к традициям или образу жизни, диете)

<p align="center">Примеры мягких категорий (закрывают базовые потребности покупателя — что есть, пить, что носить, чем готовить, на чем спать и т. п.)</p>	<p align="center">Примеры жестких категорий (являются средством удовлетворения более высоких потребностей — статуса, самовыражения, образа жизни, привычки, воспоминаний и т. п.)</p>
Мелкая бытовая техника	Мобильные телефоны, электроника (привязанность к бренду как к показателю статуса)
Повседневная одежда (футболки, джинсы, свитера, носки, колготки)	Имиджевые часы, аксессуары, ручки (показатель статуса)
Недорогие стиральные порошки, освежители воздуха, кондиционеры	Мебель премиум- и люкс-класса (привязанность к образу жизни и показатель тонкого вкуса владельца)
Автомобили в ценовой категории 12–15 тыс. у. е.	Крупная бытовая техника (привязанность к бренду и показатель надежности)
	Дизайнерская одежда, стильные вещи (показатель статуса и особого стиля жизни)
	Косметика, шампунь в среднем и высоком ценовом сегменте (привязанность к свойствам, важным для здоровья)
	Духи (привязанность к воспоминаниям и образам)
	Автомобили в высоком ценовом сегменте (от 50 тыс. у. е.) (статус, надежность)

Управляемость категории

Развивая категорию, менеджер может вводить новые товарные позиции в ассортимент, что ведет к общему увеличению товарной массы. Со временем категория «разрастается» и становится очень крупной, включая порой сотни товарных позиций. Управлять такой категорией трудно – нужно постоянно держать в голове состояние складского запаса, цены, структуру категории. Анализ большого количества товарных позиций затруднен. В таком случае нужно

разделить категорию на две или три, чтобы проще было ее анализировать и развивать.

Ни для одной категории не существует единого стандарта по составу. Наша рекомендация – не делать более четырех уровней, так как такая категория представляется довольно глубокой и управлять ею сложно. Однако в ряде случаев можно в категорию добавлять большее количество уровней, – если ответственный за ее развитие категорийный менеджер принимает такое решение.

На рис. 3.25 приведен пример категории из четырех уровней. Как видим, если количество подкатегорий будет велико, то управлять такой категорией сложнее. Возможно, требуется разделение этой категории на две или три, чтобы облегчить управление (на рис. 3.25 обозначено пунктирной линией).

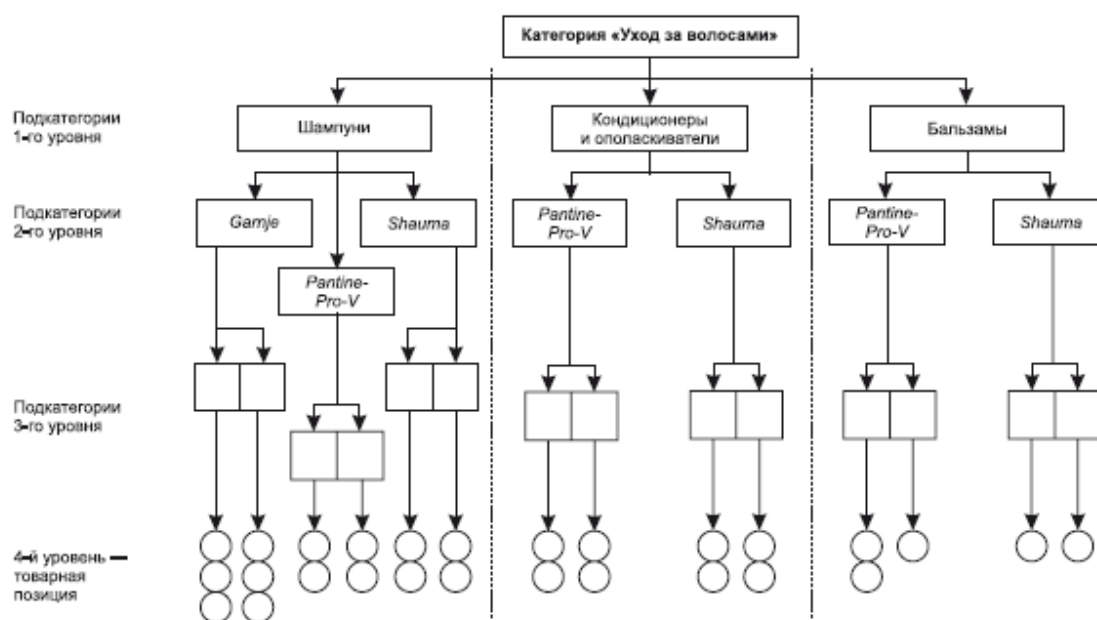


Рис. 3.25

Сколько должно быть подкатегорий на первом уровне? Здесь также нет единых стандартов – от 2 до 10 подкатегорий вполне укладываются в общую практику. Однако надо понимать, в какой момент категорию нужно разделить. Часто менеджер «наполняет» категорию, исходя из логики совместного потребления: категория «Гигиена полости рта» может включать в себя «зубные пасты», «зубные щетки», «зубной эликсир и ополаскиватель» и «зубная нить»

(всего четыре подкатегории). Теоретически можно эту логику продолжить и включить сюда «стакан для щеток» (нужно во что-то ставить щетки), «мыльница и диспенсер для мыла» (находятся там же и должны составлять набор со стаканом). Далее развивая эту мысль, сюда можно добавить «саше для туалетных принадлежностей» и «шкафчик для туалетных принадлежностей» (в чем все это хранить), «крючки для полотенец», «коврики для ванной»... и далее, доводя категорию до абсурда.

Решение о том, что для управления категорией будет являться «нормальным», может принять только категорийный менеджер. Он должен опираться на логику покупателя (где покупатель будет искать коврики для ванной комнаты? Среди товаров для ванной, а не там, где будут находиться товары для гигиены полости рта) и на свое экспертное мнение и знание ситуации.

Важно отметить, что в понятие «управляемость» категории входит не только возможность расширения категории, но и возможность ее сужения. Например, если категория устаревает, постепенно «сворачивается», становится все меньше и меньше, то имеет смысл ее объединить с другими мелкими категориями, чтобы не допускать «измельчения» ассортимента. Например, один из сопутствующих товаров «пластиковая одноразовая посуда» в супермаркете насчитывает всего лишь пять-семь товарных позиций. Нет смысла выделять его в отдельную категорию, а вполне можно объединить с категориями «салфетки» и «скатерти», «зубочистки», которые тоже невелики. Получится одна категория «приборы для быстрой сервировки» или «приборы для пикника».

Жизненный цикл категории

В маркетинге есть одно ключевое понятие – жизненный цикл товара (или категории в нашем случае). То есть каждый товар, как и человек, проживает свою жизнь. Жизненный цикл товара – это процесс развития продаж товара, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада.

Модель жизненного цикла справедлива для всего: и для конкретных товаров (*например, последняя модель сотового телефона*

пользуется особым спросом, через короткое время она становится достоянием каждого, затем интерес к ней ослабевает, появляются новые модели и через некоторое время модель перестает пользоваться спросом и выводится из ассортимента), и для категорий (*например, категория «видеомагнитофоны»* более не пользуется спросом, так как ее жизненный цикл закончился с появлением цифровых носителей и DVD-плееров), а также для торговых марок, брендов (*вспомним бренд «Polaroid»*) и для рынков в целом (*рынок цифровых технологий* сейчас находится в стадии бурного развития и еще не скоро достигнет своего апогея. Но при насыщении этого рынка неизбежно последует стагнация, а затем и спад продаж и, возможно, сворачивание рынка или его изменение (как это было с ламповыми телевизорами или с виниловыми пластинками)).

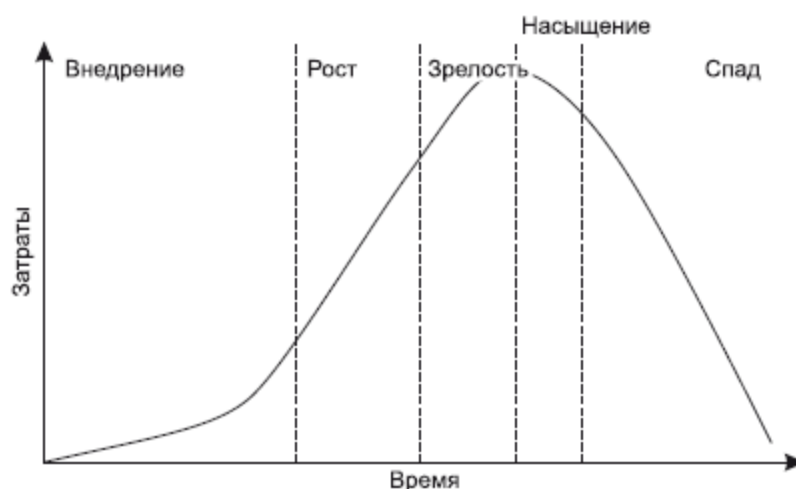


Рис. 3.26. Модель жизненного цикла

Выделяют несколько стадий жизни товара. Первая стадия жизни — это рождение, появление на рынке, где товар пока неизвестен и не востребован. Во время второй стадии происходит развитие, товар узнают все больше людей и появляются приверженцы этого продукта или бренда. На третьей стадии товар достигает зрелости — продажи стабильны, прогнозируемы и востребованы большинством покупателей. А на четвертой начинается покупательский спад, что обусловлено насыщенностью рынка или какими-то другими причинами (устареванием товара, изменением моды, появлением новых продуктов и т. д.).

Например, плазменные телевизоры или электроинструмент, классические модели одежды и обуви – сначала товар внедряется на рынок, через несколько месяцев начинает пользоваться спросом, затем в течение года-двух достигает пика своей популярности и довольно долго (2–3 года, а может, и больше) находится в стадии устойчивого спроса, то есть зрелости. Затем неизбежно падение интереса покупателей – из-за появления новых товаров и из-за насыщения рынка.

В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится отрасль, рынок, категория товара и сам товар, нужно принимать различные решения о расширении ассортимента, о вводе или выводе товара, о проведении промоакций или о сворачивании ассортиментной линейки. Каждой из стадий соответствуют характерные закономерности соотношения объемов продаж и прибыли, капиталовложений и расходов на маркетинг, конкуренция, диапазон цен, поведение покупателей и их отношение к товару. Для каждого этапа жизненного цикла товара характерны свои особенности и разработаны свои задачи.

Таблица 3.7. Задачи ассортиментной политики в зависимости от этапов жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
Темпы роста продаж	Рост	Быстрый рост	Стабильный рост, а затем некоторое снижение из-за насыщения рынка или изменения предпочтений покупателей	Резкое снижение
Прибыль	Убыток	Растущая прибыль	Высокая прибыль	Снижающаяся прибыль
Расходы на привлечение покупателей	Высокие	Средние	Низкие	Низкие
Основные покупатели	Новаторы	Восприимчивые	Среднее большинство	Отстающие
Конкуренция	Незначительная	Умеренная	Сильная	Незначительная

Цели маркетинга	Привлечение внимания к товару лиц, формирующих общественное мнение	Расширение сбыта и ассортимента групп	Поддержание отличительных преимуществ	Сократить падение, оживить рынок
Цель, стоящая перед компанией	Создать спрос на товар, определить место в ассортименте	Увеличивать долю в обороте по данному товару	Увеличивать прибыль и удерживать обороты	Снизить расходы, «собрать урожай» и вывести из ассортимента
Задачи по развитию ассортиментной линейки	Завозится только базовый товар	Развивается ассортимент за счет постепенного ввода новых товарных позиций (или видов товара)	Присутствует практически вся линейка товара, но новые товары уже не вводятся. Начинается постепенный вывод наименее прибыльных товаров	Постепенное сворачивание ассортимента, оставляется только базовый товар, затем и он выводится окончательно
Задачи по ценообразованию	Цена проникновения на рынок или стратегия «снятия сливок»	Цена проникновения на рынок или стратегия «снятия сливок»	Конкурентная цена	Снижение цены
Стратегия по рекламе	Создание избирательной известности для отдельных групп покупателей	Повсеместная реклама	Дифференцированная, ориентированная на различные покупательские сегменты	Уменьшающаяся, вплоть до ее полного прекращения

Но каждая категория имеет свой жизненный цикл, отличающийся и по времени, и по характеру развития. Это зависит от функциональных особенностей категорий и от поведения потребителей. Типы жизненных циклов различные.

«Бум» описывает популярный товар со стабильным сбытом на протяжении длительного времени. Гречневая крупа, хлеб, картофель, многие товары повседневного спроса – порошки, туалетная бумага,

постельное белье, полотенца. Все это пользуется постоянным спросом и имеет цикл, долгий и стабильный на протяжении многих лет (а то и десятилетий). Может быть характерным и для категорий, и для брендов.



Рис. 3.27. «Бум»

«**Вспышка**» характеризует товары, продажа которых вначале стремительно возрастает, а затем столь же резко падает. Например, модные дизайнерские модели одежды, книжные бестселлеры, кинофильмы, некоторые модели сотовых телефонов и т. п. Характерна больше для брендов, но может встречаться и среди категорий.

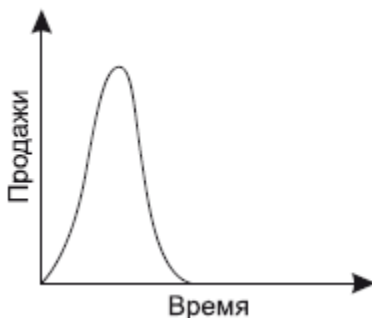


Рис. 3.28. «Вспышка»

«**Сезон**» говорит сам за себя – товар хорошо продается в течение определенного сезона. Например, продукты для садоводства, новогодние игрушки и елки, товары для пикника, канцтовары, зонты, сезонная одежда (куртки, сапоги, шубы, купальники и другие вещи) и т. д. Одежда наиболее подвержена данному жизненному циклу.

Данный цикл имеет свойство отражать особенности именно категорий, а не брендов.

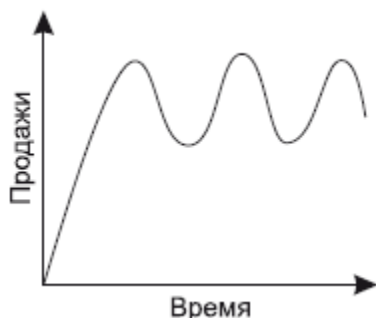


Рис. 3.29. «Сезон»

«**Продолжительное увлечение**» характеризуется быстрым всплеском интереса, затем незначительным спадом и после спада стабилизацией продаж. Такое может происходить с обычными товарами повседневного спроса, интерес к которым был вызван обширной рекламной кампанией (новая марка майонеза, пельмени с новым, «улучшенным» вкусом, порошки с «еще большим количеством гранул» и т. д.). Как правило, характерно для брендов, нежели для категорий в целом.

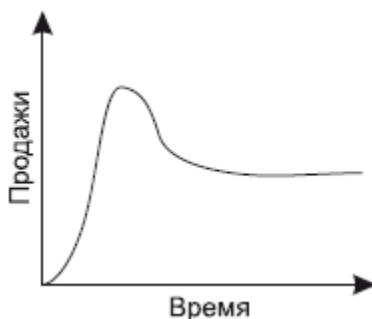


Рис. 3.30. «Продолжительное увлечение»

«**Ностальгия**» характеризует продукт, на который по истечении определенного времени спрос возобновляется. Товар получает новую жизнь, но уже в другом качестве. Так произошло с виниловыми пластинками (будучи совсем забытыми, сейчас они переживают второе рождение в качестве модного аксессуара для ценителей музыки), со

стилями в одежде (модными стали стили 1920-х, 1930-х, 1950-х гг.), предметами интерьера (некогда забытые козетки, пуфы, трюмо и некоторые атрибуты интерьеров прошлого века), некоторыми торговыми марки, характеризующими прошлую эпоху (тот самый чай «со слоном», чипсы «Русская картошка», пельмени «Останкинские», газированные напитки «Байкал», «Тархун»).

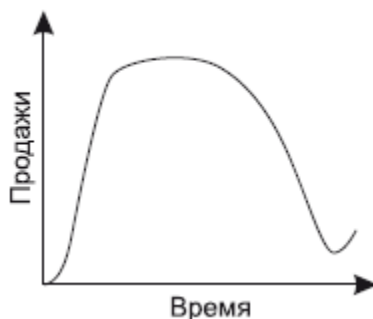


Рис. 3.31. «Ностальгия»

«Провал» характеризует товар, который вообще не имел рыночного успеха. Так произошло в России с фотоаппаратами «Поляроид», автомобилем «Шевроле Вива», некоторыми книжными изданиями и кинофильмами. Такой жизненный цикл присущ неудачным брендам и отдельным продуктам, на категорию, как правило, он не распространяется.

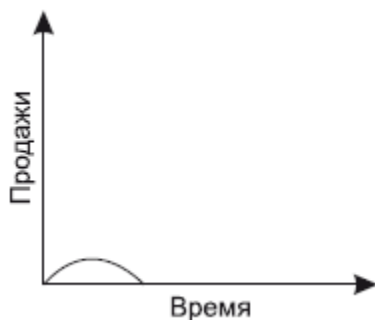


Рис. 3.32. «Провал»

Концепция жизненного цикла влияет на то, какие тенденции роста и развития товара существуют на рынке. Если категория находится на этапе роста, то можно развивать бренды и торговые марки внутри нее.

Если же категория находится на этапе зрелости или старости (упадка), то развитие бренда внутри категории представляется проблематичным – рынок просто не будет иметь сбыта, так как потребности покупателя в данном товаре неуклонно снижаются. Но в каждой ситуации есть свой потенциал: «Товар умер! Да здравствует товар!». Иначе говоря, если категория «умерла», то можно придать ей новую жизнь с новым позиционированием, как это произошло с виниловыми пластинками, старыми автомобилями и иными товарами, имеющими характер цикла по типу «Ностальгия». Задача категорийного менеджера здесь – знать тенденции развития рынка своего товара и вовремя принять решение о расширении или сворачивании категории.

Таблица 3.8. Соотнесение типа жизненного цикла и товара

Тип жизненного цикла	Характерен для
Традиционный	Категории, бренда
Бум	Категории, бренда
Продолжительное увлечение	Чаще для бренда
Вспышка	Чаще для бренда, но, возможно, и для категории
Сезон	Чаще для категории, редко для бренда
Ностальгия	Чаще для бренда, но, возможно, и для категории
Провал	В основном для бренда

На этапе выделения и анализа категории важно помнить, что категория состоит из подкатегорий, выделяемых на основе различных признаков: бренда, размера, цены, цвета, вкуса, упаковки и т. д. – всех свойств, присущих данному товару. Также важно помнить о жизненном цикле и о жесткости и управляемости категорий для придания ей того или иного статуса, или, иначе говоря, роли в ассортименте. О ролях категорий мы скажем в следующем шаге.

Практика: магазин строительных и отделочных материалов

Дом^[28].

Небольшая сеть *Дом* в одном из центральных регионов России, состоящая из восьми магазинов, испытывала трудности в управлении ассортиментом. Руководство обратилось к нам, чтобы изменить классификатор и разобраться с текущими проблемами в выкладке и продвижении товаров. В компании не было единого подхода к управлению товаров, поэтому ни специалисты, закупающие товар, ни маркетологи компании не могли понять, какие именно товары и бренды требуют развития, за какими товарами покупатель идет в магазины этой компании.

Суть практической работы состояла в следующем.

1. Проанализирован существующий классификатор (табл. 3.9), выявлены ошибки в его составлении. Даны рекомендации, как лучше изменить классификатор товаров.

При анализе существующего классификатора выявлены грубые ошибки. Как видим, нет ни классов, ни групп товаров, категории выделены хаотично и неправильно, есть дублирующиеся позиции, есть позиции, которые не должны присутствовать в классификаторе (такие как «возврат поставщику» или «распродажа»). Часть категорий выделена по брендам, часть по товарному признаку, а часть – по поставщикам (которые, во-первых, поставляют разные товары, во-вторых, могут менять свои юридические названия). Такой подход крайне опасен – ни один сотрудник в компании не понимает, куда развивается ассортимент, на что нужно делать упор и чем занимаются его коллеги в компании (и чем вообще торгует компания в целом).

Таблица 3.9. Фрагмент классификатора до изменения

1. Первый отдел
Биотуалеты
Ванны
Водонагреватели Термекс
Водонагреватели
Возврат поставщику
Душевые кабины
Заказы
Котельное оборудование
Мебель для ванной комнаты

Мойки
Наборы для ванн
Обмен по гарантии
Отопительное оборуд. VAILLANT
Полотенцесушители
Радиаторы
Распродажа
Санфаянс /импорт/
Санфаянс /отечеств/
Сауны
Цех
Экраны, сиденья, сушилки, прочие
2. Второй отдел
TORK
Аксессуары
Арматура CALEFFI
Заказы
Запорная арматура
Ирригационные системы
Ирригационные системы BOSCH
Канализация
Медный трубопровод
Металлопластик
Насосы
Отопительные системы
Распродажа

Сантехническая фурнитура
Сантехническая арматура
Смесители /Германия/
Смесители /реализация/
Смесители /Чехия/
Смесители Ideal Standart
Смесители Китай, Италия
Смесители
Счетчики воды
Фильтры
Шланги
...
8. Восьмой отдел
Tefal, Kulinar
Vitesse
Баня + сауна
Бохманн
Бытовая химия
Бытовая химия /распродажа/
Ведро, тазы, баки
Вешалки, гладильные доски
Возврат поставщику
Грунты и удобрения
Гусь-Хрустальный
Демидовский завод
Жаропрочное стекло

Заказы
Кашпо
Керамика. Импорт
Керамика. Россия
Клеенка
Кухонные аксессуары
Мешки д/мусора, губки, перчатки
Павловский завод
Прочая пластмасса
Распродажа
Растения
Садово-огородный инвентарь
Сантехника
Сезонные товары
Снегоуборочный инструмент
Стекло: Франция, Чехия, Турция
Упаковка
Швабры, тряпки, щетки
Эмальпосуда
Товары для дома
Аксессуары Дятьково
Деревья
Камины
Картины – Репродукции
Люстры
Люстры 3

Люстры-2
Мебель для отдыха «ЛЕТО»
ОПТТОРГ
Отдел аксессуаров «Евразия Трэйд инк»
Отдел аксессуаров «Магамакс»
Отдел аксессуаров «Белье»
Отдел аксессуаров «Монолит»
Отдел аксессуаров «Новый год»
Отдел аксессуаров «Тогас»
Отдел аксессуаров «Странник»
Скульптуры
Спектрум
ЧП Карасев Г. В.
Шкуры

2. Проведены маркетинговые исследования в магазинах (опросы покупателей, наблюдения специалистов за поведением покупателей в магазине, опрос продавцов и анкетирование (рис. 3.33)). Получены результаты исследования – так как строительные и отделочные материалы не являются жесткими категориями, то покупатели в первую очередь хотят видеть при выборе товаров а) возможность выбора подходящих моделей, цветов, б) цену, в) консультацию продавца, г) бренд. Как видим, известность бренда стоит на последнем месте.

3. Изменен классификатор – выделены группы товаров, затем выделены категории. Категории, в свою очередь, поделены на подкатегории в соответствии с тем, как выбирает их покупатель (по цене, по свойствам товаров, по брендам или по единицам измерения) (табл. 3.10).

Уважаемый покупатель! Просим вас уделить несколько минут на заполнение данной анкеты!

1. За каким товаром вы пришли в наш магазин:

- Товары для внешней отделки (какие): _____
- Товары для ремонта (какие): _____
- Инструменты (какие): _____
- Товары для сада и огорода (какие): _____
- Сантехника (какая): _____
- Товары для интерьера (какие): _____
- Подарки и товары для праздников (какие): _____

2. Нашли ли вы то, что собирались?

Да/Нет (почему) _____

3. Что для вас важно при выборе товара? Отметьте от 1 до 5 по степени важности. (1 — самое важное, 5 — наименее важно)

- цена
- бренд, торговая марка
- выбор цвета, моделей и других свойств
- страна-производитель
- совет, консультация продавца

4. Укажите пожалуйста сведения о себе:

Вы — мужчина ____

Вы — женщина ____

Ваш возраст: моложе 20 лет ____, 20–28 лет ____, 29–35 лет ____, 36–45 лет ____, 46–55 лет ____, старше 55 лет ____.

Ваш род занятий (нужное подчеркнуть): студент, служащий, рабочий, руководитель, частный предприниматель, владелец бизнеса, не работаю.

СПАСИБО!!

Рис. 3.33. Опросный лист покупателей для определения их предпочтений при выборе товара

Таблица 3.10. Фрагмент товарного классификатора компании *Дом* после изменения

Класс	Группа	Категория
Товары для ремонта жилья	Вязущие материалы	Цемент, алебастр
		Герметики
		Затирки
		Клеи плиточные
		...
		Гвозди жидкие
		Клеи универсальные
		Специальные смеси (огнеупорные и пр.)
	Лакокрасочные материалы	Грунтовки
		Специальные пропитки (огнезащита и пр.)
		Декоративные пропитки
		Краски водные для внутренних работ
		Растворители
		...
		Малярные инструменты
	Отделочные материалы	Потолочная плитка
		Потолочный плинтус, розетки, углы
		Линолеум
		Ковролин
		Плинтусы, аксессуары
		Обои для жилых комнат
		Обои для кухни
		...
		Ламинат

	Панели пластиковые и аксессуары
	Панели МДФ и аксессуары
Сантехника	Насосная техника
	Водонагреватели
	Полотенцесушители
	Радиаторы
	Смесители
	Унитазы
	Ванны
	Крепеж сантехнический
	Инструменты для сантехника
	...
	Счетчики водопотребления
Электрика	Кабели, провода
	Выключатели-розетки
	Инструменты для электрика
	Нужные мелочи для электрика
	...
	Кабель-каналы, коробки
	Щитки, боксы
	Крепеж для проводки
Строительные материалы	Пиломатериалы
	Фанера, оргалит
	Мягкая кровля
	...
Крепеж	Гвозди

		Дюбели	
		...	
		Крепеж такелажный	
	Вентиляция	Вентиляторы канальные	
		...	
		Комплекующие для устройства вентиляции	
	Двери, окна	Дверные полотна, коробки, карнизы	
		Замки врезные, накладные	
		...	
Товары для оформления интерьера	Светильники	Люстры, бра к люстрам	
		Светильники настенно-потолочные	
		Настольные лампы	
		Торшеры	
		...	
		Лампочки	
	Товары для ванной, туалета	Корзины для белья	
		Коврики для ванных комнат	
		...	
	Товары для кухни	Подставки под горячее	
		Подставки	
		Кухонный текстиль (полотенца, прихватки и пр.)	
		...	
	Жалюзи, карнизы	Жалюзи, рулонные шторы	
		Карнизы	
	Работа по дому, хобби	Инструменты ручные	Молотки, кувалды

	Шарнирно-губцевый инструмент
	Стамески, долота
	Отвертки
	Ключи
	Тиски, струбцины
	...
Инструменты измерительные	Рулетки, ленты, штангенциркули
	Уровни, гидроуровни
	Угольники, линейки
Электроинструменты, бензоинструменты	Дрели, шуруповерты
	Лобзики
	...
	Перфораторы
	Электропилы цепные
	Шлифмашины вибрационные
Расходные материалы	Биты
	Буры, сверла и пр. (зубила SDS+)
	...
	Диски для угловых шлифмашин
	Шлифлента
	Цепи, шины
Лестницы, стремянки	Лестницы
	Стремянки
Ящики для инструментов	Органайзеры, коробки для расходников
	Ящики для электроинструмента
	Ящики для ручного инструмента

	Живые растения	Крупномеры
		Цветущие
		Декоративно-лиственные
		...
	Товары для цветоводов	Горшки, ящики для цветов
		Подставки для цветов
Инструменты для цветоводства		
Товары для сада и дачи	Уборочное оборудование	Бензокосы
		Электрокосы
		Газонокосилки колесные
		...
	Садово-огородные инструменты	Мелкий инструмент (вилки, тяпки, совки)
		Крупный инструмент (вилы, грабли, лопаты)
		Режущий инструмент (секаторы, сучкорезы)
	Садово-огородный инвентарь	Шланги, аксессуары для полива
		Ведро, лейки, опрыскиватели
		...
	Почвогрунт	Цветочные грунты
		Садово-огородные грунты
		Товары для пересадки
	Семена и саженцы	Семена овощей и ягод
		Семена цветов и декоративных трав
		...
	Удобрения	Минеральные
		Органические
		...

Товары для пикников	Уголь, средства для розжига
	Мангалы, решетки
	Посуда и приборы для сервировки
Нужные вещи для дачного отдыха	Биотуалеты и аксессуары к ним
	Средства от сезонных насекомых
	...
	Пруды, помпы, подсветки
	Посуда для консервирования (банки, крышки)
	Садовые умывальники и души

4. На основании нового классификатора изменена выкладка в магазинах. Ранее выкладка в магазинах основывалась по принципу бренда (здесь стоят все товары одной торговой марки. Например, в сантехнике представлены были все товары от одного поставщика *Ideal Standart* – раковины, смесители, ванны, унитазы, мебель для ванной и т. д.). Но покупатель не идет за брендом в первую очередь. Он идет за смесителями. Выкладка была изменена так: все смесители разных брендов в одном месте, раковины в другом, унитазы в третьем. Покупатели стали лучше видеть тот товар, за которым пришли, у них появилась возможность выбора. Как результат, за два месяца вырос средний чек магазинов и коэффициент конверсии (соотношение числа покупателей к числу посетителей^[29]). Средний чек вырос с 735 до 980 руб., коэффициент конверсии вырос с 60 до 67 %.

5. Изменен сайт компании – представлен товарный классификатор по категориям с последующим делением по свойствам, брендам, ценам и т. п. У покупателя на сайте есть возможность выбрать товар по различным признакам.

6. Проведена рекламная кампания на местном канале, размещены билборды в городе – в рекламе сделаны акценты на категории: для ламинатов – на расцветку и три ведущих бренда, для смесителей – на цену и производителей, для обоев – на расцветку, цену и страну-производителя. Итоги такой кампании – посещаемость магазинов во время проведения кампании была на 8 % выше, чем при проведении кампаний в прошлый раз, когда акцент делался только на брендах.

Вывод: при правильном подходе к составлению и развитию ассортимента требуется понять выбор покупателей, составить ассортиментную матрицу так, как удобно в первую очередь им, и при выкладке товара, представлении его в каталогах, на сайте, в торговом зале, при проведении рекламы акцент делать именно на категориях. Показывая категории, мы даем возможность выбора разных брендов внутри категории, тем самым привязывая к себе покупателя, имея возможность влиять на него, делая акцент на нужных нам марках.

3.5. Шаг 4. Балансировка ассортимента по ширине

Роли категорий

Как же правильно «настроить» ассортимент, чтобы он мог называться сбалансированным? Для этого все категории должны быть соотнесены с определенной ролью, которую они играют в данном магазине.

На первом уровне анализа мы выделяем все категории, имеющиеся в ассортименте. Здесь важно работать именно с категорией, а не с группой или подкатегорией. Это один из ключевых моментов баланса ассортимента.

Категорийный менеджмент основывается на том, что покупатель воспринимает ассортимент магазина как единое целое. И гармоничность ассортимента – это как раз и есть показатель соотношения различных категорий между собой, для того чтобы они составили единый и сбалансированный в глазах покупателя ансамбль.

Выделяют всего пять ролей, которые все категории играют в ассортименте магазина. Их правильное соотношение и покажет, насколько ассортимент «настроен», «сбалансирован» по ширине (рис. 3.34).

Роли категорий	Рекомендуемое соотношение (от общего числа категорий)
Уникальные	1–3 %
Приоритетные	около 20 %
Базовые	40–50 %
Периодические и сезонные	до 20 %
Удобные	10–15 %

Рис. 3.34

У каждой категории своя «работа», задача, которую она должна выполнить. Рассмотрим их по порядку.

Уникальные категории

Рекомендуемое соотношение – 1–3 % от общего количества категорий.

Основная задача категории – создать имидж и увеличить запоминаемость магазина.

Создает имидж магазина, обеспечивает запоминаемость у посетителей, работает на привлечение новых покупателей и удерживает старых.

Помогает выделить магазин среди конкурентов («тот магазин, где мы покупали...»). Часто запускает импульс покупки, будит «покупательский аппетит» – приобретение уникального товара заманчиво, хотя он может казаться слишком дорогим или необычным, но желание купить что-нибудь возникает.

Категория может быть неприбыльной, то есть не приносить постоянного дохода и не обладать высокими темпами продаж.

Уникальность может проявляться не только в самом товаре (редкая или новая категория), но и в том, что товар сам по себе может быть обычным, но в данном магазине этот товар – уникален. У конкурентов с магазинами похожего формата такого товара нет.

Примеры уникальных категорий

Таблица 3.11 [\[30\]](#)

Магазин продуктов	Выпечка, салаты собственного производства, горячий хлеб
Магазин модной одежды	Новая коллекция известного (неизвестного) дизайнера
Магазин бытовой техники	Робот-пылесос, дизайнерские колонки, выполненные в виде картин, комплект спутникового телевидения
Магазин детских игрушек	Игрушки в натуральную величину (слоны, медведи), коллекционные куклы ручной работы
Магазин строительных и отделочных материалов	Системы принудительной канализации, кованые изделия
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Бижутерия, косметическая линия под СТМ ¹ , коллекция, специально разработанная для данной сети
Магазин косметики и парфюмерии	Профессиональный грим, профессиональная окраска волос, эксклюзивная торговая марка, мыло ручной работы
Магазин ювелирных изделий	Кольца и серьги с бриллиантами производства фабрики «XXX»

Возьмем категорию «живая рыба». В магазине продуктов питания эта категория вполне может быть уникальной, если ни один из других продовольственных магазинов в округе не торгует живой рыбой. Но если из десяти районных магазинов такая рыба есть в ассортименте у трех, то ни о какой уникальности нет и речи.

Товары этих категорий формируют имидж магазина, обеспечивают интерес покупателей. Это так называемая изюминка ассортимента, без которой магазин воспринимается как ничем не примечательный и серый – «обычный магазин, как все». Понятно, что присутствие изюминки в ассортименте подразумевает наличие товаров действительно уникальных (которые больше нигде не продаются) либо довольно редких и особенных для магазинов аналогичного формата.

Можно считать присутствие такой категории в ассортименте маркетинговыми вложениями – в имидж магазина и в создание конкурентного преимущества: у нас есть то, чего нет у других. Если же прибыль и оборот по этой категории есть, то убиты сразу два зайца, что, безусловно, хорошо – и для магазина, и для покупателей. Товар уникальной категории может являться товаром-мечтой, часто характеризуется так называемым отложенным спросом, когда товар приобретается по случаю какого-то события («я так давно это платье в витрине заметила, так мечтала о нем, да все денег жалела. А сегодня решила, наконец, тем более что скоро праздник...»).

Эти категории требуют особого внимания со стороны менеджера – они нуждаются в продвижении, в маркетинговых мероприятиях, специальном месте, консультации со стороны продавцов. Иными словами, их надо продавать. Поэтому и число таких товаров в ассортименте невелико – они затратны и не всегда быстро приносят прибыль.

Еще эти категории характеризуются тем, что у них может быть короткий жизненный цикл – довольно быстро на уникальную категорию обращают внимание конкуренты и начинают ею активно торговать. Могут даже вырасти объемы продаж категории, но сама она перестает быть уникальной! Меняется ее роль в ассортименте. Этот момент категорийный менеджер должен очень внимательно отслеживать.

Магазин *Продукты возле дома* первый в районе начал продавать салаты собственного производства. Полгода он в округе был единственным. Салаты продавались хорошо, появилась своя клиентура. Но конкурент понял, что теряет клиентов, и среагировал – в его ассортименте появились не только салаты, но и выпечка своего производства. Покупатели радовались и охотно покупали товар в двух магазинах. Продажи росли. Другие магазины также ввели в ассортимент выпечку, салаты, кое-кто и торты. Продажи не уменьшились, так как покупательский спрос рос, но эти категории не являлись уникальными: пирог с капустой, салат «Оливье» и торт «Наполеон» можно было купить в любом приличном магазине в районе.

Важно: главное при разработке таких категорий – не стать жертвой собственных амбиций и не принести вместо уникальности неликвиды. Граница очень зыбкая! Например, одна компания, желая включить в ассортимент уникальный товар, закупила партию обоев с дизайнерским рисунком. Но проблема была в том, что компания эта торговала книгами... Ничего удивительного в том, что товар не продавался, несмотря на все усилия менеджеров: у магазина уже была другая целевая аудитория.

Приоритетные категории

Рекомендуемое соотношение – около 20 % от общего числа категорий.

Основная задача таких категорий – прибыльность.

Приоритетные категории – это самые важные категории в ассортименте. Они определяют общую специализацию магазина. За товарами именно этих категорий покупатели приходят в магазин и именно их хотят видеть в максимально представленном количестве. Они нужны покупателям, за них готовы платить. Поэтому при высоком спросе на эти товары магазин может на них хорошо заработать, т. е. установить высокие наценки. В результате мы имеем и высокий оборот, и высокую доходность.

Однако более 20 % приоритетных категорий не бывает – обычная практика, когда их 15–18 %. Эти категории выделяются достаточно большим числом товаров (как правило, они самые глубокие по своей наполненности).

Важно установить правильные цены и обеспечить широкий выбор таких товаров, чтобы максимально оправдать ожидания покупателей. Для приоритетных категорий в зале должны быть выделены лучшие места, самые заметные и наиболее посещаемые зоны.

Эти товары нужны покупателям, они постоянно находятся на волне покупательского интереса, поэтому у многих конкурентов они также есть. Однако в силу большого спроса на эти товары конкуренция не так остра (или пока не так остра). Можно провести параллель и сказать, что это товары, находящиеся на этапе роста своего жизненного цикла. Это также товары, пользующиеся устойчивым

спросом в магазине с высокой торговой наценкой (в России традиционно – алкоголь и мясная гастрономия).

Вспомните те категории в вашем ассортименте, которые сейчас находятся на пике покупательского интереса и спроса. Только не путайте их с товарными позициями, как мы и говорили ранее, товарные позиции – это то, что может подлежать ротации. Категория же устойчива – костюм останется костюмом вне зависимости от того, какие коллекции будут модными в этом сезоне. Это же напоминание справедливо и для уникальных категорий (не товаров!).

Примеры приоритетных категорий

Таблица 3.12

Магазин продуктов	Сырокопченые колбасы, водка, сигареты, кура-гриль, салаты
Магазин модной одежды	Джинсы, костюмы, новые коллекции
Магазин бытовой техники	Домашние кинотеатры, ноутбуки, плазменные телевизоры
Магазин детских игрушек	Конструкторы, товары для новорожденных, наборы «Лего», «МегаБлок», говорящие куклы
Магазин строительных и отделочных материалов	Ламинат, смесители, стеклообои, люстры, электроинструменты
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Новые коллекции сезона, брюки, юбки, пиджаки, блузы, рубашки
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для лица, макияж для лица, для глаз, для губ, для ногтей, парфюмерия селектив, краска для волос
Магазин ювелирных изделий	Изделия с полудрагоценными цветными камнями

Важно отметить, что потребитель предпочитает покупать товары этой категории в нашем магазине, но готов переключиться на другие магазины, если баланс «цена / качество» будет нарушен или если не будет нужного покупателю бренда или вида упаковки (вес, размер, добавки и т. п.).

Необходимо проводить разделение – категория может приносить значительную прибыль и оборот, но она может быть уникальной (например, живая рыба в магазине, эксклюзивно торгующем ею в данном районе). Тогда этот товар будет называться *уникальной* категорией (см. выше). Просто он будет очень доходной категорией, что однозначно хорошо.

Базовые категории

Рекомендуемое соотношение – 40–50 % от общего числа категорий.

Основная задача таких категорий – высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей.

Базовые категории составляют основу ассортимента магазина. Это товары, которые присутствуют и должны присутствовать в ассортименте любого магазина определенного формата. Это изделия, пользующиеся наибольшим и устойчивым спросом и имеющие высокие показатели оборота. Но из-за того, что выбор таких изделий велик и они есть в любом магазине, наценка на них невысока (*например, хлеб, молоко, йогурты*).

Подобные товары присутствуют в любой покупательской корзине – они будут наверняка приобретены большинством людей. Поэтому от товаров таких категорий ожидаются конкурентоспособные цены и наличие нужного бренда или вида упаковки (веса, размера, вкуса и т. п.).

Примеры базовых категорий

Таблица 3.13

Магазин продуктов	Хлеб, молоко, сыр, соки, лимонад и кола, рыба, мясо, макароны, йогурты, овощи, яйца, сахар
Магазин модной одежды	Юбки, джемпера, блузки, рубашки, топики, платья, брюки

Магазин бытовой техники	Телевизоры (кроме LCD, плазмы), холодильники, стиральные машины, пылесосы, утюги, СВЧ-печи, миксеры, DVD-плееры и рекордеры
Магазин детских игрушек	Куклы, машинки, одежда детская, пазлы, наборы для детского творчества, мягкие игрушки, кубики, книжки для развития, магнитные наборы, настольные игры
Магазин строительных и отделочных материалов	Обои виниловые, плитка керамическая, краски для внутр. отделки, шпаклевки, инструмент механический, посуда
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Джинсы, топы и майки, футболки, белье, коллекции прошлого года, детские товары
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для рук, ног, тела, шампуни, предметы женской гигиены, средства для ухода за телом, стиральные порошки, чистящие средства, зубная паста, мыло
Магазин ювелирных изделий	Цепочки, изделия из серебра, золотые украшения с цирконами, обручальные кольца, золотые изделия без камней

Эти товары нужны всем и всегда. Магазин немислим без этих категорий – что же это за магазин спорттоваров, где нет спортивных костюмов, кроссовок, лыж, эспандеров, мячей, ракеток? В любом продуктовом магазине покупатель ожидает увидеть хлеб, молоко, сок, сахар. Эти категории составляют основную специализацию магазина, они являются генераторами потока. Пойдут в магазин за хлебом, а неожиданно для себя купят еще и конфеты, и тортик... В этом базовые категории сходны с приоритетными, но в отличие от них не приносят такого объема прибыли.

Периодические и сезонные категории

Рекомендуемое соотношение – до 20 % от общего числа категорий.

Основная задача таких категорий – обновление ассортимента и удержание покупателя.

Периодические категории – это категории товаров, продающиеся нерегулярно. Обороты и соответственно доходы имеют непостоянный характер.

Товары этой категории представлены в двух вариантах.

1. Сезонные товары – те, что имеют ярко выраженную зависимость продаж от сезона (например, мороженое летом, санки и коньки – зимой, купальники – летом). Эта категория имеется у большинства конкурентов. Пик продаж – во время сезона. В сезон покупатель ждет от таких товаров максимального предложения по ассортименту и лучшего – по цене. Во внесезонный период такой товар распродается по минимальным ценам, и ассортимент снижается до минимума или вообще отсутствует. Сезонные категории обладают импульсным спросом, позволяют зарабатывать маржу. Наличие таких категорий позволяет:

а) стимулировать покупателя приобретать не только сезонные товары, но и многие другие, увеличивая средний чек магазина («поехали за углем и шашлыком, купили заодно картошки, порошок и лампочки в дом»);

б) повышать лояльность и удовлетворение клиентов от посещения магазина («хороший магазин, все удалось купить, никуда специально заезжать не надо»);

в) выгодно отстроиться от конкурентов, предлагая то, чего нет у них (например, сеть АЗС одной компании в зимний сезон предлагает детские зимние товары (ледянки, лопатки, детский хоккей и т. п.), товары для празднования Нового года, сувениры – то, чего нет у АЗС других компаний).

2. Периодические товары – те, спрос на которые ограничен узким кругом потребителей (например, диабетическое питание в продуктовом магазине). Это также категория, покупаемая большинством покупателей не часто, но периодически (раз в 1–3 месяца). Прибыль и выручка по ним имеет эпизодический характер. Эти категории привязывают покупателя к магазину, повышают

лояльность и дают возможность заработать на них – как правило, маржа на такие категории выше.

Нужно различать, что именно определяет спрос на такие товары – сезон или потребность узкой группы покупателей. От этого зависит, последует ли в сезон запланированный подъем продаж (*например, зонтов и дождевиков в апреле и в сентябре, шезлонгов летом, санок зимой*) или же продажи привязаны к активности узкой группы покупателей. *Например, молодые мамы, покупающие детское питание, через год могут перестать покупать овощное пюре, потому что ребенок перешел на «взрослую» еду. Диабетики и люди, соблюдающие диету, привязаны к своим категориям, но их состав в районе может измениться – люди могут переехать, их здоровье изменится, они перейдут на другие продукты и т. п. Спортсмены, специалисты, разбирающиеся в электронике, компьютерах, отделочных материалах, люди с особым вкусом и стилем в одежде, владельцы животных – все это достаточно узкие группы людей, на которых в первую очередь рассчитаны периодические категории.*

Примеры периодических категорий

Таблица 3.14

Магазин продуктов	Мороженое, консервы, корм для животных, детское питание, диетическое питание, шампанское, дорогие конфеты
Магазин модной одежды	Вечерние платья, шорты, свитера, купальники, пончо, парео, головные уборы (бейсболки, кепи, шапки), куртки и ветровки
Магазин бытовой техники	Кондиционеры, вентиляторы, эпиляторы, весы, ванночки для педикюра и массажа, массажеры
Магазин детских игрушек	Санки, велосипеды, все новогодние игрушки, обувь детская, комбинезоны и куртки, песочницы, бассейны
Магазин строительных и отделочных материалов	Газонокосилки, саженцы, семена, бассейны, мебель дачная
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Ветровки, шорты, купальники, парео, линейка больших размеров, спортивные костюмы
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для загара, средства от насекомых, средства для педикюра, наборы подарочные, детская косметика, мужской уход
Магазин ювелирных изделий	Пирсинг, легковесные браслеты, серьги, браслеты для ног с цветными камнями или цветными фианитами

Но было бы неразумно формировать свой ассортимент, опираясь на вкусы немногочисленной группы покупателей. Также опасно формировать свой ассортимент из одних только сезонных товаров (вспомните критические точки в ассортиментной политике в главе 1.2, табл. 1.3). Вот почему рекомендуется иметь не более 20 % товаров периодических / сезонных категорий, чтобы поддерживать гарантированный поток покупателей, не зависящий от сезона и потребительских особенностей.

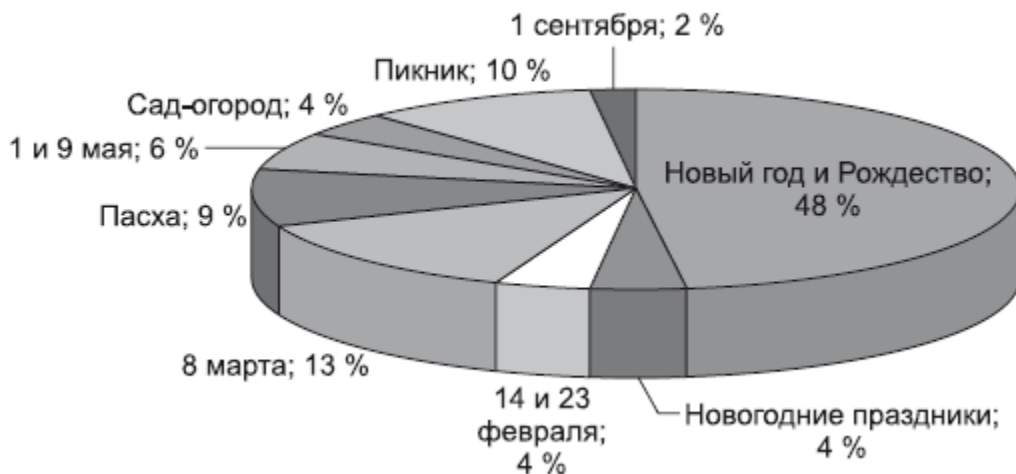


Рис. 3.35. Сезонный «пирог» в России (доли возрастания спроса в праздники)^[31]

Рекомендации:

В сезон необходимо активизировать товары импульсного спроса, заранее планируя акции и товарные запасы (место в планеграмме фиксировано и всегда принадлежит этим категориям товаров). В несезон ассортимент сезонных товаров будет сокращаться, также он будет различаться в зависимости от формата магазина и региона.

В табл. 3.15 приведен примерный перечень сезонных товаров и периодов, в которые можно предлагать этот товар покупателям.

Таблица 3.15. Примерный перечень сезонных товаров, которые могут быть предложены покупателям в сезон

Праздник, событие	Начало сезона	Окончание сезона	Длительность	Востребованные категории товаров (магазин среднего уровня цен с ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров)
Новый год и Рождество	15 ноября	15 января	2 месяца	Конфеты и шоколад в красивой упаковке, сувениры — символы года, свечи и подсвечники, сувениры новогодние (фигурки Дедов Морозов, ангелов, и т. п.), новогодние украшения (гирлянды, наборы на елку), дорогой алкоголь, икра, подарочные пакеты, открытки, парфюмерно-косметические наборы, шапки с зимним орнаментом, мягкие игрушки, мелкие сувениры, салюты и фейерверки, хлопушки
14 февраля — День влюбленных	7 февраля	15 февраля	2 недели	Наборы шоколадных конфет, дорогой алкоголь, коробочки в виде сердца, любые сладости в коробках в виде сердца, брелоки, сувениры, подвески в виде сердец, подарочные пакеты и открытки на любовную тематику, свечи, парфюмерно-косметические наборы в виде сердец, 13–14 февраля — цветы

23 февраля, День защитника Отечества	20 февраля	25 февраля	неделя	Дорогой алкоголь, брелоки и сувениры в виде солдатиков, звезд, георгиевских лент, оружия, сувенирные кружки с тематикой, открытки, небольшие игрушки для мальчиков (машинки, наборы), фляжки и атрибуты солдатской тематики, флешки, футболки, товары для бани и сауны
8 марта, Женский день	1 марта	10 марта	10 дней	Наборы шоколадных конфет, шампанское, коробочки в виде сердца, мармелад, цукаты и любые сладости в коробках, брелоки, сувениры, подвески, подарочные пакеты и открытки на любовную тематику, свечи, парфюмерно-косметические наборы, 6–8 марта — цветы
Пасха	апрель	апрель-май	15 дней	Куличи, открытки, яйца, наборы для крашения яиц, термонаклейки, мелкие сувениры в виде цыплят, кроликов, яиц
1 мая	28 апреля	7 мая	10 дней	Наборы для пикника, шашлыка, уголь, мангалы, рассада, инструменты для огорода, вода в больших

				бутылях, саженцы, семена, пластиковая посуда, репелленты
9 мая, День Победы	7 мая	9 мая	3 дня	Фейерверки, салюты, алкоголь в упаковке с тематикой Дня Победы, георгиевские ленты, открытки
Начало летних детских каникул	25 мая	15 июня	2 недели	Соки и напитки в дорогу, недорогие сладости, печенье, игры в дорогу, головоломки, фломастеры, мелкие детские сувениры, брелоки, мягкие игрушки, подушки, дорожные сумки, термосы и кружки
Дачный сезон	15 мая	1 сентября	3,5 месяца	Наборы для пикника, шашлыка, уголь, мангалы, инструменты для огорода, вода в больших бутылках, пластиковая посуда, складные дорожные наборы мебели, товары для бани и сауны, репелленты, охлаждающие термосы и контейнеры, товары в дорогу (сумки, подушки, замочки и т. п.)
Снова в школу	15 августа	15 сентября	1 месяц	Ручки, пеналы, тетради и прочие канцтовары, игры и головоломки, 29–30 августа — букеты

Хэллоуин	25 октября	1 ноября	1 неделя	Сувениры в виде тыквы, свечи и подсвечники, значки, трубочки и предметы для коктейля и украшения стола, колпаки
Сочи 2014 и подобные события	По мере прохождения события, зависит от масштаба и длительности события			Сувенирные изделия с логотипом: снеки и закуски, кружки, брелоки, блокноты и подобные канцтовары, футболки, шарфы, перчатки, сумки, зонты и т. п.
Национальные праздники (Масленица, Курбан Байрам и т. п.)	По мере прохождения события, зависит от масштаба и длительности события			Национальные сладости, выпечка, сувениры, предметы для совершения обрядов, специальные продукты или наборы, открытки, головные уборы и шарфы, символы или значки

Удобные категории

Рекомендуемое соотношение – 10–15 % от общего числа категорий.

Основная задача таких категорий – обеспечение постоянного покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для покупателя.

Удобные категории – это товары, являющиеся вспомогательными, или сопутствующими. Они присутствуют в ассортименте для удобства, чтобы покупатель мог купить в одном месте все необходимое, сопровождающее основные товары. Особого оборота и доходности, естественно, от таких товаров ожидать не стоит. Но наличие этих категорий поддерживает посещаемость магазина.

Казалось бы, если товар имеет низкую оборачиваемость и прибыль, зачем держать его в ассортименте? Но подумайте, как покупатель воспримет обувной магазин, если там не будет крема для обуви и шнурков? А если в магазине бытовой техники он не найдет дисков для записи, флешек, батареек, переходников? Покупатель, возможно, не пойдет специально за таким товаром в магазин (кто же ходит в продовольственный магазин только ради жвачки?), но, закупаая базовые и приоритетные товары, он обязательно добавит к своим покупкам что-то дополнительное.

Примеры удобных категорий

Таблица 3.16

Магазин продуктов	Пластиковая посуда, салфетки, жвачка, пакеты
Магазин модной одежды	Сумочки, заколки, шейные платки, галстуки, носки, колготки
Магазин бытовой техники	Аудиокассеты, аксессуары, переходники, батарейки
Магазин детских игрушек	Пакеты, ленты, открытки, канцтовары, заколки, магниты, наклейки
Магазин строительных и отделочных материалов	Лампочки, батарейки, кисти, расходные материалы к инструментам, шурупы, плинтусы, крепеж
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Носки, гольфы, колготки, пояса, сумки, галстуки, перчатки, шарфы, вешалки
Магазин косметики и парфюмерии	Галантерейные наборы, подарочные пакеты, зубные нити, брелоки, заколки и резинки для волос
Магазин ювелирных изделий	Шкатулки и коробочки для упаковки и хранения украшений

Да, на таких товарах магазин не сделает ни оборота, ни прибыли. Но отсутствие сопутствующих товаров делает ассортимент неполным. Известно негласное правило торговли: «Чтобы продавалось 5 позиций, на витрине должно находиться 50». Как раз эти товары и составляют малодоходную массу, они же являются завершающим и логичным аккордом во всей товарной массе, представленной в магазине. Но не

рекомендуется иметь много таких категорий, иначе магазин будет работать на холостом ходу – процесс идет, а денег нет. С товарами подобных категорий нужно быть осторожными – можно ошибочно принять решение о «маловажности» таких товаров и по этой причине относиться к ним как к сопутствующим – не развивать ассортимент, найти самое непривлекательное место в зале... Прежде чем делать «оргвыводы», подумайте – может, этот товар нужен покупателям? Просто мы не используем потенциал категории и не имеем за счет этого более высоких продаж.

Пример из личной практики. Мы вели консультативную работу по ассортиментной политике с одной компанией. Компания позиционировала себя в новом для нашей страны формате «drogerie», то есть как сеть магазинов возле дома, торгующих всем спектром непродовольственных товаров повседневного спроса – шампуни, гели, бытовая химия, средства гигиены, средства ухода за домом, косметика, детские товары, галантерея, свечи, открытки и т. д. В ассортимент также входила категория «Колготки».

При предварительном анализе мы колготки отнесли к удобной категории – товар вроде непрофильный, разве место ему в таком ассортименте? Однако при более глубоком кросс-категориальном анализе (который и поможет нам определить роли всех категорий чуть ниже) мы получили данные, которые указывали на более существенную роль этой категории.

Стали разбираться, как целевой покупатель совершает покупки. Целевой покупатель этих магазинов – женщина, работающая, до 40 лет, следит за собой, со средним уровнем дохода. Мы выяснили, что такой женщине нужно в месяц в среднем пять пар колготок – покупка колготок совершается чаще, чем покупка шампуня! И самое главное – женщине больше негде купить колготки, кроме как в этих магазинах (в этом городе очень слабо представлены супер-и гипермаркеты, а в продуктовых магазинах товары непродовольственного спектра практически отсутствуют, уже не говоря о колготках). После такого анализа стало очевидно, что колготки относятся (в том числе и по своим финансовым показателям) к базовой категории, однако их потенциал не используется.

Решено было составить финансовый план по развитию этой категории, выделить товару более заметное место в зале, а также проанализировать состав товаров, входящих в категорию. Оказалось, что из-за отношения к этой категории как к «ненужной» размерный ряд был представлен ограниченно, цена не соответствовала рынку, допускалось отсутствие товаров в продаже, не было товаров известных брендов. Для развития категории было принято решение углубить размерный и цветовой ряд, ввести известный бренд, изменить цену и следить за постоянным присутствием товаров в ассортименте. Через два месяца категория увеличила свои показатели на 55 % и продолжила устойчивый рост.

Кросс-категориальный анализ

Чтобы определить, какую роль играет категория в общем ассортименте, нужно воспользоваться кросс-категориальным анализом – методом, находящимся на стыке математики и экспертной оценки. Этот анализ позволяет не только сравнить данные по прибыли и обороту между всеми категориями, но и увидеть путь развития категории.

Выделим основные этапы анализа.

1-й этап. Составляется список всех категорий (именно категорий, не групп и не подкатегорий), и берутся за основу статистические данные по обороту и маржинальной прибыли. Необходимо взять период не менее трех месяцев, а лучше – год, чтобы данные были статистически достоверными.

Данные нужно отсортировать по мере убывания показателей.

Для примера возьмем ассортимент магазина формата «возле дома», торгующего непродовольственными товарами повседневного спроса. Площадь магазина 80 м², находится в спальном районе города, покупатели – работающие женщины 25–45 лет, а также молодые мамы и пенсионерки.

В данном примере разделение на категории несколько условно для того, чтобы можно было проиллюстрировать методику проведения анализа. Данные по обороту и прибыли взяты из расчета реальной статистики за три месяца (табл. 3.17).

Таблица 3.17

	Оборот, руб.	Прибыль, руб.
ИТОГО	15 712 361	3 429 916
Косметика (помада, тушь, тени, тональные средства)	2 013 012	581 036
Кремы для тела	1 958 427	379 093
Бытовая химия (порошки, гели для мытья посуды и т. п.)	1 668 889	239 072
Парфюмерия	1 528 525	521 291
Кремы для лица	1 353 138	341 391
Шампуни	1 313 229	226 343
Зубные пасты и щетки	771 906	112 378
Краска для волос	764 734	150 009
Женская гигиена	721 418	111 420
Мужской уход (бритье, лосьоны)	676 019	103 064
Памперсы, товары для детей	631 599	105 166
Лаки и укладка	574 169	116 700
Подарки и упаковка	394 465	97 281
Маникюр, педикюр (лак, пилочки)	373 110	107 507
Колготки	257 765	67 517
Салфетки чистящие, перчатки	253 465	62 043
Кремы для рук и ног	166 957	44 654

Туалетная бумага и полотенца бумажные	162 103	32 037
Аксессуары для волос (щетки, расчески)	86 930	24 378
Галантерея (ножницы, заколки, наборы)	21 856	5135
Ароматические и эфирные масла торговой марки «Х»	16 222	1626
Текстиль (полотенца, прихватки)	2688	505
Товары для бани	1168	182
Посуда пластиковая	568	87
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ	683 146	149 127

2-й этап. Определяем границы данных – нам потребуются минимальные и максимальные значения по прибыли и обороту, которые показали какие-либо из категорий. Также нам потребуется вычислить среднее арифметическое по прибыли и по обороту (в табл. 3.17 это нижняя строчка). Среднее значение нам нужно будет для того, чтобы определить точку пересечения осей X и Y.

Кроме того, необходимо найти величины, лежащие между средними и крайними значениями, чтобы затем можно было понять, куда отнести категории с показателями «выше среднего» или «ниже среднего». В нашем примере это будут позиции: по прибыли – 350 тыс. руб. (выше средней), 70 тыс. руб. (ниже средней); по обороту – 340 тыс. руб. (ниже среднего). Значение по обороту выше среднего нам не пригодится. Величины можно округлять, они могут находиться в незначительном диапазоне значений (например, 73 771 руб. можно округлить до 70 тыс. руб.).

Данные (минимальные, максимальные и средние) по обороту и прибыли переносятся на шкалы X и Y. Пересечение осей – средние значения прибыли и оборота (рис. 3.36).

3-й этап. Определение собственно ролей категорий.

1. Определим приоритетные категории: для этого в списке категорий выберем только те, чьи значения по прибыли (только по прибыли) выше средних. (В нашем примере это будут категории «косметика», «кремы для тела», «кремы для лица». Это наиболее прибыльные категории. На графике они займут верхний правый угол.)

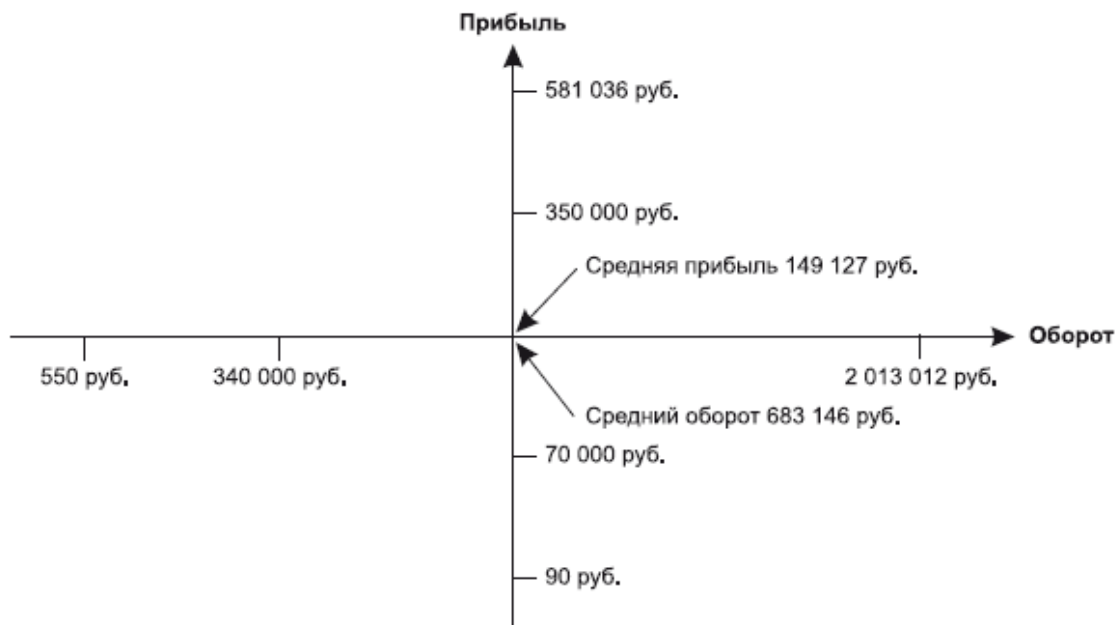


Рис. 3.36

2. Определим удобные категории. Их значения будут находиться в левом нижнем квадрате – и по прибыли, и по обороту они покажут значения ниже средних. (В нашем примере это будут «колготки», «салфетки», «кремы для рук и ног», «туалетная бумага», «аксессуары», «текстиль» и «посуда». Однако «колготки» и «салфетки» находятся на границе средних значений и имеют некоторый отрыв от других удобных категорий. Поэтому мы переведем их в базовые и попытаемся в дальнейшем стимулировать спрос по ним.)

3. Определим базовые категории. Их большинство – все категории со средними значениями, находящиеся в середине поля, будут базовыми. (У нас это практически все остальные категории: «бытовая химия», «шампуни», «краска для волос», «лаки», «зубные пасты и щетки», «маникюр и педикюр», «мужской уход», «памперсы».)

4. Определим уникальные категории. Для этого нам не нужны значения прибыли и оборота, нужна только оценка конкурентной

среды и ценности этого товара для покупателя. (В нашем примере это «ароматические масла марки X» и «товары для бани» – ни один из магазинов, расположенных в округе, не торгует такими категориями товаров. Отметим положение этих категорий на графике.)

5. Определим сезонные / периодические категории. По своим показателям они могут находиться в любом месте графика – в зависимости от сезона их оборот и прибыль могут быть высокими или низкими. Нам необходимо рассмотреть категории в динамике продаж. Сезонные товары покажут колебания, периодические товары также могут быть подвержены неравномерному спросу. Для определения таких категорий необходима экспертная оценка категорийного менеджера, который знает структуру покупателей и сезонность продаж. В нашем примере можно условно предположить, что «подарки и упаковка» относится к сезонным категориям, (продажи резко увеличиваются по праздникам и особенно перед 8 Марта), возможно, как и «мужской уход» (рассчитан на узкий круг потребителей, лучше продается в преддверии 23 февраля и Нового года). Поэтому, несмотря на то что их показатели формально близки к базовым категориям, мы их определим как периодические и обозначим на графике. Данные из таблицы заносятся в график (рис. 3.37).

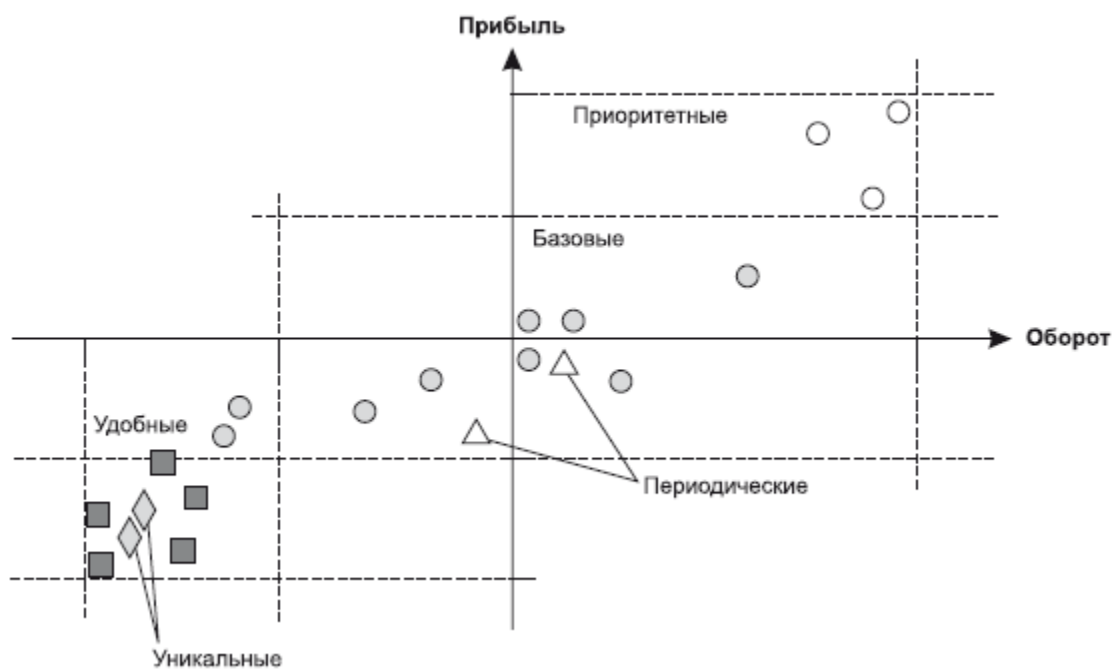


Рис. 3.37

Для определения роли категории нужно опираться не только на данные о продажах в магазине, но и на оценку ситуации в целом – как покупатели воспринимают товар, как будет развиваться категория дальше, на каком этапе жизненного цикла она находится, как давно эта категория в ассортименте, насколько широко она представлена у конкурентов, каковы сезонность категории и равномерность спроса.

Важно: если на этапе структуризации ассортимента мы неправильно выделим категории и какие-то категории укрупним или смешаем с группами, то на этом этапе анализа мы сделаем неправильные выводы о ролях. Группа *всегда* будет показывать большее значение, чем категория, она всегда окажется вверху графика, и по сравнению с ней все категории могут попасть, например, в удобные. Поэтому еще раз подчеркнем важность первого шага – правильной структуризации товарного классификатора.

После кросс-категориального анализа можно будет увидеть, какие категории требуют развития и каких значений мы можем от этих категорий «потребовать».

Посмотрим, какие выводы мы можем сделать на примере нашего магазина.

Первое: соотношение числа приоритетных категорий – около 17 % от всех категорий (4 из 24). Это неплохо, но можно стремиться к увеличению прибыльности какой-либо категории (например, шампуней).

Базовых категорий в ассортименте 10, что составляет около 40 %. Это нормально.

Уникальные категории в ассортименте есть, их около 8 %, что является хорошим результатом. К сожалению, они пока малоприбыльные. Если в ассортименте магазина такой большой процент уникальных категорий, необходимо значительно повысить прибыльность, стимулируя спрос по ним. На них можно зарабатывать, ведь они уникальны!

Удобных категорий 6, это 25 % от общего числа категорий. Слишком много, магазин рискует начать работать «вхолостую». Нужно развивать некоторые профильные категории (например, «кремы для рук и ног», «туалетную бумагу и полотенца») за счет углубления

ассортимента внутри них, пересмотра ряда товарных позиций, может быть, цен и т. п.

Периодических категорий немного, всего лишь 8 %. С одной стороны, это говорит о стабильности продаж, но с другой – указывает на то, что наш ассортимент стагнирует, то есть не реагирует вовремя на сезон или запросы потребителя. Возможно, в ассортимент нужно ввести еще какие-либо сезонные категории, чтобы все время поддерживать интерес покупателя к магазину (например, средства для загара, средства от насекомых, подарочные наборы косметики). Можно узнать, нет ли среди покупателей людей, нуждающихся в специальных средствах (профессиональное окрашивание для частных парикмахеров в округе или антивозрастная косметика).

Второе: некоторые категории кажутся слишком укрупненными, например «косметика». Что именно из косметики продается лучше? Вывод такой, что необходимо еще раз проработать классификатор и выделить категории по-другому (возможно, это будут категории «косметика для глаз», «косметика для губ», «косметика для лица»). После этого придется кросс-категориальный анализ сделать заново, уже с новыми данными (табл. 3.18).

Таблица 3.18

	Оборот, руб.	Прибыль, руб.	Роль категории	Примечание
Косметика (помада, тушь, тени, тональные средства)	2 013 012	581 036	Приоритетная	Необходимо разделить на несколько кате- горий
Кремы для тела	1 958 427	379 093	Приоритетная	
Бытовая хи- мия (порош- ки, гели для мытья посу- ды и т. п.)	1 668 889	239 072	Базовая	Необходимо разделить на несколько кате- горий
Парфюме- рия	1 528 525	521 291	Приоритетная	

Кремы для лица	1 353 138	341 391	Приоритетная	
Шампуня	1 313 229	226 343	Базовая	
Зубные пасты и щетки	771 906	112 378	Базовая	
Краска для волос	764 734	150 009	Базовая	
Женская гигиена	721 418	111 420	Базовая	
Мужской уход (бритье, лосьоны)	676 019	103 064	Периодическая	
Памперсы, товары для детей	631 599	105 166	Базовая	Необходимо разделить на несколько категорий
Лаки и укладка	574 169	116 700	Базовая	
Подарки и упаковка	394 465	97 281	Периодическая	
Маникюр, педикюр (лак, пилочки)	373 110	107 507	Базовая	
Колготки	257 765	67 517	Базовая	Требует развития (пересмотреть выкладку, наценку, состав категории)

Салфетки чистящие, перчатки	253 465	62 043	Базовая	Возможно, пере- смотреть состав категории
Кремы для рук и ног	166 957	44 654	Удобная	Поднять оборот по категориям, профильный то- вар, исследовать, почему плохо продается
Туалетная бумага и по- лотенца бу- мажные	162 103	32 037	Удобная	Поднять оборот по категориям, профильный то- вар, исследовать, почему плохо продается
Аксессуары для волос (щетки, рас- чески)	86 930	24 378	Удобная	
Галантерея (ножницы, заколки, на- боры)	21 856	5135	Удобная	
Ароматиче- ские и эфир- ные масла торговой марки «Х»	16 222	1626	Уникальная	Требует продви- жения (реклама, проходное место в магазине)
Текстиль (полотенца, прихватки)	2688	505	Удобная	

Товары для бани	1168	182	Уникальная	Недавно в ассортименте, требует развития (лучшее место в магазине, обучить продавцов)
Посуда пластиковая	568	87	Удобная	Возможно, добавить хозяйственных мелочей

Общее соотношение категорий в ассортименте

Напомним, что покупатель мыслит именно категориями и именно их в первую очередь «видит» в магазине. Ассортимент воспринимается как сбалансированный, если при знакомстве с ассортиментом покупатель видит наличие категорий, выполняющих все пять ролей. И для магазина соотношение категорий (не групп!) в указанных пропорциях будет оптимальным (рис. 3.38).

Например, так может выглядеть соотношение товаров с различными ролями категории в ассортименте магазина из 150 категорий

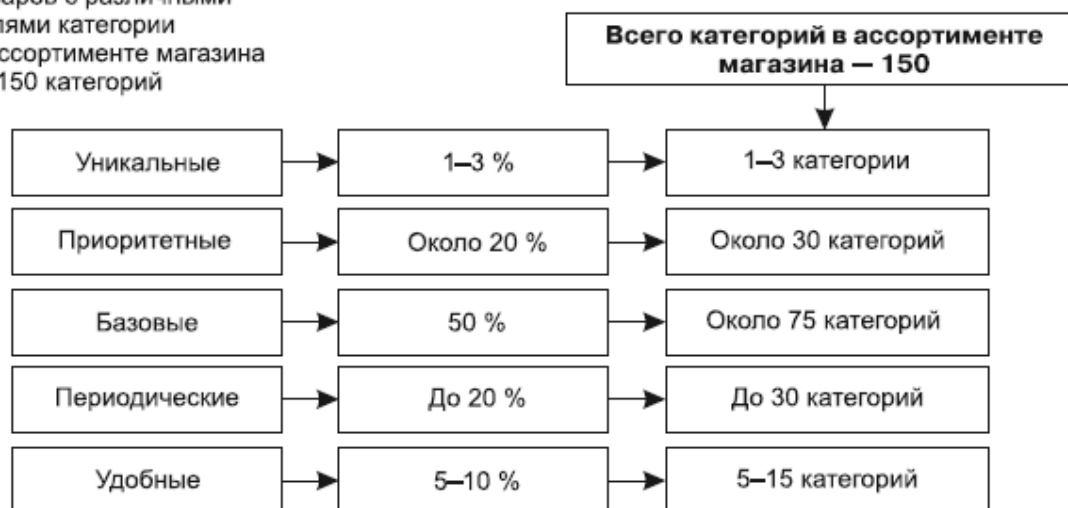


Рис. 3.38

Важно: не путайте анализ ролей категорий и группы товаров! Если мы вернемся на уровень групп, то увидим, что не в каждой группе могут быть категории уникальные и удобные (этих категорий в

магазине – ограниченное количество). Но в каждой группе желательно наличие приоритетных и периодических категорий (и конечно, базовых) для того, чтобы каждая группа в ассортименте магазина была прибыльной и имела гарантированную оборачиваемость. Хотя возможны различные варианты соотношений категорий внутри групп – какие-то группы могут целиком состоять из базовых категорий, а какие-то могут быть сформированы из периодических.

Пример 1. Если мы анализируем категории в обычном супермаркете, то типичная ошибка, совершаемая специалистами, состоит в следующем: весь «алкоголь» определяется как приоритетная категория. Но это неверно. «Алкоголь» – это группа! Это не категория (вспомним определение групп и категорий). Группа «Алкоголь» будет включать в себя несколько категорий с различными ролями: водка – приоритетная, вино – базовая, шампанское – периодическая, а элитные коньяки, возможно, будут уникальными в этом магазине.

В то же время может быть и обратная ситуация – вся группа товаров (например, «товары для праздников») имеет все категории с ролью периодических. Так, все товары для Нового года или Пасхи автоматически будут иметь ярко выраженную сезонность.

Никаких специальных закономерностей – соотношения числа категорий с разными ролями в группе – на этот счет пока не выявлено.

Пример 2. Возможный ассортимент небольшого магазина обуви в спальном районе. Как видно из распределения ролей категорий, не в каждой группе есть уникальные и удобные категории. Однако в каждой из групп есть базовые категории (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Группа	Категория	Роль категории
Женская обувь	Сапоги и ботинки зимние	Базовая
	Ботинки и п/ботинки демисезонные	Приоритетная
		Уникальная
	Ботфорты	Приоритетная

	Туфли повседневные	Периодическая
	Туфли вечерние	Базовая
	Босоножки	Периодическая
	Сабо	Базовая
	Пляжная обувь	
	Домашняя обувь	
Мужская обувь	Сапоги и ботинки зимние	Базовая
	Полуботинки демисезонные	Приоритетная
	Ботинки и п/ботинки повседневные	Приоритетная
	Сандалии	Периодическая
	Пляжная обувь	Периодическая
	Домашняя обувь	Базовая
Детская обувь	Сапожки, дев.	Базовая
	Сапоги, мальч.	Базовая
	Ботинки демисезонные	Приоритетная
	Туфли и полуботинки	Приоритетная
	Сандалии	Базовая
	Домашняя обувь	Периодическая
	Резиновая обувь	Периодическая
	Пинетки и обувь для самых маленьких	Уникальная
Спортивная обувь	Кроссовки женские	Базовая
	Кроссовки мужские	Базовая
	Кеды	Периодическая
	Обувь <i>Nike</i>	Приоритетная

Сумки	Кожаные	Базовая
	Кожзаменитель	Периодическая
	Тканевые и пляжные	Удобная
Аксессуары	Кремы, уход за обувью	Базовая
	Шнурки	Удобная
	Щетки	Удобная
	Стельки	Удобная
	Чулочно-носочные изделия	Удобная

Важно отметить, что хотя такие категории, как «сапоги и ботинки зимние» или «п/ботинки демисезонные», имеют ярко выраженные сезонные продажи, они относятся к *базовым* категориям – для данного магазина эти товары являются основой ассортимента. Они профильные, и от специализированного магазина обуви покупатели ждут лучшего предложения не только в сезон, но и в другое время года (хотя в сезон ожидается самый полный ассортимент). Рассмотрим это свойство категорий подробнее.

Роль категории в магазине определенного формата

Жесткой привязки роли к определенной категории товаров не существует. В зависимости от формата магазина, целевой группы покупателей и специфики магазинов-конкурентов роли категорий можно варьировать.

Так, категория «шубы» в магазине «Меха» является базовой или приоритетной категорией – просто основные продажи этой категории приходятся на осенний сезон. Приоритетной или базовой она является потому, что покупатели ожидают ее увидеть в специализированном магазине в любой сезон. Но эта же категория в магазине модной одежды для женщин станет периодической категорией, а базовыми товарами в таком магазине будут костюмы, блузки, юбки и т. п.

Указанное правило относится ко всем магазинам с узкой специализацией – в магазине *Чай и кофе* чай и кофе являются приоритетными, определяющими основную концепцию магазина. И так во всех магазинах, где основой ассортимента служит какая-либо

отдельная категория или бренд. Вспомним, сколько таких магазинов можно увидеть на центральной улице любого города: *Булочная, Ткани, Чай, Табак, Часы, Шубы, Фарфор, Ковры, Nike, Ессо, Меха* и т. д.

Роль категории зависит от расположения и формата магазина (это возвращает нас к мысли, высказанной в начале 2-й части книги – к необходимости правильного форматирования сети).

Так, средства для ухода за детьми в магазине *Косметика и парфюмерия*, расположенном в *центре*, – удобная категория, дополняющая ассортимент. А в таком же магазине, но расположенном на *окраине* города в спальном районе, где проживают семьи с маленькими детьми, одна из основных категорий, образующих ассортимент, – базовая.

Ниже приведены примеры того, как роли категорий изменяются в зависимости от формата магазина^[32].

Таблица 3.20. Пример: магазин *Продукты*

Роль	Магазин у дороги 100 м ²	Магазин у дома 350 м ²
	Группы покупателей по потребности: докупить продукты домой; купить воду / закуски с собой; купить поесть сейчас	Группы покупателей по социальнодемографическим характеристикам: домохозяйки; пенсионеры; дети и подростки; работающие мужчины и женщины
Уникальная	Выпечка Куры-гриль	Парное мясо и мясные полуфабрикаты

Приоритетная	Колбасная гастрономия	Колбасная гастрономия
	Алкоголь	Йогурты
	Сигареты	Сыр
	Кисломолочная продукция	Алкоголь и сигареты
Рыбные деликатесы		
Куры-гриль		
Базовая	Хлебобулочные изделия	Хлебобулочные изделия
	Молоко и сыр	Молоко
	Соки	Соки
	Минеральная вода	Лимонад и кола
	Лимонад и кола, мороженое	Крупы и макароны
		Корм для животных
		Консервы мясные
		Консервы овощные
Замороженная продукция		
Периодическая	Консервы	Конфеты в подарочной упаковке
	Крупы и макароны	Мороженое
		Орехи и засахаренные фрукты вразвес
Удобная	Сопутствующие товары: пластиковая посуда, салфетки, товары для пикника, дачи	Карты для оплаты интернета и сотовых телефонов

Таблица 3.21. Два разных магазина *Женская одежда*

Роль	Отдельно стоящий монобрендовый магазин в центре, 150 м², цены выше среднего	Мультибрендовый магазин в крупном торговом центре в спальном районе, 400 м², цены средние и чуть ниже
Уникальная	Коллекция от известного дизайнера, разработанная специально для этого магазина под совместной торговой маркой	Отдел нижнего белья и купальников
Приоритетная	Вечерние платья, костюмы, платья	Костюмы, платья
Базовая	Топы, майки, футболки, джинсы, трикотаж, блузы, юбки, брюки	Топы, майки, футболки, джинсы, трикотаж, блузы, юбки, брюки
Периодическая	Купальники	Куртки, пальто и полупальто
Удобная	Сумки, бижутерия, колготки	Сумки, бижутерия

Таблица 3.22. Магазины средств по уходу за собой и средств по уходу за домом

Роль	Магазин 50 м² Косметика и парфюмерия	Магазин 300 м² Уход за собой и бытовая химия
Уникальная	Эксклюзивная торговая марка косметики	Специальный отдел биологически активных добавок
Приоритетная	Парфюмерия, декоративная косметика	Декоративная косметика
Базовая	Кремы для ног и рук, шампуни и кондиционеры, бальзамы для волос, гели для душа, дезодоранты, депиляция,	Жидкости для мытья посуды, стиральные порошки, кондиционеры для белья, отбеливатели, пятновыводители, чистящие средства, освежители воздуха, средства для

	лосьоны, скрабы, пены и соли для ванны, окрашивание волос, средства и предметы для укладки волос	туалета, кремы для ног и рук, шампуни и кондиционеры, гели для душа, дезодоранты, депиляция, лосьоны, скрабы, пены и соли для ванны, окрашивание волос, средства и предметы для укладки волос, женская гигиена, детская косметика, подгузники
Периодическая	Средства от солнца, детская косметика	Парфюмерия, средства от солнца, подарочные наборы
Удобная	Карты для оплаты интернета и сотовых телефонов, колготки	Пластиковая посуда, салфетки, фольга, перчатки, заколки и резинки для волос

3.6. Шаг 5. Балансировка ассортимента по глубине

Вклад товаров категории в достижение целей магазина

Проанализировав соотношение ролей всех категорий, которые есть в магазине, мы увидим, насколько наш ассортимент сбалансирован по ширине. У каждой категории своя роль в ассортименте. Цели у всех категорий различные, вспомним их.

Уникальные категории – для имиджа и запоминаемости магазина, стимуляции импульсных покупок.

Приоритетные категории – для прибыльности и привлечения потока покупателей.

Базовые категории создают высокую оборачиваемость и привлекают поток покупателей.

Периодические (сезонные) категории служат для обновления ассортимента, привлечения и удержания покупателя.

Удобные категории обеспечивают постоянный покупательский поток, делают покупку комплексной, создают удобство для покупателя.

Теперь мы переходим на второй уровень анализа и рассматриваем товары внутри каждой категории. Что именно, какие именно товары позволяют каждой категории достигать нужных целей?

Выделяется несколько основных целей, которые может достигать магазин путем тщательного подбора товаров в каждой категории (табл. 3.23).

Таблица 3.23

Цели магазина	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей	Популярные, актуальные, рекламируемые новинки, известные бренды, модные цвета или модели, яркие и привлекательные упаковки, сезонные товары в сезон
Создать оборот	Недорогие (средние и ниже среднего по цене), массовые, актуальные в сезон, самые стандартные модели и классические цвета и решения, наиболее востребованные свойства (вкусы, цвета, объемы)
Принести прибыль	Дорогие товары, высокомаржинальные товары, бренды с высоким позиционированием, статусные, новинки, особенные и редкие свойства (вкусы, цвета, упаковки), модные товары — все, за что покупатель готов переплачивать
Удержать покупателей	Самые особенные товары, сезонные в сезон, самые дорогие или наоборот, самые дешевые товары, самые редкие товары, то, что выбирают не все покупатели (особые расцветки, объемы, вкусы, упаковки)
Увеличить объем покупки и среднего чека	Комплексные (то, что можно предложить вместе с другим товаром) или объемные (работа с упаковкой, размерами, объемами). Если нет возможности работать с товаром, то можно стимулировать продажу объема акциями и маркетинговыми приемами
Воздействовать на импульс, запустить желание совершить покупку	Новинки, мелкие товары, недорогие товары, малые упаковки или объемы, рекламируемые бренды или товары. Если нет возможности работать с товаром, то поможет специальная выкладка, акции, дегустации, POS-материалы
Поддержать имидж магазина	Дорогие и статусные товары, бренды с высоким позиционированием, новинки. Услуги, работа персонала

Товары категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей. Это означает, что товары внутри базовой категории, например «пиво», должны:

✓ быть недорогими, высокооборотными, нужными всем, чтобы гарантированно продаваться и создавать поток (пиво светлое отечественных производителей в банках/бутылках по 25–45 руб.);

✓ иметь или известные бренды, или торговые марки, или названия, чтобы привлекать покупателей (пиво «Клинское», «Жигули», «Золотая бочка», «Балтика», «Оболонь», «Efes», «Holsten», «Heineken», «Tuborg», «Staropramen» и т. д.);

✓ иметь возможность увеличивать средний чек, то есть продаваться комплексно или большим объемом (упаковка по 6 банок, упаковка в бочках, 2– или 1,5-литровая бутылка);

✓ иметь приличную торговую наценку (на некоторые товары), чтобы магазин мог зарабатывать на такой категории (импортное пиво, пиво по цене от 50 руб. за бутылку);

✓ удерживать постоянных покупателей, чтобы иметь гарантированные продажи (крепкое пиво, темное пиво, эль, безалкогольное пиво, нефильтованное, с вишневым вкусом и т. д.);

✓ вызвать желание покупать больше или купить более дорогой товар (новый вкус «XXX № 5 полутемное деревенское», необычная упаковка, дегустация и т. п.).

Товары внутри категорий

Рассмотрим товары, достигающие заданных целей, подробно.

1. Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей.

Обеспечивается рекламируемыми известными товарами, брендами. Сюда относятся популярные товары, торговые марки и бренды, известные новинки. То, что рекламируется, и то, что знают большинство покупателей.

Если нам нужен сок, то мы в первую очередь обратимся к тому магазину или стеллажу, где представлены популярные марки соков (известные нам «J7», «Rich», «Тонус», «Добрый», «Я» и т. п.). В конечном счете купить мы можем сок от нового производителя или по низкой цене, или с новым диковинным вкусом – на пробу, или вообще передумать и взять не сок, а газированный напиток. Но благодаря наличию бренда цель достигнута – покупатель зашел в магазин и начал процесс покупки.

В продуктах питания и товарах массового спроса это будут известные бренды (несмотря на то что сама категория может быть не привязана к бренду, – вспомним про жесткие и мягкие категории), в одежде и обуви – модные актуальные цвета и фасоны, в бытовой технике и средствах связи – рекламируемые новинки (суперплоский экран или функция подсветки), в отделочных материалах и мебели – модные расцветки и яркие решения (которые могут не быть высокооборотачиваемыми). Известный бренд, модный фасон или расцветка, новинка сезона – все это привлекает людей к магазину, создает поток покупателей, хотя сам товар может и не являться хитом продаж.

Здесь мы должны опять вспомнить про соотношение категории и бренда. Как видим, мы ни в коем случае не умаляем значимость бренда, напротив – чем больше известных брендов имеет в своем составе категория, тем крепче она удерживает покупателя!

Сколько брендов должна насчитывать категория? Существует правило «7 плюс-минус 2» – два-три ведущих бренда-лидера, еще пара популярных брендов, несколько брендов для «массовости»... Более 7–9 брендов в одном ценовом сегменте, как показывает практика, иметь нецелесообразно. Например, у вас может быть 5 недорогих брендов, 9

средних по цене и 3 дорогих – всего 17 брендов, но они равномерно распределены по категории, тогда покупатель не испытывает затруднений с выбором товаров.

Это правило распространяется на товары не только в ценовых сегментах – если у вас категория состоит из разных цветов или моделей, фасонов и других свойств, то в каждом сегменте может быть 5–7 решений (по дизайну, цвету, узору).

Например, в категории «Обои» для покупателя важны и цвета, и рисунок, и материал. Можно представить состав категории в виде матричной таблицы, где все свойства представлены в количестве не более 5 единиц, при этом сама категория состоит из 160 артикулов. Но если они распределены равномерно, то эффекта перегрузки сознания не возникает (табл. 3.24).

Товары для привлечения покупателей могут быть в составе практически любой категории. Их может не быть в составе удобных категорий (удобные категории не преследуют цели привлечь покупателей к магазину), их может не быть в составе уникальных категорий (так как уникальность товара проявляется и в том, что он не имеет раскрученного бренда или не является широко и повсеместно распространенным). Рассмотрим примеры таких товаров (табл. 3.25).

Таблица 3.24. Первоначальное распределение обоев эконом-сегмента по потребительским характеристикам «цвет / рисунок»

		Цветовые группы								
		7±2	Бежевые	Красные, розовые	Оранжевые, желтые	Зеленые	Синие, фиолетовые	Белые, серые		
9 вариантов рисунка	Флиз	Геометрия	5	5				5	15	9 %
		Флористика	5	5	5	5	5		25	16 %
		Абстракция	5			5		5	20	9 %
	Винил	Геометрия	5	5			5	5	20	13 %
		Флористика	5	5	5		5		20	13 %
		Абстракция	5			5	5		15	9 %
	Бумага	Геометрия	5			5	5		15	9 %
		Флористика	5	5	5		5		20	13 %
		Абстракция	5			5	5		15	9 %
			45	25	35	15	25	15	160	
			28 %	16 %	22 %	9 %	16 %	9 %		

Таблица 3.25

Категория	Товары для привлечения покупателей
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	<i>L'Oreal, Garnier Fructis, Pantene-Pro-V, Head & Shouders, Shauma, Dove</i>
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Новые расцветки и фасоны, но то, в чем уже ходят продвинутые модники (по принципу «у подруги уже такое есть»), и не самые дорогие
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Популярные журналы с программой на неделю («7 дней», «Афиша»)
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	«Добрый», «Моя семья», «Я», <i>Л7</i> , сок местного производителя, который активно рекламируется
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	<i>LG, Samsung, Panasonic, Sony</i> (отдельные марки с различными новыми функциями, рекламируемые по телевидению)

2. Создать оборот. Достигается наличием недорогих товаров, товаров массового спроса, товаров для ежедневного использования. Это повседневные товары, необязательно имеющие популярный бренд. Возможно, это самые дешевые товары во всей категории. Они нужны большинству покупателей для того, чтобы удовлетворять самые основные потребности, – можно сказать, что при их выборе важнее всего цена, а не известность марки. Это самые высокооборотачиваемые товары в категории.

В продуктах питания и товарах массового спроса это популярные и наиболее любимые покупателями вкусы (йогурты – клубничный, персик, ваниль), запахи (гель для посуды – лимонный, морская свежесть, хвоя), или это такие бренды в категории, о которых известно, что они недорогие, но приемлемого качества. Самое главное свойство таких товаров – они гарантированно продаются. Это «дойные коровы» внутри категории.

Наценка на них, как правило, невелика, поэтому особой прибыли от их продажи ожидать не следует. Но они являются генераторами потока.

Товары под собственной торговой маркой (СТМ, или PL – private label) также могут быть генераторами оборота – они должны точно так же, как и в любых брендах, быть представлены в самых популярных цветах, вкусах, объемах и предлагаться по цене ниже среднего.

Товары для оборота должны быть глубоко представлены в базовых категориях, а также в удобных. Их доля от общего числа sku может быть 30–50 % (значительная доля товаров). Но наличие таких товаров в уникальных категориях затруднительно (перед уникальными категориями не ставится цель генерации оборота). В приоритетных категориях эти товары должны присутствовать, чтобы удовлетворять все потребности покупателей (в том числе и в приобретении недорогих товаров), но не столь широко, как в базовых. В периодических категориях такие товары могут присутствовать в разгар сезона (недорогое сливочное мороженое, полусладкое недорогое шампанское). Рассмотрим примеры (табл. 3.26).

Таблица 3.26

Категория	Товары для создания оборота
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	Шампуни для нормальных волос, для жирных волос, от перхоти, для окрашенных волос, марки недорогого шампуня «Секреты бабушки Агафьи», «Линда»
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Классические формы и цвета (серый, синий, коричневый), дешевые, можно купить все по отдельности, базовые размеры (46–48) и рост (164–170)
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Недорогие женские и развлекательные журналы («Лиза», «Зятек», «Сканворды»)
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	Апельсиновый, яблочный, томатный вкусы, марки «Добрый», «Моя семья», 1 литр. В сезон – сезонные вкусы (яблоко с корицей зимой, арбузный – летом). Товары СТМ
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	Диагональ 28–32”, модели прошлого года, марки типа <i>ВВК</i> , «Сокол», китайское производство, недорогие модели <i>LG, Samsung</i>

3. Принести прибыль. Обеспечивается наличием дорогих известных товаров и брендов, новинок. Это самые дорогие товары в категории – как правило, брендированные (бренд известен как качественный и недешевый), популярные (что облегчает продажу таких товаров), имеющие имидж надежных и статусных товаров. Среди них могут быть новинки ассортимента, с высокой наценкой, – здесь это свойство рекламируемой новинки также достигает цели привлечения покупателей (см. выше).

Приносить прибыль могут как дорогие товары в категории, так и высокомаржинальные. Например, товары СТМ и PL могут быть не очень дорогими по цене, но обладать высокой наценкой и генерировать прибыль.

Важно: один и тот же товар может достигать нескольких целей! Например, удачно сделанная СТМ способна как генерировать прибыль, так и создавать оборот, привлекать покупателей и работать еще и на удержание покупателей (если им понравится товар под вашей торговой маркой, это будет товар, пронизывающий всю категорию, «стержневой»).

Товары для прибыли обязательно должны быть глубоко представлены в приоритетных категориях, а также присутствовать в базовых (хотя и необязательно глубоко). Их доля может быть 15–30 % от общего числа товаров в категории. Наличие таких товаров в периодических категориях важно, так как продажи их нерегулярны и должны компенсироваться высокой прибылью. В уникальных категориях названные товары нужны для создания имиджа магазина, торгующего качественными товарами, но их доля будет невелика. А вот в удобных категориях такие товары могут отсутствовать (чаще всего перед удобными категориями задача получения прибыли не ставится) (табл. 3.28).

Таблица 3.27

Категория	Товары для создания прибыли
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	<i>Pantene-pro-V</i> для разных типов волос, <i>Gliss Cure</i> (шампунь и уход), <i>Dove</i> «2 в 1», новые виды «шелк с протейнами» и т. п.
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Самые дорогие в этой категории, наиболее качественные, модные. Выставленные на витрине в сочетании с модными аксессуарами и в ансамбле с блузкой и туфлями
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Глянцевые «мужские» и «женские» журналы – «Авторевю», «За рулем», «Домашний очаг», «Караван историй», «Космополитен»
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	<i>Rich, J7</i> , «Тропикана», красный сицилийский апельсин, гранат, грейпфрут, мультифрукт, ананас
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	<i>Panasonic, Sony, Philips</i> , последние модели (с LCD-дисплеем, плоский экран, большая диагональ)

4. Удержать покупателей.

«Я очень люблю кумыс. Но по какой-то причине в магазине продуктов возле моего дома он не продается. Зато он есть в магазине в пяти минутах езды от дома. Мне приходится ездить за кумысом в этот магазин, хотя там цены несколько выше. Естественно, приехав туда, кроме кумыса я покупаю и все остальные продукты».

Цель удержания обеспечивается наличием товаров, отвечающих самым глубинным потребностям покупателей. Удерживать покупателя можно, предлагая ему нечто особенное – то, что отвечает его самым взыскательным потребностям или самым нечастым запросам (например, самые дорогие товары в категории или самые дешевые – и те и другие покупают далеко не все покупатели). Такие товары нужны для того, чтобы предложить выбор тем, кто желает разнообразия, или тем, кто отличается от основной массы. Помимо удовлетворения разных потребностей они служат также цели поддержания имиджа магазина («вот какой магазин – есть даже нестандартные размеры») и

позволяют покупателям совершать импульсные покупки (с целью попробовать что-то новое).

Это могут быть самые необычные товары в категории!

Томатное мороженое: Мало кто знает, но томатное мороженое раньше выпускали даже в СССР, сейчас его можно увидеть на прилавках в Японии, там оно довольно распространено. Основным компонентом, как вы, наверное, догадались, являются помидоры, также в него добавляют сливки, томатную пасту, чеснок, лавровый лист и свежемолотый черный перец.

Имбирное мороженое: Приготовить имбирное мороженое проще простого. Маринованный имбирь взбивают в блендере вместе с сахаром и смешивают с пломбиром, разливают в формочки и замораживают. Смотрится блюдо весьма аппетитно, но вкус у него все же достаточно специфический.

Мороженое с зеленым чаем: Люди, пробовавшие мороженое с зеленым чаем, утверждают, что оно великолепно! Существует много рецептов этого мороженого, но все они отличаются малокалорийностью входящих в него продуктов. Основные компоненты – зеленый чай, вода и взбитые белки.

Источник: <http://www.aif.ru/food/article/37548>.

Это могут быть и обычные товары, к которым покупатели привыкли и за которыми специально приходят, – например, товары под определенной торговой маркой или СТМ. Как уже было сказано выше, товары СТМ также могут работать и на удержание покупателей за счет своей низкой цены и гарантии качества при низкой цене (если покупателям понравится вкус и качество товара, они могут специально приходить в магазин именно за этой маркой).

Наличие удерживающих товаров дает значительное преимущество перед конкурентами. Как правило, у этих товаров более высокая наценка и оборачиваемость их не столь велика, как у массовых товаров, но они должны иметь своего постоянного покупателя. Таких товаров не должно быть много в категории, чтобы не страдала оборачиваемость, но они должны находиться на виду у покупателей, чтобы их заметили (табл. 3.29).

Таблица 3.28

Категория	Товары для удержания покупателей
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	Для различных типов волос — для тонких и ослабленных, ломких, кудрявых, светлых, секущихся на концах и жирных у корней. Мужской шампунь. Шампунь с особым запахом (меда, дыни, огурца и т. п.)
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Нестандартные размеры (40–42, 52–56). Дополнения к костюму (новый фасон юбки, другой крой пиджака) — то, что можно докупать
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Деловые издания, журналы для беременных, журналы для геймеров, специалистов по IT-технологиям и т. п. Специальные каталоги по оформлению дома, сада
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	Овощной, морковный сок, узвары, морсы (шиповник, брусника). Сок в 3-литровых банках
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	Нестандартные диагонали (слишком маленькие или слишком большие), новая (или хорошо забытая старая) торговая марка, нестандартная расцветка корпуса

Важно: в кризис доля таких товаров в категории сокращается, как правило, от них отказываются, и спрос на такие товары падает. Но в обычные годы доля таких товаров в категории может быть 3–10 % (чем более категория призвана удовлетворить особые потребности человека, тем доля таких товаров будет выше. Например, в соках (обычные потребности) доля особых товаров невелика, а в вазах или декоративных предметах интерьера может достигать до 30 % от общего числа товаров в категории).

5. **Увеличить объем покупки, средний чек.** Обеспечивается наличием различных упаковок, товарами, составляющими комплексную покупку, а также актуальными для данного сезона товарами. В качестве средства для увеличения объема покупки могут служить не только сами товары

Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники) в категории, но и выкладка. Это также специальная цена на

покупку комплекта (такое свойство хорошо применимо для товаров творческих категорий).

Например, тематическая выкладка полотенец, войлочной шапочки, шайки, термометра, эфирного масла и веника увеличивает продажи категории «Баня» в целом, провоцируя покупку комплекта.

Или при покупке товаров всей категории «Пляж» – купальник, парео, сумочка, босоножки и шляпа – предоставляется выгодная цена на весь комплект (скидка или спеццена).

В товарах повседневного спроса это предложение различных видов упаковки (самая большая или самая маленькая). Конечно, малая упаковка не увеличивает сумму чека, но она может спровоцировать покупателя на покупку товара «на пробу». Такая упаковка должна присутствовать там, где импульсность товара высока (сок, шампунь, парфюм, торт, крем и т. п.). Покупка упаковки большего объема должна быть выгоднее, чем покупка того же товара в двух стандартных упаковках (*двухкилограммовая пачка муки стоит 57 руб., тогда как пачка той же муки весом 1 кг стоит 30 руб.*).

Если нет возможности в категории увеличивать объем за счет продажи больших упаковок или товаров (трудно продать покупателю два телевизора, если ему нужен только один), то можно предлагать товары из других категорий для комплексной покупки (*например, предлагать к телевизору кронштейны, переходники, к дорогому коньяку – конфеты, подарочную упаковку, бокалы, к дивану – подушки, покрывала, мелкие предметы мебели*).

Такие товары могут присутствовать в базовых, приоритетных и периодических категориях.

Примеры приведены в табл. 3.30.

6. Воздействовать на импульс, запустить желание совершить покупку. Обеспечивается наличием новинок, рекламируемых или сезонных товаров, а также специальной выкладкой, представлением на витрине, манекене и т. п. Это товары с высокой долей импульсных продаж, необычные, новые товары, товары в особой или новой упаковке, товары для сезона, актуальные – к празднику или социальному событию.

Таблица 3.29

Категория	Товары для увеличения объема покупки и среднего чека
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	Большой объем, или спецпредложение (три по цене двух), или мини-флаконы. Серия ухода за волосами (шампунь, ополаскиватель, маска, и бальзам — все одной серии «Для светлых и окрашенных волос»)
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Костюмы: акции по типу «Оденься за 4000 рублей! Женский офис». Возможность купить костюм по отдельности (докупить новый фасон или оттенок цвета)
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Специальные выпуски гляцевых журналов (дайджест, юбилейный, лучшие статьи за прошедший год и т. п.)
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	Упаковка по 2 л или 0,2 л
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	Наличие у производителя всего ряда техники смежных категорий одной торговой марки (к телевизору предлагается DVD-проигрыватель, DVD-плеер с караоке, музыкальный центр, видеокамера и т. п.)

Внимание: если товар не импульсный сам по себе, то эта цель не будет достигнута. Например, покупка дивана или цемента – не импульсная покупка. Как ни воздействуй на покупателя, как ни выкладывай товар привлекательными горками, он не будет куплен. Поэтому в случае если мы анализируем неимпульсный товар, то эту цель мы не рассматриваем.

Но если товар импульсный (например, конфеты, выпечка, игрушки, косметика, повседневная одежда, носки, кремы, брелоки, заколки и т. п.), то возможность взять товар, самостоятельно его взвесить или примерить многократно увеличивает импульсную покупку.

Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)

Примеры приведены в табл. 3.30.

Таблица 3.30

Категория	Создание условий для импульсной покупки
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	Пробники, мини-дозы, специальная блочная выкладка по цветам и оформление рекламными материалами
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Особенные остромодные цвета и новые модели, представление на манекене или витрине, аксессуары, составляющие ансамбль
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Глянцевые журналы, выложенные определенным образом, возможность полистать образец
Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	Выкладка по цветам
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	Телевизоры, включенные на определенной «картинке», программе, составляющие единый фон. Яркая объемная картинка и звук

Важно: эту цель можно достичь не только с помощью товаров, но и оформлением мест продажи (POS-материалы) и специальными мероприятиями по стимулированию продаж (скидки, акции и т. п.).

Причем нужно отметить, что желание купить что-либо может возникнуть у покупателя при рассматривании (дегустации, примерке, ощупывании) товара из совершенно другой категории.

Например, увидев на витрине красивые туфли на высоком каблуке, покупательница заходит в магазин и начинает примерку. Однако в процессе выбора она понимает, что туфли ей не очень нужны, да и дороговато... Но раз уж зашла... да и хочется чего-то нового... Результатом явится покупка новых тапочек с ушками в виде зайчика и щетки для чистки замшевых сапог. А туфли она купит ближе к празднику.

7. Поддержать имидж магазина. Обеспечивается наличием качественных товаров, работой обслуживающего персонала, грамотными консультациями, наличием товарного запаса и т. п. средствами, то есть так же как и в предыдущем случае. Впрочем, это

могут быть самые дорогие товары в категории, представленные в магазине эксклюзивно.

Так же как и при запуске механизма покупки, действие «имиджевого» товара распространяется на товары из других категорий и на впечатление от магазина в целом (табл. 3.31).

«Ого! Да здесь есть даже салаты под заказ! Надо же... И продавцы такие милые... Пойду куплю свежей рыбы – в таком магазине наверняка она хорошего качества. Заодно и икру попробую, раз уж рыбу покупаю».

Важно и то, что действие «имиджевых» товаров и услуг имеет обратную силу – если салаты окажутся несвежими, а продавцы будут грубить или врать, то эффект распространится и на другие товары в других категориях: «И салаты несвежие! Рыба тоже наверняка у них “второй свежести”. А икру я лучше куплю в приличном магазине...»

Если товар не имиджевый сам по себе, то эта цель, как и в предыдущем случае, достигнута не будет (*например, мороженая рыба, или стеклоомывающая жидкость для авто, или пластиковая посуда* — трудно придумать что-то, поднимающее имидж в этих категориях).

Таблица 3.31

Категория	Поддержание имиджа магазина за счет:
Шампуни (базовая категория магазина косметики и парфюмерии)	Наличия шампуня эксклюзивной марки (или особенного плацентарного шампуня и т. п.)
Костюмы женские (приоритетная категория магазина недорогой повседневной одежды для женщин и мужчин)	Оформленных дизайнером витрины или торгового зала, работы под заказ для постоянных покупателей
Полиграфия (удобная категория гипермаркета)	Наличия этой категории в ассортименте магазина

Сок (базовая категория магазина продуктов в спальном районе)	Наличия экзотических видов сока — кактусовых, сока из личи, кокосового и т. п. Дорогой сок «Гранини»
Телевизоры (базовая категория в магазине электроники и бытовой техники)	Грамотная работа продавцов-консультантов. Дорогие марки типа <i>Loewe</i> (если они предусмотрены позиционированием магазина)

Основное свойство ассортимента – сбалансированность

Перед каждой категорией ставится своя задача в ассортименте. При анализе товаров в категории становится ясно, товаров с какими характеристиками не хватает для того, чтобы достигнуть поставленных задач, исходя из роли категории.

В этом анализе глубины ассортимента нет математических расчетов, поэтому от категорийного менеджера потребуется максимум знания товара, его свойств и возможностей. Чтобы понять, как именно товар формирует категорию, необходимо обратиться к брендам, размерам, ценовым сегментам, упаковке, емкости, цветам, вкусам и прочим свойствам товара – к тому, на основании чего мы делили категорию на подкатегории и другие уровни (вспомним раздел «Шаг 3. Определение структуры категории»).

Нужно перейти на уровень подкатегорий (иногда и на уровень товарных позиций), чтобы проанализировать, насколько глубоко должна быть представлена каждая категория. Чем мы наполним каждую категорию, чтобы покупатель мог воспринимать наш ассортимент как полный, сбалансированный? Представив таким образом все товары в категории, мы поймем, насколько глубоко нужно наполнять каждую категорию.

Соединив цели категории и товары, помогающие достичь этих целей, можно увидеть, какими именно товарами и насколько глубоко должна быть наполнена каждая из категорий (табл. 3.32).

Таблица 3.32

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	поток покупателей	оборот	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки (средний чек)
Уникальная			Дорогие, статусные, новинки	Особенные	Комплексные — дополняющие покупку или тянущие за собой покупку других
Приоритетная	Популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки	Массовые, актуальные в сезоне	Дорогие, статусные, новинки	Особенные	Комплексные или объемные
Базовая	Популярные, известные, актуальные	Недорогие, массовые, повседневного спроса	Рекламируемые новинки	Особенные, недорогие	Комплексные или объемные
Периодическая (сезонная)	Актуальные, рекламируемые новинки	Недорогие, массовые, актуальные в сезоне	Дорогие, статусные, новинки, особенные	Особенные, сезонные	Комплексные

Удобная		Недорогие, массовые, актуальные в сезоне			Комплексные или объемные
---------	--	------------------------------------------	--	--	--------------------------

Развитие товарных позиций внутри категории

Так сколько же товарных позиций (или sku) внутри одной категории должно быть? Нет готового ответа на этот вопрос. Все зависит от самой категории и от той роли, которую она играет в ассортименте. Можно отметить некую закономерность развития категории – чем больше в ней товарных позиций, тем выше оборот по категории. Но в какой-то момент категория становится «наполненной». Например, как показывает практика, для категории «Коньяки» в супермаркете нормальным считается 12–18 товарных позиций, а категория «Йогурты» в то же время может насчитывать до 100 sku. Дальнейшее увеличение числа товаров в категории бессмысленно – увеличения продаж не произойдет. Наступит эффект перенасыщения, переполнения категории – «избыточный выбор действует как отсутствие выбора». Покупатель не сможет выбрать среди огромного количества похожих товаров и, скорее всего, отложит покупку, а затем и вовсе от нее откажется. Или будет действовать по принципу выбора «трех главных брендов» – продаваться будет незначительная часть товаров в категории, а остальные будут лишь тормозить общую оборачиваемость. Графическое отображение того, как соотносится рост объема продаж и число товаров в категории, показано на рис. 3.39.

Если ваша практика показывает, что категория наполнена (к тому же имеет ограничения по полочному пространству), то зафиксируйте количество товарных позиций как норму для данной категории. При выводе устаревающих товаров старайтесь на их место вводить новые. При вводе новых товаров следите, чтобы категория не «переполнялась» – в этом случае выводите те товары, жизненный цикл которых уже подошел к своему завершению.

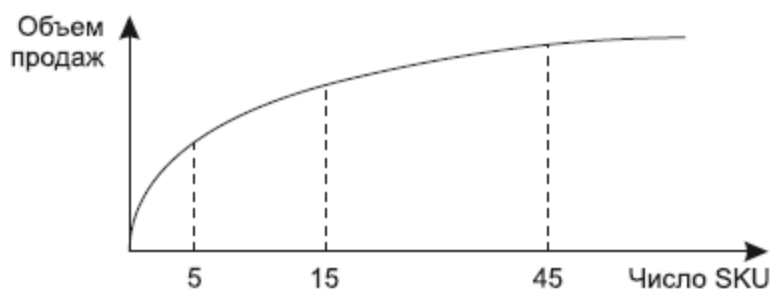


Рис. 3.39

Рекомендуемых твердых процентных соотношений в анализе товаров категории нет. Наполнение категорий в первую очередь зависит от стратегических целей магазина и от его позиционирования, что возвращает нас к важности определения общих целей на этапе предварительного формирования ассортимента. Если магазин хочет в первую очередь привлекать широкие массы покупателей и ориентирован на оборот, то и основу товаров во всех категориях составят недорогие товары. Их процентное соотношение будет выше, чем в магазине, ориентированном на сегмент покупателей с высоким доходом. Там основу базовых и приоритетных категорий составят известные качественные бренды и дорогие товары. Если же магазин позиционирует себя как магазин-специалист (для спортсменов, рыбаков, IT-специалистов, магазин для новорожденных, для левшей и т. п.), то в основу почти всех категорий лягут товары особенные, удерживающие целевых покупателей.

В среднем магазине, торгующем товарами массового спроса (продукты, бытовая техника, одежда и обувь, косметика и парфюмерия и др.) и ориентированном на средних покупателей, сбалансированный ассортимент можно представить схематично (рис. 3.40).

Как видим, наиболее глубокими должны быть приоритетные категории, что объясняется их важной ролью в ассортименте, а также тем, что самих приоритетных категорий в ассортименте не очень много. Следовательно, по ним можно стремиться к максимуму подкатегорий и товарных позиций, так как мы не рискуем сильно увеличивать свой складской запас.

Товары внутри базовых категорий также должны иметь значительную глубину, поскольку по ним покупатель будет судить о специализации магазина. Однако для оптимизации запасов не рекомендуется иметь избыточно глубокий ассортимент.

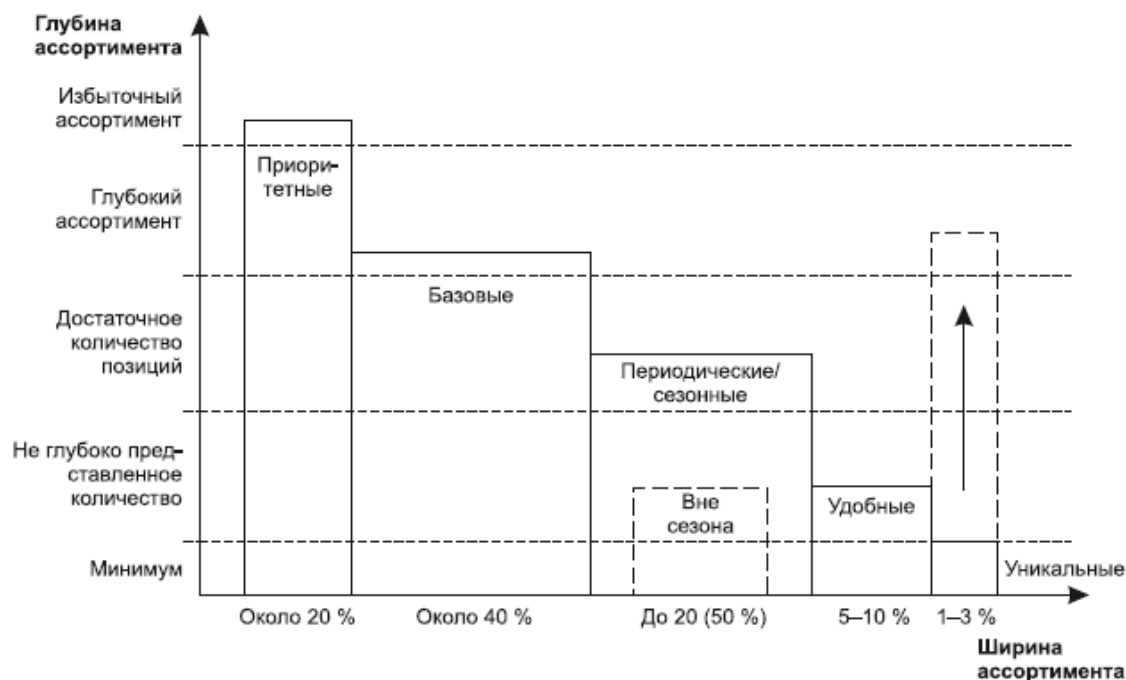


Рис. 3.40

Сезонные товары в сезон могут иметь значительную глубину. Во внесезонный период количество товарных позиций может снижаться до предела. Полный вывод сезонных товаров из ассортимента не рекомендуется – для сохранения общей концепции магазина и поддержания его имиджа. Некоторые сезонные товары (такие как «Новый год» или «Пасха») подлежат полному выводу из ассортимента (но не из общей матрицы). Просто их товарный запас должен быть равен нулю.

Удобные категории могут быть представлены в ограниченном объеме. Нет смысла держать в ассортименте сто видов батареек или зубочисток. Вполне достаточно двух-трех ведущих торговых марок и нескольких разновидностей в каждой.

Уникальные товары также могут не иметь глубокого наполнения. Однако если такие товары все же приносят прибыль, то глубина категории может быть построена по принципу прибыльных категорий, то есть стремиться к максимуму.

В заключение приведем несколько примеров сбалансированного ассортимента в различных товарных категориях (табл. 3.34–3.38).

Таблица 3.33

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	привлечение потока	создание оборота	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки (средний чек)
Уникальная, салаты собственного производства	Яркие салаты с красивым оформлением, появление салатов по новым рецептам	Недорогие салаты на каждый день (оливье, сырный, «Мимоза», сельдь под шубой, столичный, овощной, капустный, морковный)	Наличие дорогих салатов из редких ингредиентов (с гранатом, авокадо, ананасом, креветками, оливками). Гарантированная свежесть продуктов, салаты на заказ	Диетические салаты с низким содержанием калорий	Работа продавца («Попробуйте новый салатик! Очень вкусный!»). Пластиковые судочки различной емкости
Приоритетная, мясная гастрономия	Сырокопченая, варенокопченая колбаса известных заводов («Дымов», «Останкино», «Микоян», местные производители)	Недорогие вареные колбасы (телячья, докторская и т. п.), сосиски, сардельки	Мясные деликатесы (балык, буженина, бастурма), сыровяленая колбаса	Колбаса конская, ливерная, кровяная. Недорогие сорта докторской колбасы	Окорок. Весовые колбасы. Нарезка небольших кусков. Вакуумная упаковка малых кусков

Базовая, молоко	Молоко известных производителей («Домик в деревне», «Вимм-БильДанн», местные производители)	Самое недорогое молоко в категории, 3,2 % жирности	Молоко <i>Parmalat</i> , витаминизированное, козье молоко	Козье, «Можайское», 6 % жирности, 0,5–1,8 % жирности	Упаковки по 0,2 л
Периодическая (сезонная), товары для дачи	Зонтики от солнца. Тематическая выкладка	Уголь в пакетах. Мангалы железные. Средства от комаров. Пластиковая посуда для пикника	Наборы посуды для пикника в корзинах. Грили, приборы для гриля	Надувные матрасы. Шезлонги, пластиковые столы и кресла	Наборы для шашлыка: мангал, шампуры, уголь — по специальной цене
Удобная, открытки (можно эту категорию развить и представить ее наполнение максимальным)	Стенды возле касс или дополнительная выкладка рядом с алкоголем, конфетами, кофе	Открытки «С днем рождения», «Поздравляем» и т. п. (на все случаи жизни). Открытки к празднику (Новый год, День влюбленных, 8 Марта и т. п.)	Дорогие качественные открытки с высокой печатью. Открытки с конвертами	Открытки «Сестре», «Бабушке», «Начальнику», «С юбилеем», «Прости» и т. п. (для особых случаев)	Серии открыток одного дизайна или стиля. Открытки в едином стиле или цвете с подарочными пакетами

Таблица 3.34

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	привлечение потока	создание оборота	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки, средний чек
Уникальная Белье эксклюзивной торговой марки	Разнообразие фасонов и на различные типы фигуры, известность марки		Особенные цвета и отделка кружевом	Разные размеры и модели, в том числе нестандартные (минимайзеры, стринги)	
Приоритетная Джинсы	Разнообразие цветов и размеров, привлекательные для целевой аудитории принты и отделка (например, стразы). Представление на манекене	Классика, дешевые прошлые коллекции, базовые цвета	Самые модные модели, популярные и рекламируемые модели (новинка сезона, коллекция 200... г.)	Размер, фасоны по российским фигурам, длина, по бедрам для молодежи	Акции по принципу «семейная покупка», капсульная выкладка, сочетание с ремнями, топами, футболками

Базовая Костюмы мужские	Наличие различных ростов и расцветок костюмов. Представление на манекене	Недорогие костюмы, серый или коричневый цвет, без излишков	Модный фасон. Специальный костюм для особого случая (смокинг, для свадьбы, для приема)	Нестандартный размер — рост и полнота, возможность купить костюм по размерности	Капсульная развеска. Возможность купить костюм по размерности. Предложение рубашек и галстуков как дополнение к покупке (работа продавцов)
Периодическая (сезонная) Куртки	Яркие и красивые, в сезон «правильная» цена	Модные фасоны, но в то же время как у всех	Широта ассортимента в сезон, развеска в выгодных частях зала. Куртки с меховой отделкой или на меху	Нестандартные размеры и расцветки (леопардовые цвета) Наличие выбора в сезон	Капсульная развеска, представление с шапками, шарфами, сапогами
Удобная Носки, гольфы		Наличие недорогих товаров стандартных цветов и размеров	Качественные и достаточно дорогие модели		Предложение как дополнение к покупке (работа продавцов)

Таблица 3.35

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	привлечение потока	создание оборота	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки, средний чек
Уникальная Профессиональное окрашивание	Известные для этих клиентов марки: «Вела» и т. п. Различные цвета краски и оттенки		Новые оттенки окрашивания, образцы волос, специальные постеры и профессиональные журналы или каталоги (визуализация образа) Работа продавца-консультанта, дорогие марки	Постоянное наличие этих товаров. Специальные средства по уходу за волосами, бальзамы, муссы	Профессиональная работа продавца-консультанта
Приоритетная Декоративная косметика для губ (помада, блеск)	Известные бренды, новые оттенки и цвета (новинки)	Недорогие популярные бренды, наиболее часто спрашиваемые цвета и оттенки (или модные)	Губная помада и блеск люксовых марок популярных оттенков, то, что выделено в каталогах	Новые оттенки помады, помада с металлическим эффектом, очень темные или светлые оттенки	Наборы (помада + блеск). Пробники и тестеры, выкладка на дисплее

Базовая Порошок стиральный	Наличие основных брендов — «Тайд», «Ариель», «Лоск», «Дося»	Для автоматических машин, для всех типов белья. Недорогие порошки «Лоск», «Миф», «Дося»	Дорогой порошок «Би-Макс», концентрированный порошок	Порошок детский мыльный, порошок для шерсти, для ручной стирки, для некоторых видов тканей	Упаковки по 2,4 кг, по 4,5 кг. Промоакции («Купи 2,4 кг и в подарок кондиционер для белья»)
Периодическая (сезонная) Средства для загара	Известные марки («Нивея», «Гарнье»), наличие наиболее популярных средств для основных типов кожи	Недорогие марки	Продажа в сезон и выкладка на самых видных местах. Дорогие средства, выложенные корпоративным блоком. Наличие этой категории и вне сезона	Различные типы кожи (от светлой до загоревшей), для детей, разные виды средств — автозагар, усилитель загара, успокаивающие средства	Лосьон + молочко + усилитель загара по специальной цене. Мини-упаковки
Удобная Пакеты подарочные	Разные цвета, бантики. Качественные пакеты с нашим логотипом — бесплатно	Недорогие пакеты			Пакеты, подобранные для разных видов подарка (малые, средние, большие)

Таблица 3.36

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	привлечение потока	создание оборота	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки, средний чек
Уникальная — эксклюзивная торговая марка бытовой техники (например, Bork)	Наличие ассортиментной линейки; реклама этой марки		Товары с высокой торговой наценкой	Возможность сервисного обслуживания, увеличенная гарантия	Умение продавцов продать комплектующие к этим товарам
Приоритетная, ноутбуки	Известные марки: Samsung, Toshiba, Acer, Sony, Fujitsu, Dell и т. д.	Модели по цене от 15 до 30 тыс. руб., типовые характеристики (диагональ, процессор, встроенные устройства), типовой дизайн	Дорогие модели от 30 тыс. руб и выше, с увеличенными параметрами производительности и встроенными опциями	Маленькие дорожные модели или профессиональные модели, цвета, отличные от базовых (белые, под дерево и другие дизайнерские решения)	Продажа комплектующих (сумки, аксессуары, флешкарты, подставки и т. п.)

Базовая, холодильники	Популярные марки: LG, Samsung, Indesit, Nord, BEKO и т. д.	Средние и недорогие, обычный рабочий объем 180–250 литров, обычные габариты, белый и серебристый цвет	Дорогие модели (марки Bosch, Liebherr, Miele), но с обычными характеристиками объема и цвета	Малые или очень большие объемы, разные цвета (черный, беж) с разными функциями (дисплей, нулевая камера и т. д.)	Дополнительные сроки обслуживания, средства для очистки, контейнеры, удлинитель
Периодическая, вентиляторы	В сезон наличие этих товаров по конкурентным ценам	Популярные марки: Daewoo, Hansa, Polaris; невысокая цена, обычная мощность и габариты, напольные и настольные модели	Дорогие модели с улучшенными характеристиками, напольные и настольные	Профессиональные модели для больших помещений с увеличенным сроком службы	
Удобная, батарейки		Популярные марки Energizer, Duracell, Varta. Типовые модели батарей AA, AAA, D, C, 9V	Аккумуляторы популярных марок		Различные варианты упаковки — по 2, по 4, по 10 шт.

Таблица 3.37

Категория (ширина ассортимента)	Товар внутри категории (глубина ассортимента)				
	привлечение потока	создание оборота	прибыль и имидж магазина	удержание покупателей	объем покупки (средний чек)
Уникальная, авторские гобелены ручной работы	Выставка данного товара и объяснение продавцам особенностей этой работы		Все товары в данной категории	Все товары в единичном экземпляре	
Приоритетная, изделия «Гжель» (народные промыслы)	Выкладка всего ассортимента, представленность разных изделий (сервизы, чашки, фигурки, ложки, подносы, самовары и т. п.) в разных ценовых сегментах	Чайная пара по 300–400 руб., типовые узоры, фигурки животных по 50–120 руб., вазочки по 200–500 руб.	Наборы по 800–1800 руб., авторские сервизы по 3000–500 руб., дорогие вазы до 1000 рублей	Для коллекционеров – смена коллекций фигурок, смена ассортимента авторских работ, возможность получить консультацию продавца о работе автора, возможность поставки под заказ	Возможность покупки предметов из наборов отдельно (только сахарницу или только чайную пару), возможность приобрести товары с похожим рисунком из других категорий (салфетки, скатерти, полотенца, прихватки и т. п.)

Базовая, фоторамки	Яркие рамки в различных стилях по разным ценам (наличие выбора)	Недорогие рамки размеров 10×15, 12×17; обычного дизайна различных цветов	Дорогие рамки – с посеребренным покрытием, из стекла, изысканный дизайн, размер 10×15, 12×17	Очень маленькие или очень большие размеры, необычный дизайн	Совместная выкладка рядом с свечами, шкатулками в том же стиле
Периодическая, новогодние игрушки	В сезон наличие большого выбора по разным ценам	Типичные наборы шаров или отдельные недорогие предметы, мишура, бусы, дождик	Дорогие наборы, символика Нового года	Эксклюзивные коллекционные игрушки в единственном экземпляре	Предложение этих товаров при покупке любого другого товара
Удобная, полиграфия		Недорогие открытки, календари, блокноты	Тематические дорогие открытки		Наличие товара на кассе и рядом с приоритетными товарами

В электронном приложении вы найдете также шаблон для анализа категорий.

Ошибки подбора товаров в категории

Формируя категорию и принимая решения о вводе и выводе товаров, категорийный менеджер должен избегать следующих ошибок, которые, к сожалению, встречаются довольно часто. Рассмотрим их.

1. Отсутствие прибыльных товаров.

Как выглядит: категория состоит из популярных массовых товаров с хорошей оборачиваемостью, но в ней нет или мало товаров с более высокой наценкой. В результате категория приносит оборот и хорошо продается, но не приносит прибыли. Категорийный менеджер осторожничает и не вводит товары с высокой ценой, опасаясь плохих продаж. Как результат оборот от продаж категории есть, а прибыли – нет. Покупатели с более высоким доходом и запросами не находят нужного товара и ищут этот товар у конкурентов. Все это характеризует категорию как разбалансированную. Рекомендуется в каждой категории поддерживать равномерное соотношение дешевых, средних и более дорогих товаров^[33] – так мы можем и привлечь покупателей, и удовлетворить их запросы в части самых недорогих товаров, и заработать прибыль на товарах с более высокой наценкой. Более дорогими товарами в категории могут быть как высокие по своему позиционированию бренды, так и товары с особыми характеристиками.

Например, так может выглядеть сбалансированная по составу категория «Сок» (фрагмент категории, табл. 3.39). Как видим, есть товары, генерирующие оборот и гарантированно продающиеся (популярные вкусы: апельсин, яблоко, томат и массовые бренды «Фруктовый сад», «Добрый», «Тонус»), и более дорогие товары (бренды, воспринимаемые покупателем как более дорогие – «Я», «Рич», «Л7» и особенные вкусы – вишня, мандарин, гранат, виноград и т. п.).

Таблица 3.39

Наименование товара	Торговая марка	Вкус	Объем	Роль товара в категории
Нектар апельсиновый, «Фруктовый сад» 2, л	«Фруктовый сад»	Апельсин	2 л	для оборота и объема
Сок апельсин J7 1 л	J7	Апельсин	1 л	приносит оборот и прибыль
Сок грейпфрут «Рич» 1 л	Rich	Грейпфрут	1 л	для прибыли
Сок зеленое яблоко J7 1 л	J7	Яблоко	1 л	приносит оборот и прибыль
Сок яблочный «Фруктовый сад» 2 л	Фруктовый сад	Яблоко	2 л	для оборота
Сок зеленое яблоко «Рич» 1 л	Rich	Яблоко	1 л	для прибыли
Нектар вишневый «Рич» 1 л	Rich	Вишня	1 л	для прибыли
Сок апельсиновый с мякотью «Рич» 1,0 л	Rich	Апельсин	1 л	для прибыли
Сок томатный «Фруктовый сад» 2 л	Фруктовый сад	Томат	2 л	для оборота
Сок 100 % апельсиновый «Тонус» 1,5 л	Тонус	Апельсин	1,5 л	для оборота
Нектар розовый гранат + черноплодная рябина J7 1 л	J7	Микс	1 л	для удержания
Сок 100 % апельсиновый «Тонус» 1 л	Тонус	Апельсин	1 л	для оборота
Сок томатный «Фруктовый сад» 1 л	Фруктовый сад	Томат	1 л	для оборота
Нектар виноград-яблоко «Фруктовый сад» 2 л	Фруктовый сад	Микс	2 л	для оборота

Сок «Рич» томатный с мякотью 1 л	<i>Rich</i>	Томат	1 л	приносит оборот и прибыль
Сок яблочный «Фруктовый сад» 1 л	Фруктовый сад	Яблоко	1 л	для оборота
Нектар апельсиновый «Фруктовый сад» 1 л	Фруктовый сад	Апельсин	1 л	для оборота
Сок «Тонус» томат 1 л	Тонус	Томат	1 л	для оборота
Сок виноградный «Рич» 1,0 л	<i>Rich</i>	Виноград	1 л	для прибыли и удержания
Сок ананасовый «Рич» 1 л	<i>Rich</i>	Ананас	1 л	для прибыли и удержания
Сок яблочный «Добрый» 1,5 л	Добрый	Яблоко	1,5 л	для оборота
Сок 100 % яблоко с мякотью «Тонус» 1,5 л	Тонус	Яблоко	1,5 л	для оборота
Нектар ананасовый «Фруктовый сад» 2 л	Фруктовый сад	Ананас	2 л	для объема и прибыли
Сок томатный «Добрый» 2 л	Добрый	Томат	2 л	для объема
Нектар «Любимый сад» апельсиновый неосветленный 1,93 л	Любимый сад	Апельсин	2 л	для объема и оборота
Сок «Я» мандариновый с мякотью ст/бут 1,0 л	Я	Мандарин	1 л	для удержания

2. «Белочка», или избыточное наличие товаров с одинаковыми характеристиками. Носит такое шуточное название из-за перегрузки сознания от избытка товаров в ассортименте. Базируется на наблюдениях за белкой, которая в сознании имеет две доминирующие программы. Первая программа гласит, что «при виде маленького предмета его нужно съесть». Вторая программа: «при виде большого предмета нужно бежать». Когда человек (большой предмет) протягивает белке орешек (маленький предмет), то белочка «зависает» – две программы вступают в противоборство. Подобное происходит с человеком, когда он должен выбрать из слишком большого количества однородных предметов (например, из 15 сортов зеленого горошка или 30 сортов пива). Не стоит перегружать категорию излишним

количеством брендов – человек все равно запомнит только примерно 5–7 ведущих брендов, ассоциирующихся с данной категорией. Из них лидерами станут 2–3 ведущих, остальные бренды и марки будут «для ассортимента». Поэтому чтобы не ввергать покупателя в состояние «белочки», следует тщательно продумывать количество товаров и не ставить его перед излишним выбором. Помните – избыточный ассортимент, так же как и недостаточный, является отсутствием выбора.

3. «Товарный каннибализм», или ввод товаров с одинаковыми характеристиками. Сходный с предыдущим эффект, при котором при вводе в ассортимент товара наблюдается падение продаж другого товара с похожими свойствами. Например, завезли новый вид порошка – марку «Тайд». Но продажи категории «порошок» не выросли (так как люди не стали стирать чаще), а спрос просто перекинулся на этот бренд, и упали продажи ранее хорошо продающегося «Ариэля». С точки зрения покупателей, эти марки сходны между собой и нет разницы, что покупать – берем то, что дешевле или лучше выложено на полке. Иными словами, введение одной марки убивает продажи другой, похожей. Товарный каннибализм может быть сознательным (когда мы делаем это специально) или неосознанным (при недоработке категорийного менеджера).

4. Слишком редкий или частый ввод новинок. Новинки в ассортименте очень важны, так как они поддерживают интерес покупателя к категории, позволяют заработать (чаще новинки продаются с более высокой наценкой)^[34] и придают ассортименту необходимую динамику. Кроме того, новинки в большинстве случаев поддерживаются рекламой со стороны производителя, поэтому иметь их в категории выгодно. Есть две крайности, которых нужно избегать: а) слишком редкий ввод новинок, что приводит к угасанию продаж категории и ее стагнации, потере интереса покупателей и осложнению отношений с поставщиками; б) слишком частый ввод новых товаров, что «раздувает» ассортимент до состояния «белочки», возникает риск увеличения числа неликвидных товаров, требуются ресурсы на продвижение (реклама, POS-материалы, обучение продавцов, акции и дегустации, выгодное полочное пространство и т. п.), при этом в силу своей новизны товар продается пока что плохо.

Как определить необходимую частоту ввода новинок? Прямых расчетов нет, но стоит учитывать характеристику жизненного цикла и частоту потребления для данной категории товаров. Например, молоко имеет длительный, ровный и стабильный жизненный цикл, поэтому и ввод новинок относительно редкий, требуется долгая раскрутка новой марки, потребитель консервативен. Можно вводить новый товар несколько раз в год. А при работе с детскими игрушками или книгами ротация товаров (ввод и вывод) должна быть частой, возможно, раз в месяц нужно предлагать новый товар – специфика товара такова, что покупатель нуждается в новых эмоциях, ощущениях и довольно быстро остывает к уже известным товарам.

5. Упор только на бренды.

Как выглядит: при подборе товаров категорийный менеджер учитывает бренды, но забывает анализировать другие свойства товаров. Он ориентирован на поставщиков, но забывает о потребностях покупателя. Если спросить такого менеджера, какие товары есть в категории, он перечислит известные торговые марки, но не вспомнит, какие модели или цвета присутствуют.

Реальный диалог с категорийным менеджером:

- Вы занимаетесь категорией «телевизоры», верно?
- Да. У нас есть «Самсунг», «Панасоник» и «Сони».
- Что именно в ассортименте категории является лидером продаж?
- «Самсунг».
- Что конкретно из «Самсунга» хорошо продается?
- «Самсунг». И еще «Панасоник».
- Понятно. А что именно? Какая диагональ, какие цены наиболее востребованы? Какие опции? Цвет корпуса? Какие еще есть характеристики у телевизоров?
- Они все одинаковые. Все хорошо продается.
- Сколько моделей телевизоров у вас в категории?
- (пауза...) наверное, 150...
- И все 150 хорошо продаются?
- Да. То есть нет. Продается «Самсунг».
- А остальное вам зачем?
- Для ассортимента...

К сожалению, этот диалог не выдуманный. Менеджер просто не видит иных свойств и не анализирует их, он зациклен на одной торговой марке и, по сути, не управляет категорией.

Рекомендуем при подборе товаров в категории оценивать все интересные для покупателя свойства – не только бренд, но и ценовой сегмент, размер, цвет, вкус, объем, страну производства и другие характеристики, влияющие на покупательский выбор.

3.7. Шаг 6. Корректировка цен на товары внутри категорий

Вспомним, что существуют три стратегии, которые компания может выбрать для своей деятельности на рынке – ценообразование по издержкам, по конкурентной среде и по покупательскому спросу. Эффективно работающая компания использует все три стратегии: для каждой категории необходимо устанавливать свою стратегию и свой уровень торговой наценки.

Подход к ценообразованию в рамках категорийного менеджмента таков: логику построения ценовой политики подсказывает сама роль категории. Это первый уровень анализа цены. Второй уровень анализа внутри товаров категории: на различные виды товаров нужно устанавливать разную наценку в зависимости от роли товаров в категории.

Уникальные категории: они уникальны, то есть по этим категориям отсутствует конкуренция.

Это означает, что наценка на товары уникальных категорий должна быть максимально высокая, но общая цена на товар не должна превышать «разумные» (в глазах покупателя) пределы.

Два подхода к ценообразованию на товары этих категорий.

1. Высокая наценка. Например, товар-мечта (вечернее платье, дизайнерская сумка, коллекционная игрушка, ажурный свитер ручной работы, смартфон новейшей модели, кольцо от известного дизайнера, антикварное плетеное кресло-качалка и т. п.) может стоить достаточно дорого, так как решение о его покупке будет приниматься не в силу необходимости, а как средство удовлетворения особенных потребностей – статусности, престижа, потребности сделать подарок близкому человеку и т. п.

Спрос на эти товары неэластичен, поэтому нет смысла снижать цену.

2. Средняя по рынку цена. Например, товары с хорошей оборачиваемостью, но уникальные для магазина данных форматов (горячий хлеб, свежая выпечка или салаты собственного производства, серия товаров для бани и сауны, дизайнерские джинсы или другие повседневные товары) должны иметь наценку, позволяющую назначить цены на уровне покупательского восприятия. Если назначить слишком высокие цены, пострадают обороты по данной

категории и общий имидж магазина. Это товары эластичные по спросу, поэтому их цена будет важна для покупателя.

Приоритетные категории: это категории, сформированные из товаров с хорошей оборачиваемостью и высокой прибыльностью. В них должно быть достаточно товаров, имеющих высокую торговую наценку, – известные бренды, рекламируемые новинки, статусные товары. Поэтому в целом наценка на эти категории должна быть высокой, но с учетом конкурентной среды.

Задача этой категории – приносить прибыль. Но так как эти товары все же имеются у конкурентов, необходимо на товары-индикаторы (те, которые на виду, которые широко рекламируются) ставить цену, которая учитывает конкуренцию. Если товар популярен, но есть не у всех, то цена может быть выше, чем у конкурентов. Для популярных новинок используется стратегия «снятия сливок», когда цена сначала высокая (новые модели телефонов, телевизоров, ноутбуков, модные костюмы и джинсы, модная в этом сезоне обувь, новый фильм или книга, спальня модной расцветки или стиля), но чем больше этот товар становится достоянием масс и «устаревает», тем ниже опускается цена. По мере усиления конкуренции и снижения популярности товар будет дешеветь (например, так происходит с плазменными и жидкокристаллическими телевизорами). Следовательно, основная политика ценообразования для них – в ориентации на конкурентную среду и отслеживании жизненного цикла товара.

На товары массового спроса внутри приоритетной категории (более старые модели телефонов и бытовой техники, менее дорогой бренд, классические джинсы или костюмы, традиционные расцветки мебели) назначают цены на уровне конкурентов или чуть выше, если конкуренция слаба. Для продуктов питания цены на массовые приоритетные товары (колбасы копченые, свежая говядина, вина, водка, сигареты и т. п.) должны быть на уровне конкурентов или чуть ниже, чтобы привлекать покупателей и обеспечивать оборот по прибыльной категории.

Базовые категории. Это категории, имеющиеся у конкурентов в полном объеме. Такие товары нужны большинству покупателей. Если цена на товар покажется им завышенной, они уйдут к конкурентам.

Следовательно, основная политика ценообразования для базовых категорий – в ориентации на конкурентную среду.

Спрос на эти категории большой и отличается постоянством. Почти в каждом супермаркете есть пиво, йогурт, сахар, хлеб, колбасы, овощи. В магазине бытовой техники – чайники, миксеры, СВЧ-печи, обычные телевизоры, бритвы, фены. В магазине одежды – топы, майки, юбки, брюки, рубашки и т. д. Необходимо тщательно исследовать цены этих категорий на рынке и устанавливать ту цену, которая будет привлекательной для покупателей – на уровне конкурентов или ниже. Нужно пристально следить за уровнем логистических и операционных издержек по товарам этих категорий, чтобы не допускать снижения прибыльности.

Важно выбрать внутри всех товаров категории товаров – индикаторы покупательского спроса – это и самые высокооборачиваемые позиции, и такие, цены на которые покупатели помнят и могут сравнить их с ценами в других магазинах (колготки, шампунь, порошок, молоко, яйца, хлеб, картофель, кола, сок, футболки, чайники и т. п.). Список товаров-маркеров включает в себя около 5 % наименований всего ассортимента из разных товарных категорий. Отслеживание цен конкурентов и уровня издержек по этим товарам должно вестись регулярно (в зависимости от того, какая оборачиваемость у товара, – чем выше оборачиваемость, тем чаще нужно проводить мониторинг цен).

Если в категории есть товары, призванные увеличить объем покупки или среднего чека (большие объемы, товары, участвующие в акциях «Купи больше и плати меньше», продающиеся как часть комплекта, провоцирующие комплексную покупку – пиво и чипсы, шампунь и кондиционер, чашки и тарелка, упаковки по 2 л и т. п., товары в блистерах по 3, 5, 10 шт.), то цена на большой объем или набор должна быть выгодной для покупателя. Цена ставится по принципу «35 + 35 = 69 руб.». Причем нужно показать выгоду покупателю, сделать ее заметной: «экономия – 30 рублей!» или «экономь 15 %».

Как правило, среди товаров таких категорий есть товары особенные, предназначенные для узкого круга покупателей. Товары нестандартных размеров (в одежде и обуви – большие или маленькие размеры), нестандартных цветов или стилей (в одежде или отделочных

материалах и в товарах для дома – восточный, или этнический, или хайтек), с особенным вкусом (в продуктах питания – соки экзотические, пиво с добавками, хлеб со злаками), профессиональные товары (инструмент или спортивное снаряжение), товары для людей, ведущих особенный образ жизни (диетические продукты, товары для занятия спортом, компактные упаковки для командировочных, быстрая еда для работающих по особому графику или в особом месте) и т. п. Цены на такие товары могут быть высокими, так как они нужны этим покупателям, а их можно найти не в каждом магазине. Самое главное – привлечь к ним внимание потенциальных покупателей и следить за конкурентами, чтобы они не активизировали своих действий по этим товарам.

Периодические/сезонные категории. Если товар сезонный, то ценообразование на эти категории зависит от сезона – оно будет меняться в зависимости от того, насколько ярко выражена сезонность, как много конкурентов торгует таким товаром в сезон, от того, насколько актуальным этот товар будет, когда сезон кончится (пройдет мода, изменится спрос, позволит ли срок годности держать этот товар в несезонный период).

Как правило, в сезон цены держатся на уровне конкурентов или выше, если конкурентная среда это позволяет (например, в округе нет магазина, который предлагает саночки или валенки зимой). К концу сезона цена снижается практически до себестоимости. Во внесезонный период цена может:

✓ быть минимальной, если нужно распродать товар, так как на следующий сезон он выйдет из моды или кончится срок годности, а покупатель может ждать минимальных цен. Часто шубы и зимние спортивные товары покупатели приобретают летом, понимая, что товар имеет минимальную стоимость. Однако это не распространяется на товары статусные или товары для профессионалов (очень дорогие шубы, профессиональное горнолыжное снаряжение), так как покупатель будет ждать лучшего предложения в части ассортимента или отправится в специализированный магазин, где эти товары будут базовыми и приоритетными, но никак не сезонными;

✓ быть максимальной, если покупателям больше нигде купить такие товары, а они могут им понадобиться. Если женщина зимой ищет купальник и средство для загара, то возникает вопрос – зачем?

Видимо, едет на курорт. Значит, она может заплатить максимальную цену. Цена устанавливается, исходя из принципа «кому надо – тот купит за любые деньги», так как конкуренции по этим товарам вне сезона практически нет.

Цены на товары, покупаемые периодически (без выраженных сезонных продаж), должны быть на уровне конкурентной среды, – чтобы не отпугнуть покупателя и не потерять прибыль на их продаже.

Удобные категории. Слишком низкая цена не стимулирует продажи удобных категорий – многие дешевые товары не эластичны по цене. Судите сами – купите ли вы не столь нужные вам шнурки в избыточном количестве только потому, что они стоят в этом магазине очень уж дешево?

Чем дешевле товар, тем выше может быть торговая наценка – разница в цене будет несущественна, а процент наценки увеличится. Сравните:

- 4 рубля + 60 % = 6,4 рубля;
- 4 рубля + 80 % = 7,2 рубля;
- 4 рубля + 100 % = 8 рублей.

Разница в цене в полтора-два рубля (а для покупателей с доходом выше среднего – и в 100–200 рублей на более дорогие товары) несущественна.

Но даже при высокой наценке валовая прибыль от продажи этих категорий не внесет существенного вклада в развитие продаж.

Если цена на многие товары удобных категорий быстро запоминается покупателям, то эти товары тоже становятся своеобразными индикаторами, помогающими запомнить уровень цен в магазине (все знают, что цена за пакет на кассе не должна превышать 2–3 рубля – такова стандартная цена этого товара).

Это товары не первой необходимости, поэтому при очень высокой цене они просто не будут куплены или покупательская лояльность будет потеряна.

Покупатель с полной корзиной подходит к кассе. Расплачивается и просит пакет, чтобы сложить покупки: «И пакетик мне. Нет, два пакетика. Сколько с меня еще – рубль, два?» (Лезет в кошелек, достает мелочь.) Продавец с гордым видом отвечает: «А пакетик у нас – 15 рублей». Мужчина возмущен, но пакеты покупает –

деваться ему некуда. Уходит с чувством того, что его обманули, обещая себе сюда больше ни ногой...

От товаров массового спроса удобных категорий не следует ожидать особой прибыльности. Это объясняет среднюю торговую наценку на такие удобные категории – используется метод ценообразования «текущие цены», то есть как у всех.

А товары имиджевые или дополняющие покупку (шарфик к нарядному платью, крем для обуви при покупке сапог, подушечка к дивану, сверла к дрели, носовые платки в тон галстуку и т. п.) могут иметь достаточно высокую наценку – выбор уже сделан, покупатель уже платит, «миссия выполнена», и нет желания искать такие приятные нужные вещи в других местах.

Еще один комментарий по организации процесса: является ли товар «маркером» (или «якорем», или «паровозом», или «индикатором»), нужно указать в ассортиментной матрице. Цена на эти товары должна быть предметом постоянного мониторинга у конкурентов для категорийного менеджера или его помощников. В магазинах в других городах или районах эта задача ставится перед товароведом или мерчандайзером и согласовывается с директором магазина. Контроль за исследованием цены и проверкой результатов осуществляет категорийный менеджер или подчиненный ему маркетолог.

На основании исследования категорийный менеджер принимает решение об изменении или сохранении цены на товар.

Если обобщить модель ценообразования для разных категорий и товаров, то можно представить это в виде таблицы (табл. 3.39).

Таблица 3.39

Стратегия ценообразования	Расчет цены на основе издержек	Установление цены на конкурентном рынке	Цена на основе покупательского спроса
Применяемые методы	Расчет точки безубыточности, «издержки+»	Демпинг, равновесие, следование за лидером, KVI	Измерение эластичности, маркетинговые исследования (PSM)

Уровень торговой наценки	Наценка высокая, спрос малоэластичен из-за низкой цены	Наценка чаще невысокая (в зависимости от рынка и товара), спрос очень эластичен, покупатель помнит цены на основные товары и может сравнить с конкурентами	Наценка высокая, есть возможность зарабатывать, так как сравнивать особо не с чем, но не выше, чем готов купить покупатель
Для каких товаров использовать	Удобные мелкие товары, сопутствующие товары (батарейки, пакеты, сувениры и т. п.), сезонные товары во внесезон (распродажи)	Базовые и приоритетные товары, товары первой необходимости, товары-маркеры, товары для оборота, известные марки и бренды (пиво, сок, вода, сигареты), сезонные товары в сезон	Уникальные, товары, СТМ, новинки, престижные товары, сезонные товары во внесезон при малой эластичности спроса

Ошибки цен и ценообразования

Ценообразование – любимая тема всех руководителей – предполагается, что если цены будут «самыми низкими на рынке», то бизнес будет процветать. Удивительно, как часто «самые низкие цены» не позволяют компании стать лидером рынка или попросту топят компанию. Разберемся, какие ошибки при работе с ассортиментом можно допускать при установлении цен.

1. «Всех под одну гребенку», или единая наценка на все товары.

Как выглядит: категорийный менеджер устанавливает единую торговую наценку на всю группу товаров, например на всю «Молочную продукцию». Или на всю продукцию от поставщика *Procter & Gamble*. Или на все товары марки «Самсунг». Очень удобно, возиться не нужно.

И правда, зачем перебирать сотни товаров, если можно воспользоваться одним процентом наценки – плюс 30 % на все? То, что некоторые товары по цене окажутся вне рынка, и то, что на некоторые товары можно было бы поставить бóльшую наценку, в данном случае не учитывается.

Чем опасен данный подход: он, конечно, удобен, так как позволяет делать минимум телодвижений. Но он не учитывает ни рыночной ситуации, ни конкурентной среды, ни возможностей заработать больше на многих товарах.

Категорийный менеджмент подразумевает дифференцированное ценообразование, то есть большинство товаров придется «перебрать» руками и установить для них свою политику наценок, в зависимости от роли товара в ассортименте. Но тут важно не впасть в другую крайность – в ошибку «Ловли блох».

2. «Ловля блох», или попытка установить для каждого товара свою ценовую политику.

Как выглядит: в ассортименте 1000 товарных позиций. И категорийный менеджер тратит свое время, чтобы каждую товарную позицию а) выбрать и открыть; б) помониторить рынок, сравнив цену у конкурентов; в) высчитать и установить процент наценки; г) подать заявку в магазины на печать новых ценников. В результате когда он добирается до 999-й позиции, уже прошла неделя и нужно все делать заново, так как обязателен мониторинг цен раз в неделю, таков регламент.

К чему приводит: неэффективное использование человеческих ресурсов и трата времени. А если в компании не тысяча, а десять или двадцать тысяч позиций?

Что делать: необходимо обобщать товары, делать единую наценку в рамках категорий и группировать товары внутри категорий. Проще говоря, дифференцировать ценообразование по ролям категорий и по статусам товаров. Для категорий базовых и приоритетных обязателен мониторинг конкурентов (раз в неделю или две, зависит от рынка и плотности конкуренции), и товары в этих категориях тоже будут подпадать под индивидуальную установку процентов. Для удобных категорий (сопутствующих, комплектных, малозначимых для ассортимента) можно устанавливать единую наценку на всю категорию или торговую марку. Например, нет смысла в гипермаркете мониторить цены и дифференцировать цены на зубочистки или мешки для мусора, так как покупатель вряд ли сравнивает цены на эти товары с другими магазинами. Для таких товаров можно воспользоваться единой фиксированной наценкой.

Товары уникальные, эксклюзивные и товары редкого спроса не имеет смысл часто мониторить (так как конкуренции по ним практически нет), но наценку можно сделать высокую, максимально позволительную. Для новинок предусмотреть специальную политику ценообразования, учитывающую появление товара у конкурентов и жизненный цикл.

Для сезонных товаров также будет своя политика ценообразования с учетом начала сезона распродаж и активности конкурентов. В несезон наценку на эти товары можно или существенно снижать (распродавая товар), или, напротив, повышать, так как товар выпадает из конкурентной среды.

3. «Рога Исиды», или дисбаланс ценовых сегментов (рис. 3.41).



Рис. 3.41

«Рога Исиды» — термин, обозначающий такой эффект в построении ассортиментной матрицы, когда в товарах одной категории (или в матрице целиком) нарушена пропорция ценовых сегментов. Название происходит от имени египетской богини Исида, изображаемой с головой коровы, увенчанной огромными рогами. «Рога» становятся видны, когда из товаров одной категории исчезает средний ценовой сегмент и остаются только очень дешевые и очень дорогие товары. Этот эффект может наблюдаться не только при неверной ценовой политике, но и при неправильной выкладке товара (дешевое и дорогое рядом, а средний сегмент выложен отдельно и не

сразу виден покупателям). Результат – падение продаж и отток покупателей.

Если категорийные менеджеры не проводят единую согласованную ценовую политику в рамках всей компании, то может возникнуть ситуация, когда один специалист, например, заводит в ассортимент дешевую колбасу, а другой – только дорогой сок. Покупатель, как правило, приобретает товары в сходных ценовых сегментах – тот, кто пришел за дешевой колбасой, обычно ищет недорогой сок. В результате покупатель не находит нужного ему сока и идет за соком в другой магазин (где попутно приобретает и колбасу, и все остальное). Это пример возникновения «Рогов Исида» на уровне категорий товаров. Но возможна ситуация, когда в одной категории менеджер неверно подобрал ассортимент и предложил покупателю выбор среди самого дешевого или дорогого товара. Средний сегмент отсутствует и в результате продажи падают.

4. «Самые низкие цены».

Любимая игрушка большинства компаний: «наши цены самые низкие, поэтому покупатель должен прийти к нам». И вот категорийные менеджеры с утра до ночи заняты переписыванием цен у конкурентов, выбиванием от поставщиков новых скидок и подготовкой новых желтых ценников и акций по типу «шок-цена» и «горячие скидки». Из года в год...

Мы не против акций, желтых ценников и низких цен. Без этого на рынке уже даже неприлично появляться, потому что так делают 99 % сетей. Но нужно очень хорошо отдавать себе отчет в двух вещах:

а) низкие цены не позволяют получать прибыль. Продажа товаров с минимальной наценкой позволяет прокачивать оборот, но не приносит прибыли! Из каких денег компания будет покрывать издержки, платить налоги, аренду, зарплату и откуда возьмет средства на открытие новых магазинов?

б) покупателя привлекают низкие цены, это бесспорно. Но если нет нужного товара, то низкие цены не удержат вашего покупателя. Ему в первую очередь нужен товар. Поэтому низкие цены удержат покупателя только в случае правильно подобранного ассортимента.

Есть два ресурса, которые позволяют зарабатывать, если компания проводит политику «низких цен»:

✓ это персонал (который умеет продать дороже) и тот товар, который приносит прибыль. Дешевые товары продавать не надо, они сами себя продают. Персонал нужен именно для того, чтобы продать дороже;

✓ и это ассортимент – наличие тех товаров, которые обладают достаточной наценкой, чтобы скомпенсировать минус от продажи «акционных» товаров.

5. Ценообразование не в тех руках.

Как выглядит: установлением цен занимается кто угодно: отдел маркетинга, директор магазина, владелец компании, аналитик... Только не сам категорийный менеджер. Налицо нарушение краеугольного принципа категорийного управления: процесс управления категорией должен быть в одних руках – в руках категорийщика. Цена – основной инструмент влияния на продажи, и от правильно установленных цен будет зависеть эффективность работы с категорией. Кроме категорийного менеджера, никто не знает особенностей работы с товаром, условий поставки и договоренностей с поставщиками, влияния других товаров в категории или наличия товаров-заменителей. Мы жестко настаиваем на том, чтобы установление цен было отдано категорийному менеджеру, так же как и право на ввод-вывод товаров. Без этого наступает хаос, и невозможно тогда заставить категорийщика отвечать за успех работы категории.

Подведем итоги

Необходимо дифференцировать ценообразование по категориям и по товарам внутри категории. Можно использовать три разных стратегии для каждого типа товаров и устанавливать цены в зависимости от роли категории (мониторить имеет смысл базовые, приоритетные, товары-маркеры). Важно учитывать роль категории и роль товара в категории, конкурентную среду, жизненный цикл и рыночную ситуацию. При этом можно соединять товары в ценовые группы, чтобы не делать лишней работы.

При установлении наценок перед категорийными менеджерами будет стоять задача придерживаться минимального уровня заданной рентабельности по категориям товаров в целом.

В перспективе можно автоматизировать процесс ценообразования (используя алгоритмы наценок с заданной рентабельностью продаж).

3.8. Шаг 7. Распределение торговых площадей между категориями

В этой книге, являющейся первой частью общего курса по управлению ассортиментом, мы не ставим задачи подробно познакомить читателей с правилами мерчандайзинга^[35]. Здесь мы рассматриваем основные принципы распределения торговых площадей между категориями товаров.

Немного об организации самого процесса. Особенность бизнес-процесса мерчандайзинга в том, что он сквозной, пронизывает компанию на всех уровнях и затрагивает различные отделы. Это наглядно показано в табл. 3.40^[36].

Таблица 3.40

Процесс мерчандайзинга Кто принимает решение Кто является исполнителем

Процесс мерчандайзинга	Кто принимает решение	Кто является исполнителем
1-й уровень — внешний (место, фасад, витрина, вывеска, парковка, территория, фирменный стиль и цвета)	Генеральное руководство, директор по развитию или/и директор по сбыту	Дизайнеры, специалист по поиску и ремонту помещения, редко — специалист по мерчандайзингу
2-й уровень — внутренняя планировка зала, расположение групп товаров, проходы, навигация, освещение, музыка, оформление зала, расстановка стеллажей	Директор магазина + коммерческий директор (иногда директор по развитию, иногда руководитель розничной сети)	Специалист по мерчандайзингу, иногда сам директор магазина и/или коммерческий директор
3-й уровень — расположение товаров на полках, стеллажах, ценники, POS-материалы на стеллажах	Категорийный менеджер — каждый по своей категории + при необходимости специалист по мерчандайзингу	Товароведы и продавцы, администратор (редко директор магазина)

Из табл. 3.41 видно, что каждый этап требует решений на разных уровнях и поддержки разными специалистами. Категорийный менеджер может и должен отвечать только за 3-й уровень – за расположение товара на стеллаже, но он не может сам выбрать себе место в зале.

А во время планировки зала и распределения товаров по зонам необходимо участие как коммерческого директора, отвечающего за ассортимент и роли категорий, так и директора магазина (который знает особенности планировки зала и расстановки оборудования).

Общие правила планировки торгового зала

Правильно организованная система мерчандайзинга в магазине способна увеличивать продажи весьма существенно. Но это произойдет лишь при правильно подобранном ассортименте, ценах и организации продаж. Мерчандайзинг – одно из звеньев цепочки. Тем не менее это сильное звено, и необходимо учитывать некоторые правила при организации продаж в зале.

1. Простота – главный принцип планировки торгового зала магазина. Торговый зал должен быть целостным, удобным и понятным для поиска того или иного товара.

2. Организуйте пространство таким образом, чтобы покупатели шли по естественному ходу движения – против часовой стрелки. Правая от входа стена торгового зала считается самым выигрышным участком именно по этой причине. Замечено, что 80–90 % покупателей проходят магазин по периметру и только 40–50 % заходят во внутреннюю зону магазина самообслуживания.

3. Баланс между расстановкой товаров в зале и пространством для покупателя измеряется с помощью коэффициента установочной площади (K_y):

$$K_y = \frac{\text{площадь оборудования, м}^2}{\text{общая площадь зала, м}^2} = 0,25-0,35(\text{макс.}0,4).$$

Этот коэффициент могут использовать продуктовые магазины, супермаркеты/гипермаркеты, обычные магазины одежды и другие

магазины, имеющие напольное торговое оборудование и торгующие товарами средних размеров.

Для бутиков позволительно иметь $K_y = 0,25-0,2$ (так как концепция магазина подразумевает наличие просторного помещения), для дискаунтеров и магазинов, имеющих крупное оборудование и товар (мебель, бытовая техника), K_y может быть $0,4-0,45$, а у стоковых магазинов – доходить до $0,6$. 4. Магистраль для основного потока покупателей должна быть шире основных проходов и по возможности выделена визуально – разметкой или яркими POS-материалами. Важно: магистраль не должна прерываться и должна начинаться и заканчиваться в одной точке.

5. Сразу после входа в магазин должна быть незанятая зона, чтобы покупатель мог замедлить шаг, осмотреться и привыкнуть к новому помещению. Именно здесь он принимает решение – идти дальше или нет.

6. Обеспечьте покупателю положительные эмоции: он должен сказать «ах!» при входе в ваш магазин. Например, в продуктовом магазине это нечто, вызывающее желание вкусно покушать, – зелено-красно-желтые пирамиды фруктов, свежавыжатые соки или «вкусно» оформленные витрины с деликатесами. В компьютерном магазине – экраны включенных мониторов или яркие, привлекательные дисплеи с новинками. Первое впечатление будет положительным, если покупатель увидит нечто уникальное – наборы фарфоровых кукол в магазине игрушек, последнюю коллекцию модного дизайнера в магазине одежды или огромный работающий проекционный телевизор в магазине бытовой техники и электроники.

7. Правило «золотого треугольника» основано на психологии покупателя – найдя нужный ему товар, покупатель устремляется в кассу. Нужно заставить его задержаться в магазине подольше, расположив наиболее востребованный покупателями товар в вершинах воображаемого треугольника, то есть «заякорить» покупателя. Чем больше площадь треугольника, тем более удачной можно назвать планировку магазина. Задняя торцевая стена торгового зала является вторым местом по значимости, и именно там целесообразнее всего располагать товары-якоря – для того, чтобы заставить покупателя пройти весь периметр магазина.

8. Важен принцип товарного соседства: у стеллажа с чаем и кофе логично поместить конфеты и свежую выпечку, в магазине одежды использовать капсульную развеску, в магазине бытовой техники рядом расположить микроволновые печи и отдел с посудой и кухонной утварью, а постельное белье вполне может соседствовать со шторами и скатертями.

Размещая товар по принципу выбора покупателя, мы реализуем идею «комплексной» покупки – одна покупка влечет за собой другую, и у покупателя появляется выбор из дополняющих друг друга товаров. Принцип товарного соседства гласит: нельзя положить рыбу вместе с молоком, конфеты вместе с мясом, куртки с бельем, телевизоры с эпиляторами, женские журналы с автозапчастями и т. д.

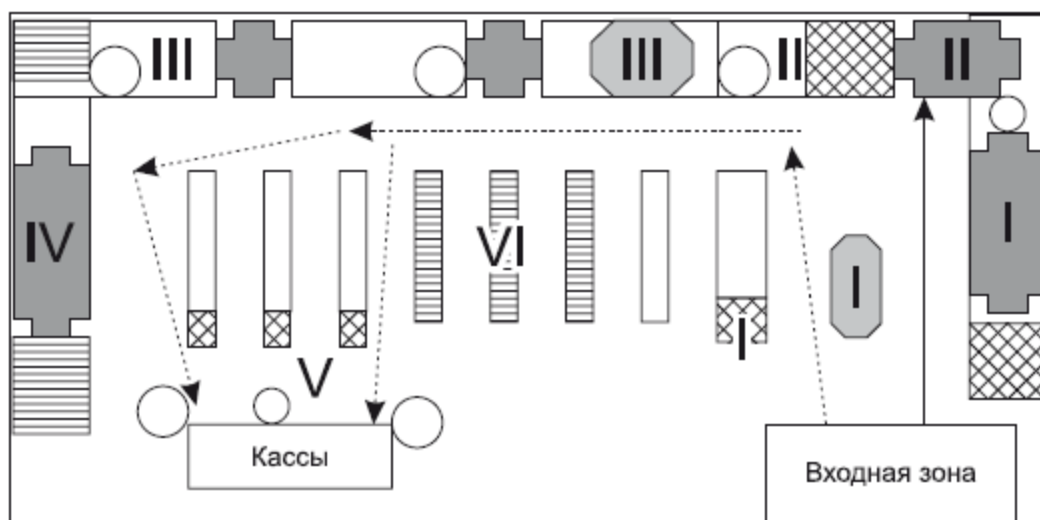
9. Если покупатель видит пустоту на прилавках и стеллажах, у него создается ощущение неполноты ассортимента. Он должен почувствовать, что товара достаточно, что в магазине изобилие.





Распределение торговой площади по категориям

Как расположить товары разных категорий при условии, что покупательский поток организован правильно – против часовой стрелки? Торговый зал делится на несколько зон – есть зоны с наибольшей привлекательностью, где совершается максимальный процент покупок, и наименее привлекательные, где покупательский поток ослаблен.

Мы уже говорили о том, что каждая категория играет свою роль в ассортименте – базовая, приоритетная, удобная и т. д. И место в зале для каждой категории должно подбираться с учетом этой роли – чем важнее категория, тем лучше для нее должно быть место. Известно, что торговая площадь имеет не только количественный показатель (квадратные метры или длина полки), но и качественный – зоны большего и меньшего приоритета. Это связано с движением покупателя в магазине, большей или меньшей импульсностью покупок, целевым или спонтанным выбором. Торговый зал делится на несколько зон – есть зоны с наибольшей привлекательностью, где совершается больший процент покупок и наименее привлекательные, где покупательский поток ослаблен.

На рис. 3.43 показано примерное расположение зон магазина – начиная от входа зоны наиболее приоритетные, чем дальше от входа, тем зона менее посещаемая. Соответственно и товары в магазине должны располагаться согласно своей роли в ассортименте.



Роль категории	Качество торговой площади
<p>Уникальные категории, новинки</p> 	<p>Торговые площади высшего качества — в приоритетных местах торгового зала, в зоне основного покупательского потока</p>
<p>Приоритетные категории, наиболее прибыльные и привлекающие покупателей</p> 	<p>Торговые площади высокого качества — в приоритетных местах торгового зала. Это могут быть места и в глубине торгового зала, если товары категории известны покупателям, но в любом случае это места в зоне основного покупательского потока</p>
<p>Базовые, основные категории, генераторы потока</p> 	<p>Торговые площади почти любого качества, в разных местах торгового зала, так как до этих товаров покупатели дойдут в любом случае. Однако это не должны быть внутренние ряды в центре магазина</p>
<p>Периодически покупаемые категории, для узкого круга покупателей</p> 	<p>Товары периодического спроса стоит размещать во внутренних рядах центральной части магазина. Товары для отдельных покупательских сегментов (например, корма для животных или диетическое питание) могут быть в наименее посещаемых зонах (так как их все равно найдут)</p>



Роль категории	Качество торговой площади
<p>Сезонные товары, товары, по которым проводятся акции</p> 	<p>Для сезонных товаров желательно выбирать или входную, или кассовую зону, или торцы стеллажей, располагая их не на стандартных стеллажах/витринах, а на специальных стойках/столиках или зонах</p>
<p>Удобные и сопутствующие категории</p> 	<p>Для товаров этой категории удобны места: у самого входа, у самого выхода, у касс или как сопутствующий товар рядом с основным</p>

Рис. 3.42

I. Лучшая по привлекательности зона: входная зона, начало движения и правая стена (или стеллажи) по ходу покупателя – здесь нужно размещать уникальные категории, приоритетные и сезонные категории, а также новинки.

При входе в магазин (в двух-трех метрах от входа) и в лучших местах покупательского потока мы расположим товары **особенные, уникальные**: это такие товары, которых нет у ваших конкурентов или магазинов подобного формата. Именно они формируют образ магазина как «особенного», запоминающегося (табл. 3.41).

Таблица 3.41. Товары лучшей по привлекательности зоны

Магазин продук-тов	Выпечка, свежевыжатый сок, торты своего производства, праздничные наборы, сезонные продажи фруктов, овощей, дегустация
Магазин бытовой техники	Робот-пылесос, дизайнерские колонки, выполненные в виде картин, плазменный телевизор, комплект спутни-кового телевидения

Магазин детских игрушек	Все новогодние игрушки, игрушки в натуральную величину (слоны, медведи), коллекционные куклы ручной работы, движущиеся модели кукол, машинок и т. п.
Магазин космети-ки и парфюмерии	Эксклюзивная торговая марка, места для промоакций, праздничные наборы

Эта зона для распродаж (в том числе сезонных) – шампанское, игрушки к Новому году, тетради и ручки перед 1 сентября, куртки – осенью, симпатичные безделушки и парфюм перед 14 февраля и 8 марта.

Перед праздниками может быть специально организована выкладка «Алкоголь и конфеты в подарочных упаковках», перед летним периодом – тематическая выкладка «Все для пляжа», перед началом дачного сезона – выкладка «Мебель, наборы для пикника» (табл. 3.42).

Таблица 3.42

Магазин продуктов	Овощи и фрукты, часто молочная группа, кура-гриль, салаты собственного производства, соки, реже — алкоголь
Магазин бытовой техники	Кондиционеры, обогреватели, вентиляторы, в сезон — домашние кинотеатры, проекционные телевизоры, ноутбуки, цифровые камеры, ЖК-мониторы, видеокамеры, цифровые фотоаппараты, сотовые телефоны
Магазин детских игрушек	Санки, велосипеды, в сезон — конструкторы, наборы «Лего», говорящие куклы, машинки, мягкие игрушки, железные дороги, музыкальные игрушки, электромобили
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для лица, косметика для лица, глаз, губ, средства по уходу за ногтями, парфюмерия, краска для волос

Именно в этой части магазина велика вероятность совершения импульсных, незапланированных покупок, которые внешним видом и эффектной выкладкой привлекают к себе внимание.

Поэтому это также и **зона для новинок ассортимента** (книги, новые фильмы, новые коллекции, новые торговые марки — все новинки, которые требуют

продвижения или на которые магазин делает специальный акцент) — именно здесь покупатель готов их купить с большей вероятностью, так как его восприятие еще свежо, а покупательская корзина не наполнена. Но такие товары должны быть обязательно продублированы на своем обычном месте продажи, — чтобы те, кто решил отложить покупку товара, встретили его еще раз по ходу движения в магазине.

Если речь идет об одежде или обуви, то новинки могут чередоваться по коллекциям и располагаться в различных частях зала — вместе с другими товарами.

II. Высокие по приоритету зоны — вершины «золотых треугольников» — для товаров приоритетных категорий (табл. 3.43).

Таблица 3.43

Магазин продук-тов	Сыр, колбаса, салаты собственного производства, выпечка, колбасы, мясо, алкоголь
Магазин бытовой техники	Видеокамеры, DVD-плееры и рекордеры, телевизоры (LCD, плазма), компьютеры, ноутбуки, цифровые фотоаппараты, мобильные телефоны
Магазин детских игрушек	Товары и наборы для новорожденных, куклы, машинки, наборы для детского творчества, мягкие игрушки, настольные игры
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для рук, ног, тела, краска для волос, стенды с товарами разных торговых марок

В вершинах «золотых треугольников» располагают товары постоянного спроса, которые являются приоритетными для магазина, – «звезды» ассортимента. Товары приоритетных категорий важнее всего – они приносят максимальную прибыль и пользуются высоким спросом. Правильно будет их расположить в лучших местах торгового зала по ходу основного покупательского потока, но не у самого входа и не в первой части зала. Вершины треугольников будут приглашать покупателя пройти как можно большее пространство зала, чтобы он мог увидеть все, что есть в ассортименте магазина (рис. 3.43).

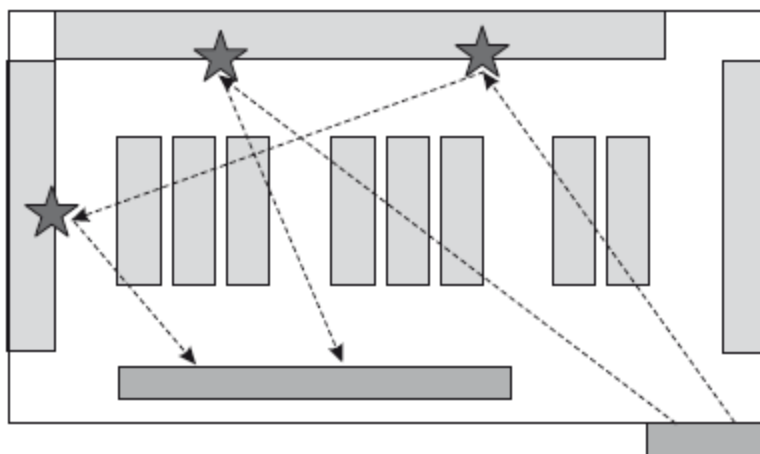


Рис. 3.43

III. Значительная по приоритету стена – противоположная от входа («алтарная») стена – для приоритетных и базовых

категорий.

Здесь проходят 80 % покупателей, поэтому здесь могут располагаться товары базовые и приоритетные, но имеющие характер целевой или запланированной покупки, а также крупногабаритные товары, которые будут видны от входа (табл. 3.44).

Таблица 3.44

Магазин продуктов	Рыба, соки и напитки, реже алкоголь, молочная продукция, сыр, реже кондитерские изделия и хлеб
Магазин бытовой техники	Телевизоры, стиральные машины, магнитофоны, видеомагнитофоны, музыкальные центры, СВЧ-печи, некоторая кухонная техника (миксеры и т. п.)
Магазин детских игрушек	Мозаики, наборы для детского творчества, кубики, магнитные наборы, настольные игры, мягкие игрушки
Магазин косметики и парфюмерии	Шампуни, зубная паста, мыло, средства для ухода за телом, стенды производителей; профессиональный грим, профессиональная краска для волос как товар целевого спроса

IV. Средняя по приоритету стена – максимально удаленная от входа – для базовых и периодических категорий.

Сюда можно отнести все базовые категории с целевым спросом, а также крупные товары или товары, привлекающие покупателей (имеющие запах – выпечка, кофе; звук – музыкальные центры или демонстрационные залы; освещение – стенды с подсветкой или демонстрационные подиумы). Здесь могут располагаться отделы, привлекающие максимальное число покупателей – алкоголя, крупных предметов бытовой техники, мебели, игрушек, – чтобы заманивать покупателя вглубь, мотивируя его пройти через весь магазин (табл. 3.45).

Таблица 3.45

Магазин продуктов	Хлеб, кондитерские изделия, выпечка, торты, реже молоко, овощи и фрукты; алкоголь — как товар целевого спроса, напитки
Магазин бытовой техники	Холодильники, стиральные машины; кондиционеры, вентиляторы вне сезона
Магазин детских игрушек	Песочницы, бассейны, большие pedalные машины, движущиеся модели железной дороги, коляски и мебель для новорожденных; санки, велосипеды в несезонный период
Магазин косметики и парфюмерии	Товары для женской гигиены, стиральные порошки, чистящие средства, средства для ухода за домом

V. Кассовая зона и торцы стеллажей, прилегающих к кассовой зоне, подходят для удобных категорий и для мелких товаров с высоким импульсным спросом, а также для распродаж и акций (это могут быть и приоритетные категории, например сигареты, и базовые – галстуки, носки, колготки в магазинах одежды).

Товары импульсного спроса – жевательные резинки, пакеты, открытки, журналы, брелоки, сувениры, леденцы и т. п. Лучшее место для них – у выхода, в кассовой зоне. Кассовая зона считается зоной самых высоких импульсных покупок, но продажи дорогого и статусного товара здесь нельзя организовывать. Товар на выходе кажется покупателям менее престижным, к тому же покупательская корзина уже заполнена и покупательский бюджет исчерпан (табл. 3.46).

Таблица 3.46

Магазин продуктов	Сигареты, открытки, жевательные резинки, пакеты, журналы, сувениры
Магазин бытовой техники	Видео- и аудиокассеты, диски, бумага для принтеров, чистящие средства, аксессуары, батарейки, чехлы для дисков
Магазин детских игрушек	Пакеты, ленты, открытки, мелкие канцтовары, закладки, магниты, наклейки
Магазин косметики и парфюмерии	Галантерейные наборы, подарочные пакеты, брелоки, заколки и резинки для волос, свечи и сувениры

VI. Наименее приоритетная зона – внутренние ряды в центре зала – для базовых и периодических категорий. Все товары, спрос на которые имеет периодический характер (соусы, консервы, бакалея, диетпитание), располагаем внутри торгового зала, – во-первых, потому что спрос на эти товары, как правило, целевой, а во-вторых, потому, что если мы сюда поставим товары приоритетные, то неминуемо потеряем в продажах – только 40 % покупателей заходят во внутренние ряды (табл. 3.47).

Таблица 3.47

Магазин продуктов	Консервы, корм для животных, детское питание, диетическое питание, бытовая химия, бакалея, кондитерские изделия
Магазин бытовой техники	Пылесосы, утюги, СВЧ-печи, миксеры, эпиляторы, весы, ванночки для педикюра и массажа, встроенная бытовая техника, вентиляторы, обогреватели (вне сезона)
Магазин детских игрушек	Обувь детская, комбинезоны и куртки, одежда детская, мягкие игрушки, развивающие игры (пазлы, конструкторы), детское питание и предметы гигиены, маскарадные костюмы, книги
Магазин косметики и парфюмерии	Кремы для загара, средства от насекомых, средства для педикюра, наборы подарочные, детская косметика, мужской уход

Однако прямого соответствия нет, хотя бы потому что есть мелкие и крупные товары, товары импульсные и целевого спроса, товары сопутствующие и основные, дорогие и дешевые, узнаваемые и неизвестные... Но важно заметить, что товары одной категории должны располагаться рядом, а категории, принадлежащие к одной группе, тоже могут составлять единую зону.

Пример расположения товаров по ролям категорий в супермаркете (столица, площадь зала около 500 м²). Сеть состоит из большого числа магазинов, представленных во многих регионах России, рассчитана на покупателя с доходом средним и выше среднего (рис. 3.45).

ВАЖНО: нельзя делать упор только на роли категорий, без учета импульсности, периодичности спроса, сочетаемости категорий и групп и стереотипов поведения покупателя. Например, если следовать только правилу «приоритетное место – для приоритетных категорий», то в продовольственном магазине категория «Водка» должна была бы быть в начале потока, при входе. Но это ошибочное расположение категории, так как товар: а) приоритетный, но является товаром целевого спроса, б) должен располагаться в общей зоне всей группы «Алкоголь» (где есть категории с другими ролями, например импульсное сезонное «Шампанское»), в) значительный по объему полочного пространства, г) рассчитан на целевого покупателя – мужчину, который совершает меньше импульсных покупок и стремится после выбора нужного товара скорее отправиться к кассе (в отличие от женщин, любящих обойти весь магазин, вне зависимости, нужен им товар или нет). Поэтому если мы расположим эту категорию при входе в зоне I, то целевой покупатель, быстро получив искомое, направится в кассу и не увидит (и не приобретет) другие товары. Сумма среднего чека и продажа других товаров в магазине станет ниже.

Поэтому правильно будет данную категорию расположить в зоне IV, она будет «втягивать» покупателя внутрь магазина и позволит ему совершить другие покупки.

Также при расположении товаров нужно учитывать и так называемый «тектонический» принцип – крупные товары целевого спроса ставятся дальше от входа, мелкие импульсные товары – ближе ко входу или на кассе (в зоне I или V). Яркий пример соблюдения этого правила можно увидеть в магазинах *строительно-отделочных материалов*: крупные товары – брус, вагонка, строительные смеси, гипсокартон, двери и т. п. – в глубине зала, импульсный товар – текстиль, обои, ручной и электроинструмент, посуда и мелкие предметы повседневного спроса, ориентированные на выбор женщин, – ближе ко входу, на кассах или в первой трети зала.

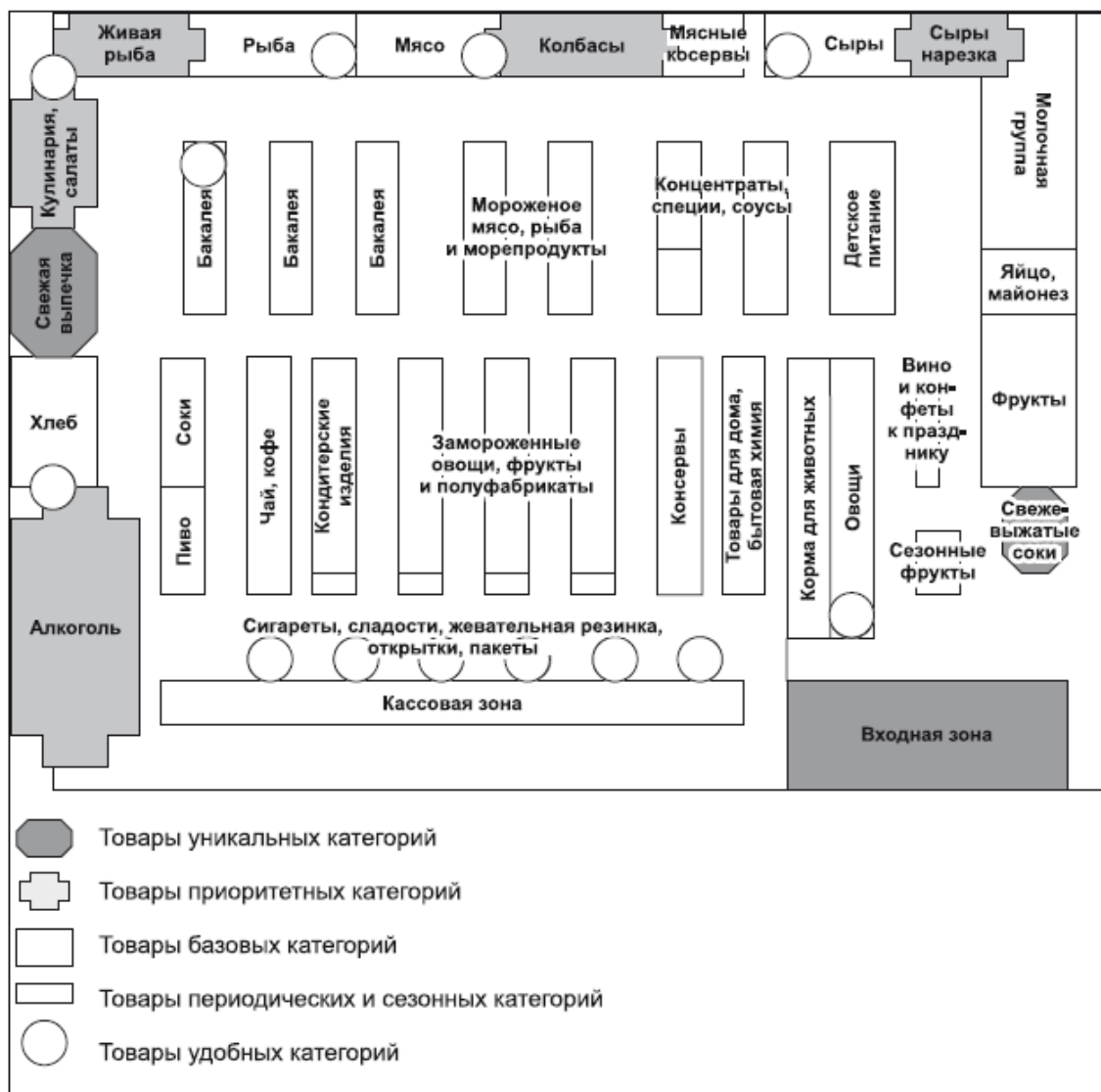


Рис. 3.44

Эффективность использования торговых площадей

Чтобы узнать, насколько эффективно используется торговое пространство для разных групп или категорий товара, рассчитывается:

✓ коэффициент эффективности использования площадей по обороту (K_{30});

✓ коэффициент эффективности использования площадей по прибыли ($K_{ЭП}$). Два показателя нужны для того, чтобы видеть, какая из категорий является генератором потока, базовой, а какая – генератором

прибыли, приоритетной, и, в зависимости от роли категории, следует реализовывать те или иные планы по оптимизации торгового пространства или развитию категории.

Как измерить торговую площадь

Первый метод: в погонных (линейных) метрах. Учитываются площади полочного пространства, занимаемые определенными группами товара. Условно говоря, одна полка длиной 1 м будет равна 1 п. м. Все товары, стоящие на этой полке, займут 1 погонный метр. Этот метод можно применять при измерении товаров в супермаркетах и там, где выкладка состоит в основном из стеллажей с полками. Приемлемо для продуктов питания, хозяйственных товаров, товаров для дома, игрушек, обуви.

Второй метод: в квадратных метрах. Учитывается площадь пола, занятая торговым оборудованием и торговой мебелью, и площадь, занятая товаром на полках. Так можно считать крупногабаритную бытовую технику, мебель, одежду.

Третий метод: в кубических метрах. Учитываются объемы полочного пространства, занимаемые определенными группами товара. Приемлемо там, где много товара представлено палетной выкладкой или товар занимает на полке несколько рядов в высоту и глубину (в гипермаркетах, дискаунтерах).

Что делать, если в зале товар представлен и на полках, и на стендах, и на палетах? Необходимо выбрать одну величину для подсчета (например, погонные метры). И все считать в погонных метрах, отталкиваясь от длины выкладки товара как меры измерения погонного метра. Если на палете товар поставлен в три уровня по два ряда на каждом, то палета условно = $1 \text{ м}^3 = 3 \text{ м}^2 = 6 \text{ п. м}$ (рис. 3.45).

Формула расчета коэффициентов эффективности использования торговой площади:

$$K_{об} (\text{по обороту}) = \frac{\text{доля категории в выручке}}{\text{доля в занимаемой площади}};$$

$$K_{пр} (\text{по прибыли}) = \frac{\text{доля категории в прибыли}}{\text{доля в занимаемой площади}}.$$

Чтобы измерить K_3 , составим список всех категорий. Для каждой категории на основе статистики продаж (не менее чем за три месяца) определим долю в обороте, долю в прибыли и долю в занимаемой торговой площади.

На основании этих данных получим K_{30} и $K_{3П}$ по вышеприведенным формулам.

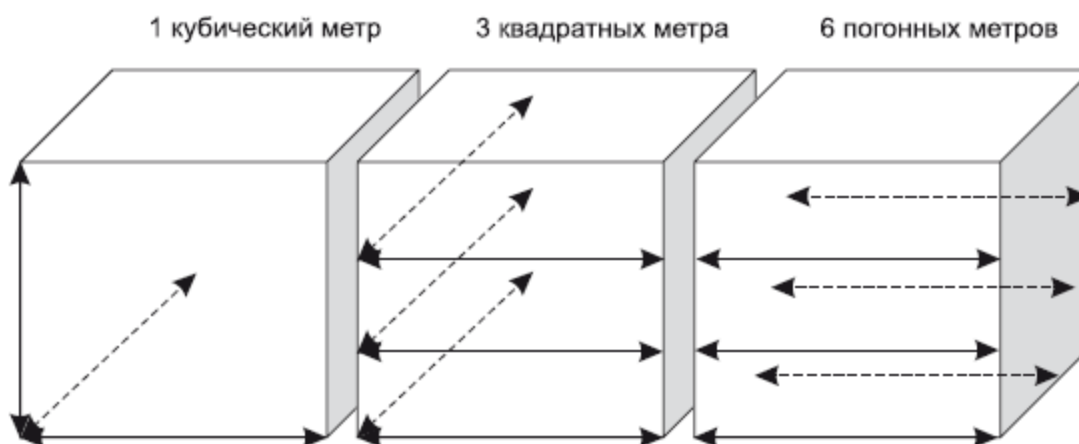


Рис. 3.45

Таблица 3.48. Сводная таблица данных по категориям: доля в продажах, доля в прибыли, доля занимаемой площади

Категория	Оборот	Доля в обороте, %	Прибыль	Доля в прибыли, %	Доля в площади, %	K_{30}	$K_{3П}$
Косметика и макияж	1 596 931	12,2	620 310	16,4	21	0,59	0,79
Кремы для тела	1 406 966	10,7	381 297	10,1	7	1,58	1,48

Порошки и чистящие средства	1 314 981	10,0	223 139	5,9	2	4,26	2,50
Кремы для лица	1 130 383	8,6	345 333	9,1	8	1,05	1,11
Шампунь, бальзамы	1 094 462	8,3	235 386	6,2	3	2,78	2,07
Парфюмерия марки «АА»	816 975	6,2	431 231	11,4	6	1,00	1,83
Кремы для рук и ног	758 277	5,8	266 882	7,0	20	0,29	0,36
Краска для волос	637 033	4,9	161 853	4,3	3	1,76	1,54
Гигиена полости рта	631 863	4,8	106 892	2,8	3,8	1,27	0,74
Мужской уход (бритье)	578 516	4,4	105 610	2,8	4,9	0,90	0,57
Женская гигиена	567 232	4,3	103 190	2,7	0,9	4,95	3,12
Памперсы и детские товары	495 420	3,8	94 400	2,5	0,9	4,10	2,70
Лаки, муссы, гели для волос	434 629	3,3	109 543	2,9	1	3,23	2,82

Колготки и чулки	428 830	3,3	150 999	4,0	3	1,09	1,32
Маникюр (лак, пилочки)	250 647	1,9	100 370	2,6	9,1	0,21	0,29
Парфюмерия марки «ВВ»	241 286	1,8	105 842	2,8	1,9	0,96	1,46
Гели для посуды	195 535	1,5	69 482	1,8	1,1	1,38	1,70
Педикюр (пилочки, щетки)	164 170	1,3	50 760	1,3	0,8	1,54	1,65
Туалетная бумага и салфетки	124 645	1,0	27 805	0,7	0,4	2,54	1,96
Средства для загара и пляжа	121 991	0,9	45 770	1,2	0,9	1,03	1,33
Расчески, щетки, бигуди	58 761	0,4	22 512	0,6	1,0	0,45	0,60
Парфюмерия марки «СС»	57 916	0,4	30 206	0,8	0,4	1,02	1,84
Итого	13 107 451		3 788 813		100,0		

Проанализируем ассортимент небольшого магазина, торгующего косметикой и товарами хозяйственного назначения (рис. 3.46).

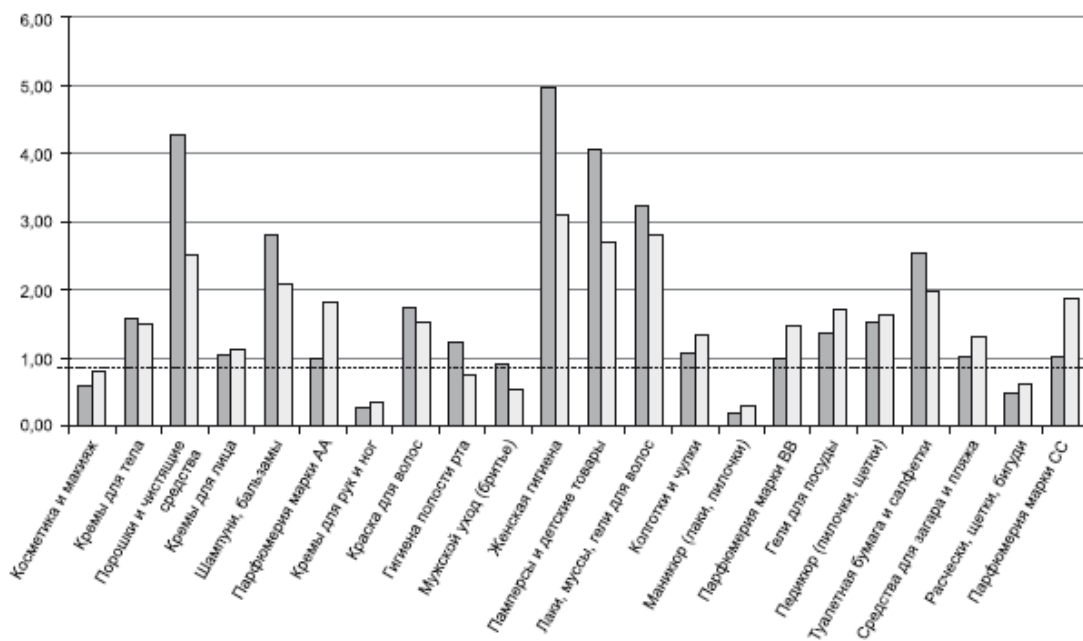


Рис. 3.46

Для анализа возьмем три категории – «кремы для лица», «лаки и муссы для волос» и «маникюр». $K_{э0}$ и $K_{эп}$ для кремов примерно равен 1. Это означает, что кремы приносят в обороте и прибыли столько же, сколько занимают площади в зале. По ним можно все оставить как есть.

$K_{э0}$ и $K_{эп}$ для маникюра меньше единицы – это говорит о том, что категория занимает больше места, чем вкладывает в результат магазина. Первое, что приходит на ум: нужно поднять план продаж по этой категории или снизить представленность категории в зале.

Для лаков и муссов $K_{э0}$ и $K_{эп}$ намного превышают единицу – это значит, что средства для укладки волос приносят больше, чем занимают места в зале. Они явно достойны лучшей участи – необходимо увеличить величину выкладки и представленность этой категории.

В целом соотношение представленных категорий и занимаемых ими торговых площадей в этом магазине вообще неоптимально – такие категории, как «порошки», «памперсы», «туалетная бумага», «женская гигиена», занимают в зале явно больше места, чем положено, из-за чего магазин выглядит как «хозяйственный», поэтому здесь сложно продавать более дорогие и прибыльные товары (косметику, парфюм).

Необходимо привести расположение товаров в зале и занимаемые ими площади в соответствии с общей концепцией магазина.

Методика расчет указывает на то, что если коэффициент равен единице, то товар занимает место пропорционально своему вкладу в оборот и прибыль. Если коэффициент больше или меньше единицы, то можно задуматься об изменении площади выкладки или глубине ассортимента (табл. 3.49).

Таблица 3.49

Результат измерения	Что это значит
$K_3 = 1$	Представленность товара в зале нормальная, можно ничего не менять
$K_3 > 1$	Площадей для товара недостаточно, необходимо увеличить представленность товара в зале. (Если только товар не выводится из ассортимента, или товары находятся вне сезона продаж, или это товары удобных категорий.)
$K_3 < 1$	Площади под товары слишком велики, и поэтому торговое пространство используется неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с последующим контролем продаж, чтобы не допустить падения оборотов. (Если только это не товары уникальных категорий или если ожидается сезонный подъем продаж.)

ВАЖНО: решение о том, эффективно или неэффективно представлена категория в зале, нужно принимать после того, как определены роли товара в общем ассортименте. Например, товар уникальных категорий может занимать больше места, чем положено, если исходить из оборота (вспомним, игрушки в виде животных в натуральную величину в детском магазине или демонстрационный стенд для робота-пылесоса). Эта методика, к сожалению, не учитывает ролей категорий, жизненного цикла, сезонности, объема товара и самое главное – качества торговой площади. Поэтому ориентироваться только на цифры без учета всех указанных параметров нельзя.

Итоги: план работы с категорией

В заключение приводим пошаговый план работы с категорией, который поможет обобщить все сказанное в книге и позволит категорийному менеджеру полностью внедрить систему категорийного управления товаром.

Таблица 3.50. План работы с категорией для категорийного менеджера

Этап работы	Что надо сделать	Подробно, зачем это необходимо	С кем, кто участвует
Определение роли категории, ее стратегии развития	Убедиться, что категория выделена правильно. Проанализировать, к какой группе и классу она относится. Сколько товарных позиций в категории?	Является ли товар категорией? Точно? Не подкатегория, не несколько разных категорий? Затем на этапе анализа может выясниться, что разные товары имеют разные свойства и работу с ними можно выстраивать по-разному	Категория выделяется на уровне классификатора коммерческим директором (КД), совместно

	<p>Тогда пересмотреть состав категории (например, в категории «Порошки» выделить отдельно «Детские порошки» и заниматься ими отдельно).</p> <p>При избыточном количестве sku (например, 464 вида шампуней) нужно убедиться, что категория не перегружена, не содержит в себе еще несколько категорий.</p> <p>При слишком малом числе товаров (7–10 sku) — точно ли это категория? Не перенести ли ее на уровень подкатегории?</p>	<p>с категорией менеджером (КМ)</p>
<p>Кто целевой покупатель данного товара? Как использует? Как часто приобретает? Целевая это покупка или импульсная (что чаще)? Что знает покупатель о товаре (какие свойства для него важны)? Чего ждет от товара (цены, престиж, особые потребности, ежедневный спрос, бренд и т. п.)?</p>	<p>Фокус на покупателя, на его предпочтения при выборе товара. Разделять покупателя и потребителя (например, детское питание покупают мамы, а потребляют малыши) — учитывать и тех, и других. Зная покупателя, можно создать под него правильное ассортиментное и ценовое предложение</p>	<p>Маркетинг может дать данные о покупателе. Продавцы — те, кто видит покупателя ежедневно. Самостоятельные наблюдения</p>
<p>Какие рыночные условия у товара, кто еще на рынке этим</p>	<p>Нужно ли возить этот товар, какая сложилась вокруг него рыночная обстановка,</p>	<p>Маркетинг, данные от поставщиков,</p>

<p>товаром торгует, какие конкуренты и каковы их позиции по отношению к нам?</p>	<p>насколько востребован рынком? Что делают конкуренты с товаром (демпингуют, продвигают, сливают, никто не торгует и почему?) Предусмотреть заранее пути развития товара и возможные действия (выводить, развивать и т. п.)</p>	<p>собственный анализ рынка</p>
<p>Кто поставщик товара — производитель, дилер, крупный или мелкий? Какие объемы может поставлять (мин. и макс.)? Как рекламируется на рынке товар, его позиционирование со стороны поставщика?</p>	<p>От поставщика, его надежности и действий зависит то, насколько легко будет продавать товар на рынке. Помнить, что поставщик — наш ресурс, его можно менять, оставляя категорию в ассортименте. Всегда нужно иметь альтернативные варианты поставок</p>	<p>Анализ рынка, сбор информации КМ (выставки, интернет, общение, СМИ)</p>
<p>Кто менеджер по данному товару? Его опыт, знание рынка, желание работать с данной категорией, способность работать и полномочия. Мотивация в отношении данного товара</p>	<p>От способностей и опыта КМ зависят итоги его работы. Иногда КМ не способен вести товар (например, мужчинам сложнее вести товары с целевым покупателем женщиной — бижутерию, детские товары, женщинам сложно бывает разобраться в технических товарах). Помнить про опасность выгорания КМ. От мотивации будет зависеть вектор усилий (если мотивация только</p>	<p>КД определяет пригодность и квалификацию своего подчиненного. И мотивирует его соответственно целям и ситуации</p>

		от прибыли категории, то КМ будет вводить дорогие и маржинальные товары в ущерб низкоприбыльным «паровозам»)	
	Каково позиционирование нашего магазина, входит ли этот товар в матрицу, воспринимается ли он гармонично покупателем?	Если категория выбивается из общего позиционирования, она не будет продаваться, несмотря ни на какие усилия и ресурсы (например, дорогой элитный товар в социальном магазине)	КД (возможно вместе с директором по рознице (ДР))
	В какой матрице присутствует категория? Все ли товары категории во всех магазинах?	Если сеть мультиформатная, категория может быть не во всех магазинах. Роли тоже могут меняться в зависимости от формата (например, бытовая химия в мини-маркете не представлена, в гипермаркете представлена широко и играет роль базовой, в супермаркете представлена частично и играет роль удобной). Это нужно учесть и наполнять категорию товарными позициями в зависимости от ее роли	КД (возможно вместе с директором по рознице) (известив обязательно КМ)
Анализ самой категории, ее балансировка	Какова роль категории в ассортименте (уникальная, приоритетная и т. д.)	В зависимости от роли категории будет ее наполнение, ценовые акценты, количество sku, выкладка и продвижение. Чем важнее категория, тем глубже она и тем больше требует ресурсов	Роль определяет КД

<p>Какой жизненный цикл у категории (характер цикла) и какая стадия жизненного цикла у самой категории, у бренда, у поставщика, у рынка?</p>	<p>В зависимости от цикла определяем необходимость продвижения, обновления и роль категории. Могут быть разные сочетания (например, бренд новый, а категория старая, или рынок падающий, а бренд новый и т. п.)</p>	<p>КМ (используя данные от поставщика, маркетинга и т. п.)</p>
<p>Жесткая категория или нет? К чему сильнее привязка — к бренду или цене (с точки зрения покупателя!)?</p>	<p>Чем жестче категория, тем выше необходимость работы с брендом, тем выше зависимость от поставщика. Если категория мягкая, то важно поддержание цены или других свойств, а бренд может меняться. Это отразится и на выкладке товара (жесткие лучше выкладывать по бренду, мягкие — по другим признакам, важным для покупателя)</p>	<p>КМ, используя логику выбора покупателя</p>
<p>Какие свойства у категории есть (бренд, цена, размер, цвет, вкус, объем, страна, упаковка и т. п.)? Перечислить все свойства и выбрать только те 4–6 свойств, которые важны для покупателя. Выстроить «дерево решений» покупателя</p>	<p>Свойств может быть очень много, но не все свойства влияют на продажу. Необходимо из всех свойств выбрать те, которые важны для покупателя, и анализировать состав категории и продажи потом по этим свойствам (например, какие шампуни продаются лучше — для сухих или окрашенных волос?).</p>	<p>КМ, используя логику выбора покупателя</p>

	«Дерево решений» поможет затем организовать выкладку товара, руководствуясь логикой покупателя с учетом жесткости и визуальных свойств товара	
Оформить для себя таблицу Excel для анализа глубины (в любом удобном для работы виде)	Эта таблица будет основным инструментом анализа категории и принятия решений. Должна отражать основные свойства, перечень товаров, коды, наценку и статистику продаж, роль в категории и любые другие данные, нужные для работы с товаром	КМ (используя один шаблон для всех – для удобства контроля со стороны КД)
Проверить баланс ценовых сегментов. Нет ли «рогов Исида»? Все ли сегменты нужны, все ли отвечают позиционированию магазина?	Цена – самый важный индикатор, по которому покупатель судит о возможности выбора. Дисбаланс ценовых сегментов ведет к потере потока. Необходимо проверить наличие дешевых-средних-дорогих товаров, их соотношение, равномерность ценовой линейки, соответствие рынку, количество товаров в каждом сегменте	КМ, используя рыночные цены
Анализ цен конкурентов (в таблице). Насколько товар эластичен по цене? Нужно ли периодически мониторить? По какой стратегии идет ценообразование?	Сравнить свои цены и цены конкурентов. Если применяется стратегия цены по издержкам или покупательскому спросу, то это нужно отметить и анализировать товары-заменители или похожие товары	КМ, используя рыночные цены

	Степень эластичности тоже можно ввести в таблицу данных	
Проверить каждый товар в категории на предмет выполнения целей (для оборота, для прибыли, для удержания и т. п.). Все ли цели достижимы? Все ли цели выполняются? Нет ли перекосов?	Балансировка категории по глубине — основная работа для определения «правильности» ассортимента. Ввод и вывод товаров осуществляется только после анализа глубины категории, учитываемая все свойства, цены, жесткость, эластичность и т. п.	КМ, используя все данные по категории и свой опыт
По каждому товару проверить характер и стадию жизненного цикла, определить период ротации товара в категории	Так как ротация ассортимента идет на уровне sku (ввод-вывод позиций), то анализировать нужно именно их, предварительно собрав данные и учитывая жизненный цикл. Поможет понять, как часто обновлять состав и модели	КМ, используя все данные по категории и свой опыт
Проверить категорию на предмет «белочки» (не много ли однородных товаров по цене, бренду, размерам и другим свойствам)	Избыток и недостаток товаров плохо влияет на продажи и на эффективность самой категории. Руководствоваться правилом 7 ± 2 для основных свойств товара (бренда, цвета, размера и т. п.)	КМ, используя все данные по категории и свой опыт
Каждому товару в категории придать статус (ввести данные и в IT-систему)?	Терминология любая, например «основной», «прибыльный», «паровоз», «неликвид», «особый», «эксклюзив», «новинка» и т. п.	КМ, используя все данные по категории и свой опыт

		Статус товара поможет фильтрации (например, выбрать все неликвиды или новинки)	
	Какие еще товары продаются вместе с товарами категории? Товары заменители (субституты), товары, дополняющие продажу	Это поможет решить, что стоит выкладывать вместе как сопутствующий товар или с каким товаром нужно выкладывать эту категорию. Анализировать необходимо и товары-заменители (например, чугунные ванны вместо акриловых)	КМ, используя все данные по категории и свой опыт
Аналитика	Анализ оборачиваемости, нормативы по оборачиваемости по данной категории и по каждому товару в отдельности. Сделать анализ маржи / оборачиваемости	Оборачиваемость прослеживается в динамике, говорит об эффективности работы закупок. На основе нормативов по оборачиваемости можно выделять неликвиды	КМ, используя всю статистику продаж
		Анализ маржи / оборачиваемости поможет узнать, на каких товарах надо делать акцент при выкладке, а что можно вывести из ассортимента	
	ABC по двум параметрам, совмещенный ABC-XYZ анализ. Установить нормативы страхового запаса	Основной анализ, делается ежемесячно и по мере необходимости (ввод товара, вывод и т. п.). Товары, относящиеся к А и В, — неприкосновенны, X — тоже, другие показатели индексируют необходимость решений по товару.	КМ, используя всю статистику продаж

<p>Информация по упаковке, хранению, величине партии, габаритам, весу, объему — по каждому товару. Если товар технически сложный — инструкция, описание, чертеж. Сроки годности товара и условия транспортировки и хранению</p>	<p>Для логистики нужны данные по физическим свойствам товара. КМ — единственный источник информации о товаре в компании. Он получает и перерабатывает всю информацию, и от того, как он информацию структурирует, будет зависеть и сохранность и эффективность товаров</p>	<p>КМ, используя данные от поставщика, логистов, склада и т. п.</p>
<p>Нормативы заказов и план поставок и оплат (для закупщиков)</p>	<p>Закупщики поддерживают запас, им нужно планировать работу заранее</p>	<p>КМ по статистике продаж</p>
<p>Присвоение уникального порядкового номера в IT-системе по каждому товару</p>	<p>Для того чтобы избежать дублирования и хаоса в системе. Принадлежность к классу, группе, категории, поставщик, цвет, любые свойства — все зашифровано в коде (например, 01-04-18-34011)</p>	<p>Оператор базы данных</p>
<p>Для карточек товара: норматив введения товара в IT-систему, указание свойств товара, его статуса, стандарт написания информации о товаре (как на ценнике)</p>	<p>Как товар будет заведен в базу, так затем и будем иметь возможность анализировать параметры. Если на этапе ввода не ввести поставщика, то его потом в выборке сделать нельзя. Аналогично ценники</p>	<p>Оператор базы данных, используя шаблон, разработанный КМ</p>

Мерчандайзинг и реклама	<p>Разработать планogramму категории (с учетом полочного пространства, места в зале, потоков покупателей, спроса). Какое оборудование нужно для представления категории? Какие навигационные схемы применять?</p>	<p>КМ отвечает за продвижение категории и лучше всех знает, как правильно продавать, выкладывать и продвигать товар. Место в зале КМ получает от КД, но внутри пространства имеет полномочия выставлять товар как считает нужным</p>	<p>КМ с помощью маркетинга и мерчандайзинга</p>
	<p>Программа обучения продавцов по товару (возможно, разработка обучающего семинара)</p>	<p>В случае если активные продажи имеют значение большее, чем просто приемы мерчандайзинга, КМ заинтересован в том, чтобы продавцы знали его товар. КМ выступает как внутренний поставщик, и чем лучше продавцы знают товар, тем лучше продажи</p>	<p>КМ с помощью поставщика, согласовывая с директором магазина и отделом персонала</p>
	<p>Акции: как часто и по каким товарам нужно проводить акции? Какие цели могут быть (оборот, прибыль, развитие бренда, избавление от неликвидов, объем продаж в штуках и т. п.)? Какая поддержка нужна от поставщика? Периодичность акций?</p>	<p>Решение о проведении и разработку формы акции можно возложить на КМ, так как он заинтересован в продаже товаров. Но для единства действий его решения пропускает через свой фильтр маркетинг, так как товаров много и маркетинг объединяет усилия по привлечению покупателей путем предложения товаров. Также заявка от маркетинга на товар</p>	<p>КМ, согласовав медиаплан с маркетингом и магазинами</p>

Этап работы	Что надо сделать	Подробно, зачем это необходимо	С кем, кто участвует
	Как представить товар в каталоге, печати и т. п.	может поступать в отдел КМ, которые должны обеспечить акцию нужным товаром	

Вне зависимости от того, существует в нашей компании категорийный менеджмент или нет, управлять ассортиментом можно, используя методологию категорийного менеджмента.

Для этого необходимо привести в порядок товарный классификатор, выделить категории по тем же признакам, по каким выделяет их покупатель. Правильное выделение категорий и знание их свойств – ключевой момент в управлении ассортиментом. От того, насколько правильно мы выделим категории, будет зависеть затем балансировка ассортимента по ширине и глубине представленных товаров.

Балансировать ассортимент по ширине нужно, основываясь на рекомендованной пропорции категорий определенных 5 ролей – уникальной, приоритетной, базовой, периодической / сезонной и удобной. От того, какую роль мы назначим каждой категории, будет зависеть дальнейшее развитие категории в ассортименте – станет ли она прибылеобразующей и ключевой или ей предназначена роль сопутствующая. В зависимости от роли категорий будет развиваться ее структура – то, что мы называем настройкой ассортимента по глубине.

После определения ролей категорий и направлений их развития магазин может ставить перед этими категориями конкретные цели. В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами – дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки. В конечном счете мы вновь возвращаемся к тому, что для правильного наполнения категорий нужно знать своего покупателя и помнить о позиционировании магазина.

После анализа товаров внутри категории становится ясно, что ввод и вывод новой товарной позиции в ассортимент должен быть осознан.

Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять.

Применяя методологию категорийного менеджмента, можно:

- ✓ ставить финансовые и маркетинговые цели перед категорией;
- ✓ настраивать ассортимент по ширине и глубине;
- ✓ осознанно вводить и выводить новые товары в ассортимент;
- ✓ разрабатывать стратегические планы развития всей ассортиментной политики компании, начиная от портфеля поставщиков и заканчивая формированием ассортиментной матрицы каждого магазина сети.

Часть 4

Анализ товарных запасов

В данной части рассматриваются наиболее востребованные виды анализов: ABC, XYZ, совмещенный анализ, оборачиваемость, прогнозирование спроса, уровень запасов и пополнение заказов. Подробно рассказано о методике проведения анализов и даны примеры и формулы.



Эта глава полностью приведена в электронном приложении к книге.

Заключение

Управлять ассортиментом нужно в любой компании. Внедряя у себя категорийный менеджмент или просто придерживаясь правил управления ассортиментом, которые мы привели в этой книге, вы создадите себе сильное конкурентное преимущество. Безусловно, создание любого конкурентного преимущества требует затрат – и человеческих, и временных, и денежных. Но результат того стоит.

Ответственными за развитие ассортимента в компании являются категорийные менеджеры во главе с коммерческим директором. Именно эти сотрудники претворяют в жизнь ассортиментную политику розничного предприятия, – поэтому и требования к таким сотрудникам высокие.

Методология категорийного менеджмента не исчерпывает всю тему управления ассортиментом. В двух дополнительных книгах курса продолжается разговор о закупочной деятельности и о мерчандайзинге. Главное, о чем мы напоминаем нашим читателям, – дорогу осилит идущий. И призываем их работать и тщательно продумывать все свои шаги.

Мы благодарим все компании, которые делились с нами примерами, опытом, побуждали нас к поиску ответов на свои вопросы.

Мы будем признательны и всем нашим читателям, если они и дальше будут делиться с нами и друг с другом результатами, полученными в ходе внедрения тех или иных методов управления ассортиментом, описанных в нашей книге. Ваши замечания и советы позволят нам глубже исследовать эту тему.

Спасибо и удачи вам!

Приложение

«Словарь ассортимента – от А до Э» (также и в электронном приложении)

А

АССОРТИМЕНТ — если брать официальное определение, то это совокупность товаров, которые представлены в вашем магазине (компании), или перечень предлагаемых услуг. Если говорить проще – это то, чем мы торгуем. Ассортимент – одно из важнейших конкурентных преимуществ компании. Как правило, это инертная масса, склонная к самостоятельной жизни (вчера на пробу привезли пять позиций, сегодня их уже пятнадцать...). Если не управлять ассортиментом, то он начинает управлять нами, забирая себе торговые и складские площади, оборотные средства, человеческие и информационные ресурсы. Управлять ассортиментом можно, применяя принципы **категорийного менеджмента**.

АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА – комплекс мер и приемов, направленных на управление ассортиментом и создание системы развития и построения ассортимента. Как правило, это документ, отвечающий на вопросы:

✓ что именно мы продаем? Какие **группы** товаров представлены в нашем магазине?

✓ какой ассортимент у нашего магазина – широкий (для широкого круга покупателей) или глубокий (специализированный)?

✓ сколько примерно товарных позиций насчитывает наш ассортимент? Какие основные бренды являются основными для нашего ассортимента?

✓ каков уровень цен в магазине? На какого покупателя мы ориентируемся?

✓ с какими поставщиками мы работаем и каких принципов работы придерживаемся? Каковы критерии отбора поставщиков и требования к ним?

✓ кто отвечает за развитие ассортимента?

В документе могут содержаться таблицы, классификаторы, результаты анализов (например, **кросс-категориального анализа**) и

исследований (например, покупательских предпочтений).

В небольших компаниях ассортиментная политика может быть не формализована, но тем не менее отвечать на ключевые вопросы о построении ассортимента необходимо, чтобы все специалисты, ответственные за развитие ассортимента (**категорийные менеджеры** или менеджеры по закупкам, маркетологи или товароведы), имели единое представление об ассортиментной политике компании.

Б

БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ – те категории в ассортиментной матрице, которые приносят оборот, но при этом не имеют высокой прибыли. Как правило, их доля составляет 40–50 % от общего количества категорий в ассортименте (то есть половина ассортимента – высокооборачиваемые, но малоприбыльные категории). Эти категории нужны всем покупателям, они есть в любой покупательской корзине (например, в продовольственном магазине это хлеб, молоко, яйца, макароны, пельмени и т. д.), они продаются круглый год и, безусловно, есть у конкурентов. Отказ от таких категорий означает потерю покупательского потока. Наличие этих категорий поддерживает покупательский интерес и характеризует **формат** магазина. **Цены** на товары таких категорий должны быть на уровне рынка, так как именно по ним покупатель делает вывод о «дороговизне» или «дешевизне» магазина, цены на эти товары покупатель всегда помнит и сравнивает с конкурентами. Место в торговом зале для этих категорий – практически везде (так как доля товаров велика) – и в местах наибольшего потока, и в центре зала, и в отдаленных местах. Единственное, где не стоит располагать эти категории – в начале покупательского потока (это место для **приоритетных категорий**) и на кассе (а это место для **удобных товаров** и товаров с высоким импульсным спросом).

«БЕЛОЧКА», или «эффект белочки» – эффект перегрузки сознания от избытка товаров в ассортименте. Базируется на наблюдениях за белкой, которая в сознании имеет две доминирующие программы. Первая программа гласит, что «при виде маленького предмета его нужно съесть». Вторая программа: «при виде большого предмета нужно бежать». Когда человек (большой предмет) протягивает белке орешек (маленький предмет), то белочка «зависает»

– две программы вступают в противоборство. Подобное происходит и с человеком, когда он должен сделать выбор из слишком большого количества однородных предметов (например, из 15 сортов зеленого горошка или 30 сортов пива). По исследованиям психологов, человек в состоянии в одной категории товара воспринять, запомнить и выбрать порядка 7 (а точнее, по правилу 7 ± 2) брендов (или товаров с однородными свойствами). Не стоит перегружать категорию излишним количеством брендов – человек все равно запомнит примерно 7 ведущих брендов, ассоциирующихся с данной категорией. Из них лидерами продаж станут 2–3 ведущих, остальные бренды и марки будут «для ассортимента». Поэтому, чтобы не ввергать покупателя в состояние «белочки», следует тщательно продумывать количество товаров и не ставить человека перед слишком широким выбором.

В

ВВОД И ВЫВОД ТОВАРА – основные действия, которые можно проводить на уровне товарных позиций. Помимо ввода и вывода можно принять решение о развитии продаж товара, сворачивании продаж или решение «оставить как есть». Решение принимается на основании комплекса факторов: какую **роль** играет категория в ассортименте, какова задача товара в данной категории, на какой стадии жизненного цикла находится товар, есть ли заменители (субституты) в категории, каковы показатели по **АВС-и XYZ-анализам**, учет полочного пространства, кто целевой покупатель, какова представленность товара у конкурентов, условия поставки и транспортировки и т. д.

Г

ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА – одно из главных свойств ассортимента. В ассортименте есть понятие глубины и **ширины**, глубина обозначает количество товаров (брендов, сортов, видов, расцветок, вкусов, ценовых сегментов и т. д.) в одной категории и, так же как и ширина, является признаком гармоничного ассортимента. Глубина характеризует возможность выбора. Например, покупатель подходит к прилавку и хочет купить сыр. Сыр есть, но всего лишь двух видов (допустим, только «Российский» и «Костромской»). Есть ли у

покупателя выбор? Нет, так как в данной категории «сыр» отсутствует глубина ассортимента: сыр есть, а купить нечего... Сбалансированная по глубине категория обозначает, что в ней присутствуют товары с разными свойствами, разных ценовых сегментов, разных брендов – покупатель может выбирать для себя тот товар, который ему нужен. Например, категория «Чайники» может состоять из различных брендов («Tefal», «Moulinex», «Philips», «Bosch», «Roventa», «Vitek»), с различными ценовыми диапазонами (от 600 до 4000 руб.), с разными объемами и разных цветов, с разными функциями, что характеризует ее как сбалансированную по глубине.

ГРУППА – общее понятие в структуре ассортимента, которое объединяет товары с общими признаками использования или производства (например, группа «молочные продукты» – все, сделанное из молока, группа «электроинструмент» – все инструменты с использованием электричества, группа «верхняя одежда» – все для ношения на улице, группа «кухонные принадлежности» – все кухонные мелочи, нужные хозяйке на кухне). Группа – довольно обширное понятие, включающее в себя несколько **категорий** (например, группа «алкоголь» может состоять из таких категорий, как «вино», «водка», «шампанское», «коньяки и бренди», «элитный алкоголь», «национальные напитки», «пиво»).

При построении ассортиментной **матрицы** группа выделяется, чтобы обозначить наиболее общие направления ассортимента. В дальнейшем группа делится на категории, на подкатегории и т. д., вплоть до уровня товарных позиций.

Д

ДЕФИЦИТ – состояние товарных запасов, при котором спрос не обеспечен достаточным количеством товаров. Бороться с дефицитом нужно, предварительно выявив причину. Причинами дефицита могут быть: а) слишком низкая цена; б) ошибки в заказах (иногда не только из-за людей, но и из-за несовершенства информационной системы); в) появление новой моды, закона, тенденций; г) активная рекламная кампания, стимулирующая спрос; д) логистические проблемы, задержки в поставках; е) заказ товара без учета комплексных продаж; ж) стихийные природные факторы (эпидемии, катаклизмы). Как правило, поднятие цены или увеличение количества завозимых

товаров решает проблемы дефицита, но стихийные факторы (например, сильная жара, внезапно наступившая и не уходящая с территории России, вызвала сильный спрос на вентиляторы) не всегда можно исправить.

В ряде компаний мониторинг дефицитных позиций проводится ежемесячно, и такой отчет носит название OOS (out-of-stock – «нет на складе»). Часто для **категорийных менеджеров** показатель OOS является одним из факторов **мотивации**.

Е

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ОТЧЕТЫ необходимы для управления ассортиментом. Все данные нужно смотреть в динамике: отчет по **оборачиваемости**, **АВС-анализ**, **XYZ-анализ** и **совмещенный анализ**, отчет по **неликвидам**, отчет по товарам OOS (по дефициту), данные по продажам и маржинальной прибыли, динамика продаж (темпы продаж в течение месяца). Данные отчеты необходимы **категорийному менеджеру** для постоянного управления «своими» товарами. Лучше всего эти отчеты делать по товарным позициям, отслеживая товары, которые показывают отрицательную динамику.

«ЕЛОЧКА» – эффект восприятия товара в магазине, когда торговый зал перегружен рекламными материалами (плакатами, постерами, вобблерами, шелфтокерами, наклейками и т. д.). Как правило, такая ситуация возникает по инициативе поставщиков, которые хотят «украсить» магазин своей рекламой. Красота красотой, но необходимо помнить, что вы продаете разные товары, а не рекламные материалы и не товары от одного поставщика. Считается нормой, когда рекламные материалы в торговом зале присутствуют не более чем для 15 % товаров.

Ж

ЖЕСТКОСТЬ КАТЕГОРИИ – готовность покупателя отказаться от покупки товара данной категории, если нет предпочитаемого им бренда (марки). Чем дешевле товар, тем слабее привязанность покупателя к определенной марке. Например, продукты питания и многие средства бытовой химии и личной гигиены являются товарами повседневного спроса, поэтому чаще выбор покупателя обусловлен не столько брендом, сколько категорией (нужно купить кефир, хлеб,

зубную пасту, туалетную бумагу). А вот товары престижные, достаточно дорогие или редко покупаемые (телевизоры, автомобили, дорогие коньяки, икра, часы и т. п.), напротив, выбираются с учетом бренда. Покупаются они с целью удовлетворения каких-то особенных потребностей – самовыражения, статуса, надежности и т. д., а бренд является носителем информации о свойствах товара. И чем больше покупателей поступает аналогично, тем более жесткую категорию мы имеем. Наблюдается прямая зависимость от стоимости бренда – чем дороже товар, тем сильнее покупатель привязан к выбору бренда.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА — это процесс развития продаж товара, состоящий из стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада. В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, нужно принимать различные решения о расширении ассортимента, о вводе или выводе товара, о проведении промоакций или о сворачивании ассортиментной линейки. Каждой из стадий соответствуют закономерности соотношения объемов продаж и прибыли, расходов на маркетинг, конкуренция, наценки, отношение покупателей к товару.

3

ЗАКУПКА — это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки.



Стратегия отдела закупок – купить товар, который будет хорошо продаваться сам по себе. Выгодные закупочные цены – это не основная цель закупки (понятие «**неликвид**» хорошо знакомо всем). Это уже тактика работы отдела – получить скидки и лучшие условия.

Можно выделить несколько функций отдела закупок в компании:

- ✓ приобретение нужного товара по наименьшей закупочной цене;
- ✓ поддержание высокой оборачиваемости запасов;
- ✓ обеспечение доставки товара вовремя;
- ✓ обеспечение качественного товара и гарантий по товару от поставщиков;
- ✓ взаимодействие с надежными поставщиками;
- ✓ сотрудничество и взаимодействие с другими подразделениями компании;
- ✓ снижение доли расходов на транспортировку и заказ товаров;
- ✓ поддержка информационной базы по товару и внесение данных в информационную систему.

«**ЗВЕЗДА ЛОГИСТИКИ**» — шутка логистов, которые говорят о том, что можно «привезти товар дешево, быстро и качественно. Выберите любые два сочетания из трех...».

И

ИЗЛИШКИ — избыточный товарный запас нормально продающегося товара. Следует различать термины «неликвид» и «излишек». Излишний запас может быть:

✓ оборачиваемым, но слишком большим. При этом резко ухудшается показатель оборачиваемости. Имеет смысл в первую очередь снижать объем поставок;

✓ возникшим по причине падения спроса. В таком случае оборачиваемость ухудшается, хотя величина поставляемого товара остается неизменной. Тогда более правильно сначала снизить цену и стимулировать сбыт;

✓ «мертвым», то есть по каким-либо внешним причинам (устаревание, **товарный каннибализм**, сезонность и т. п.) не продаваться совсем. Если расход товара за определенный период (3 месяца и более – у каждой компании свой критерий) не производился, то он попадает в категорию «неликвида».

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА — важнейший инструмент для управления ассортиментом. Задача ИС – собирать статистику, аккумулировать данные для анализа, отражать структуру ассортимента, показывать тренды развития продаж, отбирать тот или иной товар для анализа.

Возможные требования к информационной системе.

1. Единая (совместимая) система для всех подразделений компании.

2. Возможность автоматического формирования заказа товара.

3. Нормирование запасов (расчет страхового запаса, точки перезаказа, оптимальной величины заказа и т. п.).

4. Доступность данных в режиме онлайн по всем магазинам сети с учетом планов роста.

5. Возможности электронного подтверждения заявки на товар со склада.

6. Система фильтров доступности информации для разных должностей.

7. Возможности для достоверного анализа таких показателей, как почечковая аналитика, товарный анализ (товары в составе крупных покупок, товары сопутствующие и комплектные, неликвидные и низкооборотные товары, оборот и прибыль на м², анализы (ABC

по обороту и прибыли и XYZ, совмещенный ABC–XYZ-анализ по группам, категориям, брендам, товарным позициям, периодам)); отчеты по видам скидок, посещаемость торгового зала и другие отчеты.

8. Анализ закупок по менеджерам и по поставщикам, по брендам или коллекциям.

9. Предоставление информации, необходимой для начисления заработной платы.

10. Оптимальная скорость обработки данных.

11. Возможность работы с несколькими юридическими лицами.

12. Регистрация договоров поставки с полной информацией о поставщике, сроках и видах оплаты, ценам по спецификации.

13. Поддержание системой функции производства собственной продукции, разделки, фасовки, комплектации и разуконплектации.

14. Настройка дополнительных функций системным администратором в случае необходимости.

15. Своевременная и недорогая поддержка со стороны разработчиков.

16. Возможность безболезненного использования во всех магазинах, включая региональные, с учетом необходимости обучения сотрудников на местах.

К

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР – специалист, отвечающий за продажу своей категории, от решений по закупке товара до регулирования продажи этого товара. Именно он решает, что покупаем, сколько, у кого, как везем, по каким ценам будем продавать, как выставлять товар в магазине, как продвигать и какую рекламу запустить.

Это полная и стопроцентная ответственность за товар. Эффективен категорийный менеджер будет при мощной информационной системе, при налаженных бизнес-процессах, при правильной **мотивации** и возможности принимать решения самостоятельно.

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – это технология работы организации, которая позволяет эффективно управлять ассортиментом и подразумевает определенные правила построения организации. КМ имеет два значения. 1. Это структура организации, имеющая

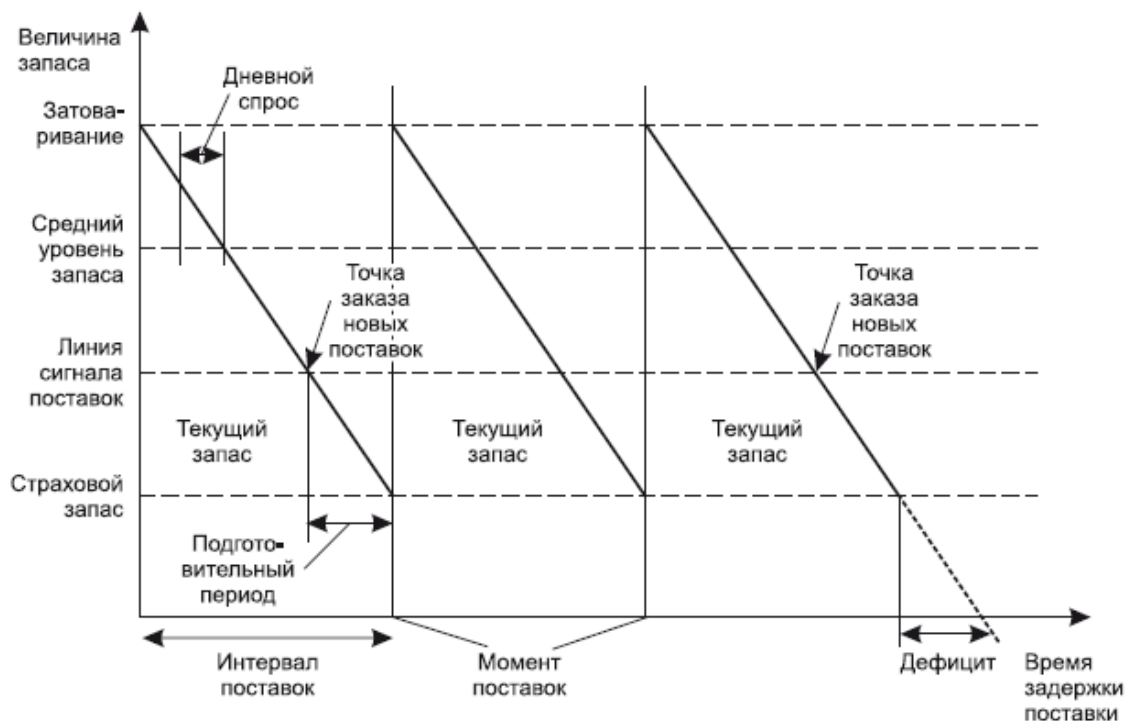
матричное построение с определенными правилами взаимодействия отделов. За все, что происходит с ассортиментом, отвечают **категорийные менеджеры**. 2. Это методика управления ассортиментом – выделение товарных **категорий**, структурирование ассортимента, специальная система ценообразования, мерчандайзинг. Методика справедлива для любых торговых компаний, вне зависимости от их организационной структуры.

КАТЕГОРИЯ — основная единица управления ассортиментом. Категория является основой ассортимента именно потому, что покупатель мыслит категориями – он идет в магазин «за йогуртом, за сапогами, за телевизором». Она первична в сознании покупателя, устойчива, подразумевает выбор среди однородного товара и обладает рядом признаков, которые можно анализировать. Категория может включать в себя разные бренды, разные ценовые сегменты, разные цвета или размеры товара, материал или другие свойства – все, что мы можем сравнивать между собой.

КРОСС-КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ – способ оценки ассортимента, при котором анализируются данные по обороту и прибыли по категориям. На основе этого анализа определяются роли категорий в ассортименте – базовые, приоритетные, удобные и т. д. Помимо данных по обороту и прибыли также в анализ включаются тренды развития категории, их конкурентоспособность, сезонность, потенциал.

Л

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦИКЛ ТОВАРА – период, за который товар проходит все стадии: от поступления на склад компании до момента его продажи и передачи клиенту. Иногда еще носит название «логистической пилы», потому что на графике имеет вид зубьев пилы. На основании этого цикла можно высчитать величину завозимой партии, страховой запас, точку повторного заказа товара.



М

МАТРИЦА, ИЛИ АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА – перечень всех товаров (вплоть до каждой товарной позиции), предложенных к продаже, включая и сезонные товары. Матрица может быть одна на всю сеть или сеть может иметь несколько матриц – по числу **форматов магазинов** (например, у сети 30 магазинов, есть гипермаркеты, супермаркеты и магазины «возле дома»). Каждый формат имеет закрепленную за ним ассортиментную матрицу). Матрица обычно формируется на основании **товарного классификатора** и является его «расширенной версией». Матрица находит свое отражение в **информационной системе**.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ – это система мероприятий, проводимых в отдельном магазине и направленных на то, чтобы покупателю было удобно, приятно и выгодно совершать покупки. Часто говорят о мерчандайзинге, как о системе оформления магазина и выкладки товаров. Верно и утверждение, что мерчандайзинг – это приемы, направленные на то, чтобы товар продавал сам себя (так называемые «продажи без продавца»).

Мерчандайзинг – это не просто свод правил и приемов типа «уровня глаз» и «золотого треугольника». Это творчество, которое подчиняется законам психологии и основано на аналитике продаж.

С помощью приемов мерчандайзинга можно:

- ✓ эффективно представить товары на полках;
- ✓ продвигать новинки и нужные нам товары;
- ✓ увеличить число импульсных покупок и время пребывания покупателя в магазине;
- ✓ рассказать покупателю о свойствах продукта;
- ✓ создать запоминающийся образ магазина.

МОТИВАЦИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖЕРА – система выплат, которые получает специалист за выполнение своих обязанностей (оклад) и за достижение результата (премия). Эффективнее всего применять систему КРІ (от англ. key performance indicator, переводится как «ключевой показатель эффективности»), включающую в себя постоянную часть (обычно 20–30 % от общего дохода) и премиальную часть (остальные 70–80 %). Премиальная часть рассчитывается по сложному алгоритму, где в качестве ключевых показателей берутся такие параметры, как процент от прибыли, выполнение плана по обороту, соблюдение нормативов **оборачиваемости**, процент **неликвидного товара**, процент товаров, отсутствующих в продаже, соблюдение бюджета закупок, кредиты от поставщиков и иные критерии, важные для компании. Но необходимо помнить, что в качестве ключевых показателей нужно брать не более 3–4 критериев.

Н

НЕЛИКВИД – товар, который по разным причинам перестал продаваться. Следует разделять понятие «излишков» товара (это то, что продается, но имеет избыточный запас) и «неликвидов» – товара, который не продается совсем или его продажи катастрофически малы по сравнению с запасами.

Причины возникновения неликвидов различны – от ошибок менеджера до устаревания товара. Есть причины объективные (например, законодательные акты – как было с грузинским вином или прибалтийскими шпротами) или субъективные (ошибка в прогнозе продаж или пересорт). Не существует никаких нормативов по

проценту неликвидов, но есть практика, которая показывает, что неликвиды есть всегда в любой компании. Нормой считается тот процент, который компания для себя считает приемлемым (для кого-то это 15 %, для кого-то 8 % или 5 %). Для установления внутренних нормативов в компании нужно сначала прописать, что мы считаем неликвидом.

Например, в одной компании принято следующее определение неликвидного товара. К неликвидам относятся товары:

1) установленный коэффициент оборачиваемости которых превышен более чем в три раза;

2) «невозобновляемые», то есть снятые с производства поставщиком или выведенные им из ассортимента;

3) выводимые из ассортимента, то есть снятые с регулярных поставок по решению категорийного менеджера;

4) некомплектный товар, доукомплектация которого невозможна;

5) бракованный товар (по возврату от клиента или по причине транспортировки);

6) с истекающим сроком годности. В неликвиды не попадает товар со статусом «новинка», «тестируемый», «экслюзив», «уникальный».

НОВИНКА — товар, недавно введенный в ассортимент, еще не имеющий устойчивого спроса, обладающий отличными от других товаров, с точки зрения покупателя, характеристиками (например, магазин ввел в ассортимент товар, который давно уже продается на рынке и есть у всех конкурентов. Так вот это – не новинка, это просто расширение ассортимента).

Несколько моментов при работе с новинками.

✓ Сама по себе новинка без дополнительной стимуляции (рекламы, дегустации, акций, специальной выкладки, усилий продавцов) продаваться не будет.

✓ У продвигаемой и рекламируемой новинки есть прекрасное свойство привлекать внимание покупателей и запускать механизм импульсных покупок.

✓ На новинке можно хорошо заработать, так как маржа по ней обычно выше.

✓ Новинка удовлетворяет потребность покупателя в новых ощущениях.

✓ Новинка может «не пойти» и стать **неликвидом** по причине переоцененного спроса или ошибки маркетологов («мы думали, будет востребована рынком»).

✓ Новинка на какое-то время выделит магазин из числа конкурентов. До тех пор пока конкуренты тоже не завезут этот товар.

✓ Новинка обычно пребывает в этом качестве недолго, в зависимости от **жизненного цикла** товара (от нескольких дней до нескольких месяцев).

✓ Слишком частое увлечение вводом новинок лишает ассортимент стабильности.

✓ Редкое введение новинок в ассортимент делает его «серым» и снижает поток покупателей, маржу и актуальность ассортимента.

О

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ — не путать с оборотом. Хороший оборот и хорошая оборачиваемость – не всегда аналогичные понятия. Это отношение скорости продаж (то есть товарооборота) к среднему (не к сегодняшнему!) товарному запасу за период (обычно за месяц). То есть, говоря проще, это время, за которое мы продаем средний запас, лежащий у нас на складе. Как быстро мы получаем деньги, которые вложили.

Оборачиваемость считается в днях или в разгах.

Оборачиваемость в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего запаса. Чем меньше, тем лучше (но если оборачиваемость будет равна 1 дню, то это означает, что вы работаете без складского запаса).

Об. в днях = Средний товарный запас × кол-во дней / Товарооборот за этот период.

Оборачиваемость в разгах говорит, сколько раз за период товар «обернулся», продан. Чем выше, тем лучше. Полностью соотносится с оборачиваемостью в днях (например, оборачиваемость «10 дней за месяц» то же самое, что «3 раза в месяц»).

Об. в разгах = Товарооборот за период / / Средний товарный запас за этот же период.

ОБОРОТ – наравне с **прибылью** ключевое понятие для коммерческого предприятия. Что важнее – оборот или прибыль? Одно без другого не приносит успеха. Рекомендуем составить матрицу

«оборот – прибыль» и определить по ней основные направления деятельности, основные категории, бренды и каналы сбыта (магазины, оптовые подразделения). Важно, чтобы не было перекоса в какую-либо одну сторону – желательно равномерное распределение по данной матрице, причем позиции, попавшие в нижний левый сегмент (малый оборот и малая прибыль), требуют особого внимания и ответа на вопрос «зачем они нам нужны?».

<p>Высокая прибыль Малый оборот</p> <p>!?</p>	<p>Высокая прибыль Хороший оборот</p> <p>★</p>
<p>Малая прибыль Малый оборот</p> <p>✕</p>	<p>Малая прибыль Хороший оборот</p> <p>♋</p>

ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ – неотъемлемый признак любой компании. Может быть эффективной или нет, выстроенной или хаотичной, простой или сложной. Чем четче структура, тем понятнее идущие в компании бизнес-процессы, тем сильнее контроль и тем эффективнее получение результата. Нет единой правильной структуры (как не бывает единого правильного чертежа или модели здания). Но есть закономерности, нарушение которых приводит к неэффективной структуре. Часто это:

✓ нарушение принципа иерархии «от одного руководителя к нескольким подчиненным» (например, у подчиненных два и больше начальников, или нет начальников совсем, или начальником является отдаленное от дел лицо);

✓ нарушение норм управляемости (когда на одного руководителя приходится больше 7–8 подразделений, прямых подчиненных или зон контроля);

✓ нарушение принципа взаимодействия (каждый отдел работает сам по себе, не согласуя свои действия с другими отделами, хотя бизнес-процесс касается нескольких подразделений);

- ✓ излишнее единоначалие (все процессы завязаны на одного человека или отдел, руководитель не делегирует полномочия, делает все сам (и, как правило, плохо));
- ✓ родственные связи, мешающие качеству выполнения работы (невозможно уволить человека, хотя он плохо работает, потому что он сын, брат, сват...);
- ✓ «прыжки через голову» (подчиненный имеет возможность решить свой вопрос, только обращаясь к руководителю руководителя);
- ✓ недостаток полномочий (часто у руководителей среднего звена например, нет права решать вопрос мотивации своих подчиненных, что делает невозможным контроль над ними).

И так далее... Болезней более чем достаточно. Выстроить эффективно работающую оргструктуру – прямая обязанность и основная работа руководителя предприятия.

II

ПРИБЫЛЬ – ключевой показатель, определяющий эффективность коммерческого предприятия. Может быть маржинальной (то есть «грязной», без учета издержек, рассчитывается как разница между закупочной ценой и ценой продажи). Может быть чистой, то есть прибыль после уплаты всех издержек, налогов и т. п.



ПРИОРИТЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ – это самые важные категории в ассортименте. Они определяют общую специализацию магазина. Именно за ними покупатели приходят в магазин, именно их хотят видеть в максимально представленном количестве. Они нужны покупателям и люди готовы платить за них деньги. Поэтому при высоком спросе на эти товары магазин может на них хорошо заработать, т. е. установить высокие наценки. (Например, в продовольственных магазинах это чаще всего алкоголь, мяско-колбасные изделия, иногда кондитерские изделия.) В результате мы имеем и высокий оборот, и высокую маржинальную прибыль.

Важно установить правильные цены и обеспечить широкий выбор таких товаров, чтобы максимально удовлетворить ожидания покупателей.

Таких категорий в ассортименте много не будет, нормой является 15–20 % от общего числа всех категорий. Если приоритетных категорий меньше, значит компания работает на оборот, но не приносит достаточно прибыли.

ПОСТАВЩИК – наш основной ресурс для формирования ассортимента, оборота и прибыли. Важно помнить, что ассортимент формируется от потребности покупателя, а не по желанию или предложению поставщика (поставщик может поменяться, а вот йогурт в ассортименте останется). Поэтому задача закупщика – правильно выбрать того поставщика, чей товар и условия принесут нам максимальную выгоду. Помните: неправильно выбранный поставщик приносит гораздо больше вреда, чем неправильные цены! Цены можно изменить – поставщика изменить сложно.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА — в сетях необходимое действие, которое продельывает **категорийный менеджер** (или его помощник) для поддержания уровня оптимального **страхового запаса** по магазинам сети. Как правило, распределение основывается на:

- ✓ потребностях магазинов (в любой форме – статистика продаж, заявки, исследование покупательских запросов);
- ✓ квотах на товар от поставщика (при нехватке товара);
- ✓ решении менеджера о развитии продаж товара в том или ином магазине;
- ✓ особенностях ассортиментных матриц магазинов всей сети (одна ли это матрица на всю сеть или несколько матриц в

мультиформатной сети).

Учитывать необходимо все три фактора, так как основываться только на запросах магазинов иногда опасно (магазины могут не знать особенностей поставки товара и не владеть информацией о развитии категории или бренда).

Р

«РОГА ИСИДЫ» — эффект в построении ассортиментной матрицы, когда в товарах одной категории (или в матрице целиком) нарушена пропорция ценовых сегментов. Название происходит от имени египетской богини Исида, изображавшейся с головой коровы с огромными рогами. «Рога» становятся видны, когда из товаров в одной категории исчезает средний ценовой сегмент и остаются только очень дешевые и очень дорогие товары. Этот эффект может наблюдаться при неправильной выкладке товара (дешевое и дорогое рядом, а средний сегмент выложен отдельно и не сразу виден покупателям). Результат — падение продаж и отток покупателей.

РОЛИ КАТЕГОРИЙ — придание товарным категориям ролей, которые они выполняют при сбалансированном ассортименте. Должны присутствовать категории со следующими ролями:

- ✓ **уникальная** (для того чтобы запомниться покупателям, для отстройки от конкурентов);
- ✓ **приоритетная** (для получения прибыли);
- ✓ **базовая** (для создания потока и оборота);
- ✓ **периодическая / сезонная** (для актуальности ассортимента сезона или для редких групп покупателей);
- ✓ **удобная** (для создания комплексной покупки).

Категории с разными ролями в определенных (правильных) пропорциях делают ассортимент сбалансированным.

С

СЕЗОННЫЕ КАТЕГОРИИ (И ПЕРИОДИЧЕСКИЕ)

1. Категории, необходимые для того, чтобы поддерживать интерес покупателей в сезон и давать возможность магазину получить в этот период прибыль. Характеризуются активными продажами только в короткий период (например, товары для Нового года, Пасхи, школьные товары к 1 сентября, подарки к 8 марта, 23 февраля, товары для

пикника, средства для загара, средства от комаров, купальники и т. п.). В сезон чувствительны к цене (так как есть у конкурентов), во внесезонный период лучше эти товары в ассортименте свести к минимуму (или вообще убрать).

2. Категории, которые имеют ровные продажи в течение всего года, но предназначены для узкого покупательского сегмента (например, диетические продукты, национальные сладости, корм для кошек, собак или попугаев, мыло ручной работы, косметика для очень юной кожи и т. п.).

Рекомендуемая норма для таких категорий в ассортименте – около 20 % от общего количества всех категорий.

СТАГНАЦИЯ АССОРТИМЕНТА — явление в ассортименте, при котором он долгое время не обновляется, новинки не поступают в продажу. Происходит старение ассортимента (в связи с тем что жизненный цикл угасает), как следствие – падение продаж и снижение покупательского потока. Чтобы избежать этого явления, необходимо на основании жизненных циклов определить периодичность обновления коллекций или брендов.

СТРАХОВОЙ ЗАПАС — постоянная, неприкосновенная часть товарных запасов, предназначенная для непрерывного снабжения магазинов или покупателей даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности поставок; возможных задержек товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса и т. п.). Страховые запасы являются величиной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Более того, считайте страховой запас издержками на ведение бизнеса – это те товары, которые все время будут находиться на складе, это замороженные средства.

Страховой запас считается в штуках и рассчитывается по каждому товару отдельно.

Грубая формула уровня страхового запаса:

Страховой запас (шт.) = Время задержки поставки (дни) × средний дневной спрос (шт.)

Данная формула исходит из того, что средний дневной спрос на товар постоянен. Однако при колебаниях спроса придется ввести в формулу поправки на уровень колебаний. Для этого можно воспользоваться ABC-XYZ-анализом.

Т

ТОВАРНЫЙ КЛАССИФИКАТОР – основа управления ассортиментом. Прежде чем мы поймем, что нам нужно делать с товаром, нужно определить, какова структура нашего ассортимента, найти основные направления развития и выделить категории.

На основании ТК затем можно будет определять роли товаров в категории, распределять торговое пространство, увидеть общую структуру ассортимента.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, группу или категорию по общим признакам и свойствам.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора:

1-й уровень – 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.

2-й уровень – 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»*).

3-й уровень – товарная категория – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. (Он идет в магазин *за молоком. За хлебом. За кефиром. За туфлями, за сапогами. За моющим пылесосом. За плазменным телевизором. За обоями для прихожей. За диваном в гостиную*).

Категория далее будет делиться на **подкатегории** по различным признакам (по брендам или свойствам или размерам, цвету, объему и т. д. – в зависимости от самой категории). Таких уровней деления может быть до 8-ми (может быть и больше, но это уже нерационально, подобный «ветвистый» классификатор трудно поддается управлению).

Важно еще раз отметить, что мы объединяем товары по совокупности общих признаков в **представлении нашего покупателя**. Не так, как удобно категорийному менеджеру или поставщику, а именно так, как воспринимает товар целевой покупатель.

После того, как будет составлен классификатор – а именно выделены категории, сгруппированы и объединены в классы или направления, можно будет проводить анализ сбалансированности всех категорий.

ТОВАРНЫЙ КАННИБАЛИЗМ — эффект, при котором, вводя в ассортимент один товар, мы наблюдаем падение продаж другого товара с похожими свойствами. Например, завезли новый вид зубной пасты – марку «Блендамед». Но продажи категории «зубная паста» не выросли (люди не стали чистить зубы чаще), а спрос просто перекинулся на этот бренд, и упали продажи «Колгейта». С точки зрения покупателей эти марки сходны между собой, и какая разница, что покупать – берем то, что дешевле или лучше выложено на полке. Иными словами, введение одной марки убило продажи другой, похожей. Товарный каннибализм может быть сознательным (когда мы специально это делаем), или неосознанным (по ошибке – «хотели как лучше, а получилось как всегда»).

У

УНИКАЛЬНЫЙ ТОВАР (или товар уникальной категории) – один из необходимых в ассортименте товаров, который позволяет магазину быть оригинальным, запомниться и выделиться среди конкурентов. Это товар, который гармонично вписывается в ассортимент, но при этом такого товара нет у ваших конкурентов (*например, профессиональный грим в магазине парфюмерно-косметических товаров, своя кулинария в продуктовом магазине, товары для творчества в книжном, дизайнерские украшения в магазине одежды*). Главное условие – у конкурентов такого товара нет.

Как правило, у этого товара невысокие продажи (так как товар, возможно, не очень известен покупателям, или предназначен для ограниченного круга людей), но зато высокая наценка. Задача данного товара в ассортименте – выделять магазин, создавать ему имидж. Он требует активных продаж и особого продвижения (лучшего места в

зале, обученных продавцов, рекламы), поэтому такого товара в ассортименте должно быть немного (иначе затраты на его продажи превысят сами продажи).

УДОБНЫЕ КАТЕГОРИИ – категории, которые на первый взгляд не очень-то и нужны. Это товары с невысоким оборотом и малой валовой прибылью. Они продаются, как правило, на кассе или в составе крупных покупок как дополняющие (*батарейки, фольга, пакеты, специи, жвачка, зубочистки и прочая мелочь*). Но именно они обладают высокой долей импульсного спроса, они недорогие и хорошо покупаются, составляют комплексную покупку, повышают средний чек и делают ассортимент гармоничным, законченным. Несмотря на малую долю в продажах, они нужны. Доля таких товаров в ассортименте может достигать до 10–15 % от общего числа категорий.

Ф

ФОРМАТ МАГАЗИНА — то, что свойственно сетевым компаниям. Сеть может иметь 3 или 30 или 300 магазинов, и все они будут разные по площади, предлагаемому ассортименту и ценовой политике. В таком случае мы имеем дело с мультиформатной сетью (много магазинов разных форматов). Или наоборот, сеть может иметь 3, 30 или 300 магазинов – и все они одинаковые, то есть имеют один формат.

Формат магазина определяется его площадью (квадратные метры), средним чеком, сегментом покупателей (например, для живущих рядом или для пенсионеров или для работающих рядом офисных сотрудников), проходимостью (человек в час / день), расположением (центр или окраина, в ТЦ или отдельно стоящий), типом поселения (город, село).

Суть определения формата в том, чтобы типизировать магазины и максимально стандартизировать ассортимент и бизнес-процессы, снизив тем самым управленческую нагрузку.

При небольшом количестве форматов (2–5) сеть работает по принципу конвейера, магазины легко открывать и контролировать их работу. Минус – негибкая ценовая и ассортиментная политика. Если форматов много (7–9 и более), то можно удовлетворять все потребности покупателей, но сеть будет испытывать трудности при управлении разными магазинами. Оптимально, когда крупная сеть

имеет 5–7–9 форматов (вне зависимости от числа магазинов), не более – большим количеством трудно управлять. Если сеть небольшая и насчитывает до 20 магазинов, то формат может быть один.

ФОРМУЛА УИЛСОНА. При работе с поставщиками всегда существует дилемма: закупать большими партиями, экономя за счёт редкой транспортировки и теряя на хранении, либо закупать мелкими партиями, часто, тратя время и деньги на заказ и обработку? Модель оптимального заказа или Формула Уилсона позволяет найти ответ на этот вопрос.

Что бы рассчитать оптимальную партию, нужно знать издержки на пополнение заказа (K), издержки хранения (S), среднесуточный спрос (v), стоимость товара в закупочных ценах (s) и общее количество дней, когда товар находится в продаже за год (t).

$$\sqrt{\frac{2 \times \text{количество рабочих дней в году } (t) \times \text{стоимость издержек пополнения } (K) \times \text{средний дневной спрос } (v)}{\text{Процент ежегодных затрат на хранение } (S) \times \text{стоимость единицы товара } (s)}}$$

Но есть ограничения, которые не всегда позволяют эту формулу использовать: если у вас в магазине товар исключительно сезонный или коллекционный (в салоне меховых изделий, бутике обуви, или в бутике ювелирных изделий), если большинство товаров относятся к группе Z (неравномерный спрос), то нет смысла применять эту модель. Также есть ограничения по условиям поставки – это обязательно должна быть монопоставка, цена закупки не должна меняться,

Но если мы имеем дело с постоянно продающимися товарами повседневного спроса (продукты питания, бытовая химия, бытовая техника, стоковая одежда и обувь, товары для дома, текстиль, посуда и прочее), то эта модель работает.

Ц

ЦЕЛЕВОЙ СЕГМЕНТ ПОКУПАТЕЛЕЙ — наиболее интересная для компании группа покупателей, на которых стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Иногда этот сегмент называют **целевой клиентской группой**. Таких групп может быть в магазине одна, две или даже три, но не следует выделять больше, поскольку тогда мы размываем наши усилия по

фокусировке ассортимента. Суть сегментирования как раз в том, чтобы выделить самые интересные и прибыльные для нас группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп. Целевой сегмент должен быть достаточно большим для того, чтобы покрыть все издержки магазина по его обслуживанию.

Например, в магазине товаров для дома могут быть группы покупателей, которые показывают сходное покупательское поведение:

- молодые семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают немного предметов быта, обязательно подарок малышу) – 8 % покупателей;

- молодые самостоятельные женщины (приходят днем в будни, покупают украшения для дома, посуду и ткани) – 12 % покупателей;

- семейные пары среднего и старшего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную – мебель, ковры) – 40 % покупателей;

- мужчины 35–50 лет – умельцы или частные мастера (приходят, в основном, днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности) – 30 % покупателей;

- другие группы — 10 %.

Здесь целевым сегментом будут состоятельные семейные пары среднего и старшего возраста (они делают наибольшие по объему и стоимости покупки) и мужчины-умельцы 35–50 лет – они тоже наиболее привлекательны для данного магазина.

ЦЕНА — атрибут любого товара. Может формироваться по трем различным стратегиям:

1. «Издержки плюс прибыль» – к своим издержкам прибавляется желаемый процент наценки. Этот метод удобен тем, что позволяет гарантированно заработать, однако он не учитывает конкуренции на рынке.

2. «Конкурентная среда» – цена назначается, исходя из существующей конкуренции на рынке (ниже или выше конкурентов, или наравне со всеми). Минус метода в том, что не учитываются издержки.

3. «Покупательский спрос» – цена формируется, исходя из восприятия покупателя – сколько он готов платить за этот товар.

Эффективно работающие компании обычно сочетают эти три стратегии для разных товаров.



Ш

ШИРИНА АССОРТИМЕНТА — это общее количество различных товарных категорий, входящих в ассортимент. Например, в продуктовом супермаркете могут быть товары таких категорий, как «молоко», «мясо», «сыр», «рыба», «детское питание», «диетическое питание», «салаты», «бытовая химия», «товары для дома», «корма для животных», «журналы и открытки», «сувениры и подарки». Чем шире ассортимент, тем выше вероятность того, что запросы покупателя будут удовлетворены, и тем более широкий круг покупателей мы сможем привлечь.

Широкий ассортимент позволяет устанавливать различные торговые наценки (от минимальной до максимальной), сохраняя при этом общую прибыль магазина. Повышается число импульсных покупок, увеличивается число разных сегментов покупателей. С другой стороны, при сверхбольшой ширине (400–500 и больше категорий) потребителю трудно ориентироваться в таком

многообразии, это затрудняет выбор нужного товара. Управлять слишком широким ассортиментом затруднительно – это приводит к огромным логистическим издержкам, оборачиваемость ниже, учетная политика осложняется необходимостью частых инвентаризаций.

Э

ЭЛАСТИЧНОСТЬ – это способность спроса на товар меняться в зависимости от изменения цены. Если спрос на товар очень чувствителен к цене и может сильно измениться при ее колебании, то мы говорим: «Спрос эластичен» (то есть чем ниже цена, тем выше объем продаж). Если же цена мало влияет на спрос, то можно сказать: «Спрос неэластичен» (например, цена снижается, но это не приводит к росту объема продаж).

Что влияет на эластичность: наличие заменителей, товаров-субститутов увеличивает эластичность. Высокая удельная стоимость товара (мебель, компьютеры) повышает эластичность (15 % снижение цен на шубы сильнее повлияет на выбор потребителя, чем такое же процентное понижение цены на зубную пасту). Избыток товара на рынке делает их менее эластичными. Избыток времени на принятие решения о покупке – тоже. Очень низкая стоимость товара делает товар неэластичным – если товар стоит «копейки» (например, жвачка, леденцы), то снижение цены на 10 % будет малоощутимо. Дефицит, срочность, чрезвычайные обстоятельства или острая необходимость в товаре (срочно куплю за любые деньги) тоже делают товар неэластичным.

Эластичность может быть выражена в виде коэффициента эластичности \mathcal{E}_c :

$$\mathcal{E}_c = \Delta K / \Delta C.$$

ΔK – изменение величины спроса в %;

ΔC – изменение величины цены в %;

Если \mathcal{E}_c больше 1, то спрос считается эластичным. Если \mathcal{E}_c менее 1, то спрос неэластичен. Для неэластичных товаров снижение цены не приводит к увеличению объема продаж. Товар с коэффициентом эластичности больше 1 считается эластичным и снижение цены на него приводит к увеличению объема продаж.

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ —

последовательность шагов, которые при правильном выполнении позволяют наладить работу с ассортиментом. Шаги следующие.

Шаг 1. Структурирование ассортимента: выстраивается дерево ассортимента, делается товарный классификатор (выделяются классы, группы, категории и подкатегории). Формируется ассортиментная матрица и ассортиментный минимум с учетом торговых форматов магазинов.

Шаг 2. Формирование (выделение) категорий: определяются категории и то, к какой группе они относятся.

Шаг 3. Определение структуры категории: категория анализируется на предмет товаров и свойств, что именно в нее входит (бренд, цена, размеры, цвета и другие свойства товаров).

Шаг 4. Балансировка по ширине: определяется роль категории на основании кросс-категориального анализа. Принимается решение о развитии ассортимента (стоит ли вводить новые категории или увеличивать продажи старых, сокращать или развивать матрицу).

Шаг 5. Балансировка по глубине: оцениваются товары внутри категории, их пропорция и ценовые сегменты. Определяем, какие цели необходимо скорректировать при оптимизации ассортимента.

Шаг 6. Ценообразование при управлении категориями: зная роли категорий, назначаем им ту или иную ценовую стратегию. Оцениваем необходимость в ценовой корректировке внутри самой категории.

Шаг 7. Категорийный мерчандайзинг и стимулирование продаж: выполняем мероприятия по выкладке категории и товаров на основании ролей и целей магазина. Можно оценить эффективность использования торговых площадей. Разрабатываются методы стимулирования продаж в зависимости от целей компании.

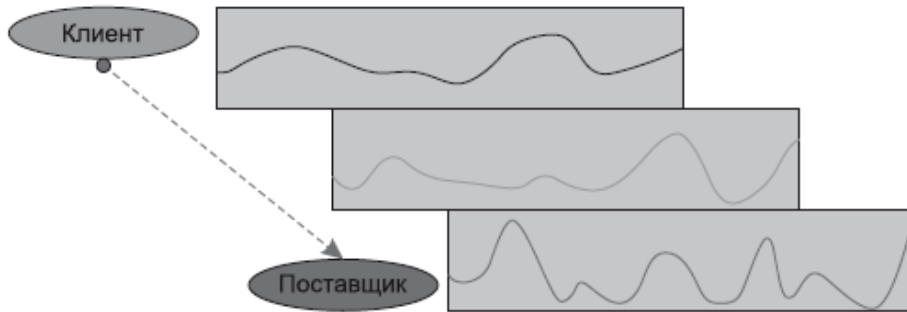
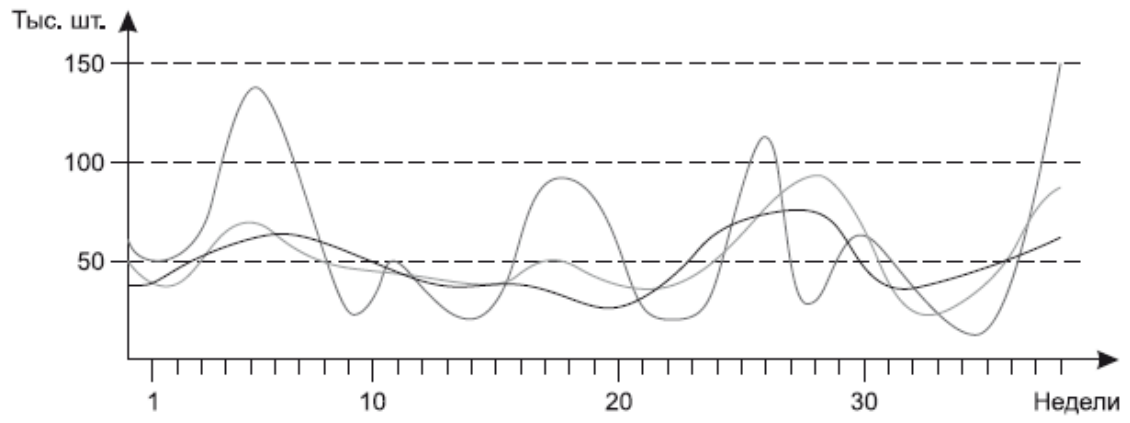
ЭФФЕКТ ХЛЫСТА («Bullwhip» – кнут) – отклонения и колебания во всей логистической цепи, когда накапливается несогласованность действий

участников цепочки поставок. Незначительные изменения спроса покупателя приводят к значительным отклонениям в запасах всех участников (магазина, поставщиков и производства).

Чаще всего причинами эффекта хлыста являются:

- ✓ ошибки в прогнозировании спроса;
- ✓ создание дополнительных страховых запасов;
- ✓ произвольное увеличение размеров партий поставок;
- ✓ колебания цен;
- ✓ запаздывания в получении необходимой информации о покупательском спросе;
- ✓ отклонения от плановых сроков и объемов поставок.

Что делать? Борьба с этим трудно. Старайтесь чаще анализировать свои запасы, держать руку на пульсе спроса, не срывать поставок и работать только с надежными поставщиками.



Использованная литература

Category Management by Nielsen Marketing Research. McGraw-Hill Trade, 1993.

Dirk Seifert. Efficient Consumer Response. Hampp, Mering, 2001.

Rosemary Varley, David Gillooley. Retail Product Management: Buying and Merchandising. Routledge, 1st edition, 2001.

Афанасьев А. Как управлять запасами // Финансовый директор. 2004. № 2.

Бодряков Р. Методика проведения ABC-анализа // www.rombcons.ru.

Боутеллир Р., Корстен Д. Стратегия и организация снабжения. – М.: КИА Центр, 2006.

Гаджинский А. М. Практикум по логистике. 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005.

Жиряева Е. В. Товароведение. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

Кандалинцев В. Финансовый вес категории // Новости торговли. 2003. № 12.

Книга директора магазина. 2-е изд., улучш. и доп. / Под ред. С. В. Сысо евой. – СПб.: Питер, 2006.

Котлер Ф., Армстронг Г. Введение в маркетинг. 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

Кулинич А. Несколько практических вопросов о прогнозировании продаж // Управление сбытом. 2006. Февраль.

Курс для высшего управленческого персонала // <http://ek-lit.agava.ru/kvupsod.htm>

Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Инфра-М, 2005.

Мадера А. Г. Как рассчитать величину страхового запаса // <http://www.logist.ru>

Материалы журнала НТ: Торговое оборудование.

Материалы сайтов www.retailclub.ru и www.retail.ru

Петцль Ю., Корстен Д. ECR. Эффективное взаимодействие с потребителем – Интеграция логистических цепей. – М.: КИА Центр, 2006.

Перция В. Брендинг. Курс молодого бойца. – СПб.: Питер, 2005.

Пирсон Б., Томас Н. Краткий курс МВА. – М.: Альпина Бизнес букс, 2004.

Поташев А. И. Оборачиваемость товарных запасов // Складской комплекс. 2004. № 4.

Сарычев Д. Внедренческий центр Сарычева // <http://www.vcs.ru>
Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. – М.: ВВРГ, 2005.

Сысоева С. В. Внедрение категорийного менеджмента в компании – к чему нужно быть готовым? // Управление магазином. 2005. № 9.

Сысоева С. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов. – СПб.: Питер, 2006.

Сысоева С. В. Тренинг продажи и обслуживания покупателей в розничном магазине. – СПб.: Питер, 2006.

Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. – СПб.: Нева, 2004.

Томас Т. Нэгл. Стратегия и тактика ценообразования. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2003.

Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. VIP-издание. – СПб.: Питер, 2005.

Трусов Г. Л. Сами придут, сами купят. Российский маркетинг из первых рук. – М.: Эксмо, 2007.

Тупицын А. Управление запасами: ABC– или XYZ-анализ? // Коммерческий директор. 2006. № 1.

Хруцкий В., Корнеева И. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.

Цены и ценообразование / Под ред. В. Е. Есипова. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

Чеботарев А. А. Логистика и маркетинг (Маркетингологистика). – М.: Экономика, 2005.

Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Эстерлинг С., Флоттман Э., Джерниган М., Маршалл С. Мерчандайзинг в розничной торговле. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

Список файлов электронного приложения

Список

№ п/п	Название файла	Формат файла	Описание
1	Должностная инструкция категорийного менеджера	*.doc (формат Word)	Этот документ является образцом должностной инструкции для категорийного менеджера. Вы можете использовать основные пункты должностных обязанностей применительно к практике своей компании
2	Пример 1. Товарный классификатор «Продукты»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для продовольственного магазина
3	Пример 2. Товарный классификатор «Бытовая техника»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для магазина бытовой техники
4	Пример 3. Товарный классификатор «DIY»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для магазина отделочных и строительных материалов
5	Пример 4. Товарный классификатор «Одежда»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для магазина, торгующего одеждой в среднем ценовом сегменте
6	Пример 5. Товарный классификатор «Мебель»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для стандартного мебельного магазина
7	Пример 6. Товарный классификатор «Цветы»	*.doc (формат Word)	Типовой классификатор для цветочного салона, помимо товаров, торгующего услугами по составлению цветочных композиций
9	Расчет оборачиваемости (шаблон)	*.xls (формат Excel)	Файл в формате Excel, содержащий шаблон и формулы для расчета оборачиваемости и среднего товарного запаса
10	Расчет страхового запаса	*.xls (формат Excel)	Таблица в формате Excel, на основе которой можно высчитать величину страхового запаса для различных видов товаров, имеющих разный вклад в оборот, периодичность спроса и условия работы с поставщиком

№ п/п	Название файла	Формат файла	Описание
11	Расчет прогнозов продаж на основе статистики	*.xls (формат Excel)	Примеры в таблицах Excel, которые содержат формулы для расчета прогнозов продаж
12	Шаблон для анализа категории	*.xls (формат Excel)	Файл поможет проанализировать состав категории на основании статистики и введенных данных, насколько категория сбалансирована по составу и ценовым сегментам.
13	Точка безубыточности	*.xls (формат Excel)	Графический и математический способ подсчета точки безубыточности. Вы можете ввести свои данные в таблицу вместо данных в примере, и график будет обновлен автоматически на основе ваших данных
14	ABC-XYZ-анализ	*.xls (формат Excel)	Пример самого универсального анализа в виде таблиц Excel с формулами для использования в аналитической работе категорийного менеджера
15	Презентация для менеджеров	*.ppt (формат Power Point)	Поможет при обучении категорийных менеджеров методике управления ассортиментом, а также поможет правильно объяснить специалистам вашей компании суть внедрения категорийного менеджмента и необходимость структурных изменений в вашей организации. Содержит основные положения и тезисы, о которых говорится в книге
16	Часть 4. «Анализ товарных запасов»	*.pdf (формат Adobe Acrobat)	В статье приведены наиболее востребованные виды анализов – ABC, XYZ, совмещенный анализ, оборачиваемость, прогнозирование спроса, уровень запасов и пополнение заказов. Подробно рассказано о методике проведения анализов и даны примеры и формулы
17	«Словарь ассортимента от А до Э»	*.doc (формат Word)	Кратко изложены основные понятия категорийного менеджмента и управления ассортиментом

Примечания

1

Schnucks является одной из крупнейших частных сетей супермаркетов в США, была основана в 1939 г.

2

Кандалинцев В. Финансовый вес категории // Новости торговли. – 2003. – № 12.

3

Например, товар «памперс» и марка «Pampers», «ксерокс» и «Хегох», «джип» и Jeep и т. п. Подробнее об этом будет в главах 3.3 и 3.4 в третьей части книги.

4

ТН ВЭД – товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности, используется при таможенном оформлении товаров и грузов.

5

Об этом будет подробно рассказано в следующих главах.

6

Источники: <http://www.irn.ru/articles/3767.html>,
<http://foodmarkets.ru/articles/topic/1575>, <http://www.diynews.ru/nets.aspx?NetID=256>

7

OOS – out-of-stock, проще говоря, дефицит товара.

8

Согласно классической теории управления, эффективно можно управлять отделом из 7–9 человек. Превышение этой нормы ведет к худшей управляемости.

9

Или группами и направлениями товаров.

10

Пример условный, никого конкретно не имеем в виду, все совпадения случайны.

11

Ничего не имеем против аналитиков, но считаем, что это часть работы менеджеров, а не отдельный бизнес-процесс.

12

FMCG (fast moving consumer goods) – это товары повседневного спроса с высокой оборачиваемостью. Аббревиатура FMCG принята во всем мире и используется для обозначения товаров широкого потребления, таких как продукты питания, косметика, бытовая химия и т. п.

13

Иногда у нас ставят знак равенства между брендом (то, в чем заинтересован производитель) и категорией (в чем как раз должен быть заинтересован ритейлер). Категорийный менеджмент не отменяет брендинг. Но эти понятия не являются синонимами, они дополняют друг друга, но ни в коем случае нельзя ставить знак равенства между категорией и брендом. Бренд – одно из свойств категории. Категорийный менеджмент в первую очередь ориентирован на розничную торговлю, на конечного потребителя, в то время как бренд является прерогативой поставщика. Магазин, торгующий товарами

массового спроса, по определению не лоялен к брендам. Он продает покупателю товар различных производителей и заинтересован в общей выручке по всем категориям. Бренд для него – способ продать товар, и чем больше разных брендов он продаст, тем лучше.

14

KPI – Key Performance Indicator, произносится как «КиПиАй», в переводе означает «ключевые показатели эффективности» – метод оценки деятельности сотрудника или предприятия.

15

sku (stock keeping unit) – товарная позиция.

16

Хотя мы встречали разные случаи.

17

Так же как и на IT-системе, обучении персонала и на развитии системы сбыта. Экономить лучше на корпоративных вечеринках, командировках топ-менеджеров на курорты и новой мебели в кабинете руководителей.

18

А мы помним, что категорийный менеджер – и есть мини-коммерческий директор, только по своей отдельно взятой категории.

19

Цит. по: *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. – М.; СПб.: К.: Вильямс, 2003.

20

Это как раз и является проявлением того, что $\mathcal{E} = \infty$.

21

Присутствие на рынке бренда или категории связано также с жизненным циклом продукта, о чем будет сказано далее.

22

Сокращенно ФИПС – государственный орган Российской Федерации.

23

См. разделы «Балансировка ассортимента по ширине» и «Балансировка ассортимента по глубине» настоящего издания. Там мы подробно рассмотрим процентное соотношение количества категорий товаров, которые укажут на то, что ассортимент сбалансирован.

24

В некоторых источниках это понятие также называют «полнота ассортимента». Однако это одно и то же. Под полнотой ассортимента подразумевается количество товарных позиций.

25

Приводится по: *Дашков Л. П., Памбухчиняц В. К.* Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов. – М.: Дашков и К, 2005.

26

Товарная позиция, или, иначе говоря, – sku (от англ. stock keeping unit).

27

Или виду, если нет марки. Например, мясо не имеет бренда, но имеет деление по типу животного.

28

Информация приводится с разрешения представителя компании, название магазина изменено.

29

Коэффициент конверсии, или коэффициент обслуживания, считается по формуле: «(число купивших / число вошедших) × 100 %». В идеале он должен стремиться к 100 % (то есть все вошедшие сделали покупку), но на практике эта цифра колеблется от 10 до 80 %. Все зависит от формата магазина и местоположения.

30

¹ СТМ – собственная торговая марка.

31

По средним данным розничных сетей в России.

32

Здесь приведены примеры не всех категорий в магазинах, а лишь наиболее часто встречающихся.

33

Процентное соотношение зависит от позиционирования компании на рынке, но чаще на средний ценовой сегмент приходится больше товаров (иногда половина от всех товаров категории). Об этом мы говорили в первой части книги.

34

Бывает и наоборот, при сознательном товарном каннибализме ввод более дешевой новинки для замещения ненужного в ассортименте товара. Но это происходит гораздо реже.

35

Об этом можно прочесть в продолжении курса, в нашей книге «Мерчандайзинг» (Питер, 2014).

36

Могут быть варианты, в зависимости от того, какова структура компании и обязанности того или иного специалиста.