

Чтобы категорийный менеджмент смог обеспечить максимальную отдачу ритейлеру, необходимо позаботиться о том, чтобы категорийный менеджер обладал компетенциями в следующих областях:

1. Аналитика
2. Переговоры
3. Мерчендайзинг

1. АНАЛИТИКА

Известно выражение "нельзя управлять тем, что нельзя измерить", поэтому Категорийный менеджер должен формировать, анализировать и реагировать на результаты следующих отчетов:

- 1.1. Текущая наценка в динамике по дням - ежедневно
- 1.2. Изменения закупочных цен - ежедневно за предыдущий день
- 1.3. ABC-анализ групп, подгрупп, товаров в разрезе товарооборота и маржинального дохода - каждый раз при обосновании ввода/ вывода позиций в/из ассортимента
- 1.4. Оборачиваемость - 2 раза в месяц
- 1.5. Ассортимент, выкладку, розничные и акционные цены конкурентов - 2 раза в месяц

2. ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры - это исключительно важный инструмент, который позволяет перевести выгоду компании из области аналитических отчетов в конкретный и измеримый результат. Это тот навык, инвестиции в который многократно возвращаются.

Для категорийного менеджера поводом для проведения переговоров являются следующие случаи:

- 2.1. Получение уведомления о повышении закупочной цены
- 2.2. Расхождение цен поставки и договорной цены
- 2.3. Недопоставки по ассортименту и/или количеству
- 2.4. Инициатива поставщика по расширению

ассортимента

2.5. Инициатива поставщика по фиксации объема

и/или места выкладки

2.6. Заключение договора поставки (срок отсрочки

платежа, количество и величина штрафных

санкций)

2.7. Предоставление поставщиком скидки на время

акции по стимулированию сбыта - регулярно

согласно графику проведения акций.

2.8. Оплата поставщиком каталога и мест

дополнительной выкладки для акционных

товаров - регулярно согласно графику

проведения акций.

2.9. Оплата поставщиком входных бонусов.

2.10. Оплата поставщиком ретро-бонусов -

регулярно, постоянно, всегда.

2.11. Возврат товара, замена документов,

проведение актов сверки - по мере

необходимости.

Существуют как универсальные принципы и приемы ведения переговоров независимо от их предмета, так и специфические аргументы и приемы преодоления возражений, связанные со всеми вышеперечисленными пунктами, которые закупщик должен знать как "Отче наш".

3. МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Это самое простое из того, чем должен владеть категорийщик. Простое потому, что здесь требуется неукоснительное соблюдение корпоративных правил мерчендайзинга. Правда, для компании сложностью может являться наличие самих стандартов выкладки, как на стратегическом уровне для отдела закупки, так и на практическом для сотрудников магазина, но это уже другой вопрос.

На самом деле, даже в рамках жестких регламентов некоторое творчество в вопросах выкладки возможно и даже нужно, поскольку помимо универсальных принципов также существуют и особенности выкладки отдельных групп.

Кроме понимания того, что должен делать категорийщик, существуют рекомендации по поводу того, чего категорийщик точно не должен делать. Прежде всего я имею ввиду функцию заказа.

Во многих компаниях эта функция успешно делегирована заместителям руководителя отдела "на местах" или зам.директора супермаркета. Считается большой роскошью занимать ценное время квалифицированного специалиста такой рутинной как формирование и передача заказа поставщику. Лучше это время закупщик посвятит посещению объектов конкурентов или лишний раз проверит соблюдение планogramм в собственных магазинах.

Чтобы категорийный менеджер имел возможность осуществлять свои функции, должны одновременно соблюдаться следующие условия:

- наличие необходимой квалификации в
перечисленных функциональных областях
- программа автоматизированного учета компании
обладает соответствующими техническими
возможностями
- наличие прописанных должностных инструкций
- должностные инструкции органично вписаны в
существующие бизнес-процессы компании
- все действия регламентированы принятыми на предприятии нормативными документами (стандарты, политики и т.д.)

