

В поисках источников конкурентных преимуществ многие розничные сети все чаще обращаются к внутренней организации собственного бизнеса, и в этом смысле внедрение принципов категорийного менеджмента способно дать адекватный ответ вызовам внешней среды за счет построения более прозрачной и технологичной системы управления ключевыми для ритейла бизнес-процессами.

Категорийный менеджмент в нашей стране принято считать одним из «know-how» или способов управления закупками, и это действительно так. И вместе с тем внедрение категорийного менеджмента не ограничивается рамками одной функциональной области, а приводит к реинжинирингу основных бизнес-процессов и подразделений розничной сети.

Прежде всего, категорийный менеджмент - это видение ритейла, которое предполагает:

- 1) наличие единого центра принятия решений и ответственности на всех этапах товародвижения от склада поставщика до тележки покупателя: наполнение ассортиментной матрицы, ценообразование, стимулирование сбыта и мерчендайзинг.
- 2) клиентоориентированность бизнеса. Управляющий категорией при принятии решений всегда ставит себя на место покупателя. Будет ли покупателю интересно, выгодно, удобно от реализации его решений?

Казалось бы – такое простое понятие, определение которого уместилось на нескольких строчках, какие сложности могут возникнуть с внедрением?

Однако эта простота обманчива, воспользоваться преимуществами управления по категориям уготовано далеко не всем желающим. Уже одно определение категорийного менеджмента способно для многих розничных сетей поставить с ног на голову (а, вернее, с головы на ноги) их действующую организационную структуру, штатное расписание подразделений и должностные обязанности персонала.

В свою очередь это вызовет как минимум пересмотр системы мотивации. Можно разбираться в этом вопросе самостоятельно, копируя опыт федеральных ритейлеров. Однако и там не все гладко, каждый действует в соответствии со сложившейся корпоративной культурой.

Поэтому я берусь утверждать, что категорийного менеджмента в чистом виде не существует, например в «Ашане» и «Карусели». Так, в Ашане закупщик не контролирует розничные цены и порой испытывает сложности с вводом новой продукции, поскольку

культура компании не предполагает монополии закупщика на принятие решений в этом ключевом вопросе.

В сети гипермаркетов Карусель закупщик не определяет товар для продвижения в регулярном фирменном каталоге, за него это делает отдельная служба. Кроме этого, система мотивации в этой компании построена таким образом, что баер куда более мотивирован на привлечение бонусов, чем на формирование привлекательного для покупателя и оптимального для компании ассортимента. Необходимо понимать, что Ваша компания уникальна, поэтому совсем не обязательно что, то, что подходит кому-то, также хорошо подойдет и вам.

На этом сложности не заканчиваются. В компании должны иметься хотя бы минимально необходимые технические условия для существования управления по категориям, а именно должен осуществляться поштрихкодный учет товаров, группировка ассортимента в номенклатурном справочнике товаров по товарным категориям, возможность учета средневзвешенных цен поставки, возможность централизации прав доступа к карточке товара, наличие оперативной аналитической отчетности в разрезе категорий, групп, подгрупп.

Это первый вопрос, который необходимо решить при переходе на систему управления категориями, и вопрос не такой простой, как может показаться с первого взгляда. К слову сказать, многие поставщики ИТ-решений при продвижении собственных продуктов в области автоматизации ритейла преподносят их в том свете, что вместе с их внедрением клиент автоматически получает и категорийный менеджмент буквально «впридачу».

Ничего подобного. Клиент таким образом может (и должен) получить все необходимое для внедрения системы управления по категориям, но никак не может таким образом внедрить у себя категорийный менеджмент.

Далее рассмотрим вопрос компетенций персонала. Что происходит? Функционал изменился, зон ответственности прибавилось, следовательно, добавились и зоны, в которых надо демонстрировать свою компетентность.

Закупщику теперь необходимо рассчитывать место на полке для выкладки каждого товара и предоставлять итоговую информацию в виде планограмм своим коллегам, а сотрудникам магазинов предстоит эти планограммы соблюдать. А кто их этому учил?

Какие инструменты нужно использовать? У топ-менеджмента компании также нет опыта выполнения подобных работ. Значит, этот опыт надо приобрести где-то извне. Необходимо заказывать тренинги или посещать семинары.

Конечно, можно обойтись и без повышения квалификации, но тогда надо быть готовым что некомпетентный персонал не сможет извлечь для компании выгод от проводимых изменений.

И классическая проблема, ожидающая инициаторов любых изменений в любых организациях – это сопротивление изменениям со стороны персонала. Не все понимают смысл изменений, не все видят для себя выгоды, кто-то из руководителей может усмотреть в этом угрозу своему авторитету, а кому-то теперь придется выполнять больше работы.

Это очень трудно принять, к этому тяжело приспособиться, гораздо проще сопротивляться в надежде, что в конечном счете все останется как есть. Скепсис необходимо преодолеть, сделать из персонала своих союзников.

Хорошо, если руководитель способен сплотить коллектив вокруг идеи, но, к сожалению, харизматичные руководители большая редкость для постсоветского пространства в целом. В этом вопросе не обойтись без специалистов, а лучше профессионалов своего дела - ведь ваш бизнес слишком дорог, чтобы собственноручно подвергнуть его риску снижения эффективности.

Таким образом, план внедрения категорийного менеджмента должен включать:

1) детальное представление ситуации, которую хочется получить в результате реинжиниринга следующих областей:

- a. автоматизация управленческого учета
- b. оргструктура и функционал подразделений
- c. готовность персонала к изменениям
- d. квалификация персонала
- e. мотивация

2) конкретные действия, обеспечивающие достижение желаемых целей по каждому

пункту с указанием сроков, бюджета и иных требуемых ресурсов.

После того, как план будет готов, каждый его пункт необходимо подвергнуть SWOT-анализу и при необходимости скорректировать его. Не исключено даже, что такой анализ может убедить собственника отложить внедрение категорийного менеджмента до лучших времен.

В любом случае, прежде чем предпринимать какие-то действия, проконсультируйтесь у коллег/ конкурентов, на форумах профессиональных сообществ, привлекайте отраслевых экспертов, обладающими персональными компетенциями в данной предметной области.