

КМ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТ

Екатерина Сударева

Всё больше компаний во всем мире рассматривают категорийный менеджмент как единственно возможный способ эффективного управления. Его успешному внедрению в нашей стране, с точки зрения многих игроков рынка, препятствуют традиционные проблемы отечественной розницы: слабость торговых сетей; нестабильность поставок; разнородной во внутренней организационной политике (отсутствие унификации предприятий); полная информационная непрозрачность, как производителя, так и продавца. Однако опыт компаний, прошедших обучение, показывает реальное снижение издержек, и рост прибыли, за счет правильного подхода к управлению ассортиментом. Будет логично, если благодаря кризису торговые предприятия хотя бы задумаются о правомерности используемых в их компании технологий и кое-что попробуют оптимизировать на основе неоднократно доказавших свою эффективность инструментов. Это факт, что в периоды затруднений и «скудных лет» производятся все реформы и улучшения.



НЕСТАТИЧНАЯ СУБСТАНЦИЯ

«Категорийный менеджмент - это не статичная субстанция и не догма. Это подход к управлению, находящийся в постоянном развитии и совершенствовании», - объясняет **Виктория Снегирева**, генеральный директор компании «Национальная Консалтинговая Группа». В цивилизованной торговле понятие категорийного менеджмента чаще всего рассматривается как интеграция отдела продаж поставщика и отдела закупок сети магазинов, при которой обе стороны «работают над категориями», т.е. не просто покупают и продают, а разделяют товарную массу на категории, подходя к каждой категории как к отдельному бизнесу (стратегической бизнес-единице) и оптимизируют товародвижение на всех стадиях торговой деятельности для того, чтобы продукты были максимально востребованы конечным потребителем».

Категории товаров в розничном магазине

Таблица 1.

Товар	Товарооборот	Торговая наценка
Генератор потока (привлекает потребителей)	Высокий	Средняя
Генератор наличности (пассивный спрос взамен отсутствующих товаров)	Высокий	Маленькая
Импульсивный спрос, увеличивающий среднюю сумму чека	Выше среднего	Выше средней
Имиджевые товары	Высокий/низкий	Низкая/высокая
Генератор прибыли	Средний или выше среднего	Максимальная
Защитники (не дают покупателям уйти в другой магазин)	Средний или ниже среднего	Минимальная



Данную классификацию могут использовать наиболее опытные предприниматели, тем более, как советует Виктория Снегирева, формировать товарные категории можно лишь после 1,5 -2 лет работы магазина.

В формировании категорий ключевую роль играет информация. Наличие информации о специфических свойствах продукции, логистических особенностях и психологии покупателей, по которой определенные товары в сознании потребителей являются совместимыми, помогает образовывать так называемые стратегические деловые единицы (СДЕ). СДЕ формируются из нескольких групп товаров или, наоборот, одна группа товара делится на подмножества, каждое из них образует СДЕ, управляемую отдельно. Одна стратегическая деловая единица может включать в себя, к примеру, кофе, фильтры для приготовления кофе, растворимый кофе, чай, кофе с молоком, какао, экзотические пряности и табак. Большинство групп товара вследствие широкого ассортимента требуют ограничения и перегруппировки по принципу СДЕ. Хрестоматийный пример - пиво и снеки объединены в одну категорию, поскольку товары дополняют друг друга и имеют общую сезонность. Однако не для всех товаров подходит категорийное управление. Так, продукт класса «премиум» не может находиться в одной категории с более дешевыми товарами. Поэтому, чтобы охватить весь ассортимент, должен быть некий гибрид между категориями и брендами для наиболее эффективного управления, при котором дорогие марки в магазине не смешиваются с более дешевыми. В то же время у каждой сети свои «ноу-хау» в определении состава категории, которые имеют большое значение в управлении и держатся в секрете..

«Мы всегда очень строго подходили к формированию ассортимента, и во многом благодаря этому оказались в чуть лучшем положении, чем наши коллеги по отрасли, - констатирует Алексей Бобров, генеральный директор компании «Лента». - Руководствуясь результатами категорийного анализа, мы предлагали нашим покупателям только популярные и востребованные продукты. В результате наш ассортимент не был «раздут» до 30-40 тыс. единиц, как в других гипермаркетах и нам не пришлось позднее просто «вырезать» из ассортимента определенный процент товаров, как это делали другие». Еще в 2003 г. «Лента» наряду с другими торговыми сетями и поставщиками стала учредителем некоммерческого партнерства ECR-Rus, созданного для внедрения методов «Эффективного отклика на запросы потребителей» (Efficient Consumer Response) в российском ритейле. ECR считается наиболее плодотворным способом сотрудничества между производителями и представителями оптовой и розничной торговли во всем мире, он позволяет снизить логистические затраты и оптимизировать управление ассортиментом в целях максимального удовлетворения потребностей покупателей. Подходы «Эффективного отклика», собственно, лежат в основе категорийного менеджмента, с середины 1990-х взятого на вооружение успешными розничными сетями на Западе. «Сегодня в России категорийный менеджмент (КМ) только начинает развиваться, - говорит Алексей Орлов, начальник отдела маркетинга компании «Лента». - Основной инициатор



этого развития - транснациональные производители, приносящие в Россию опыт работы с иностранными сетями. Поэтому в той или иной форме многие российские сети уже попробовали внедрять принципы КМ в своей работе. Однако позитивных примеров немного, поскольку иностранные компании не всегда могут правильно учесть специфику российского рынка. Это не ноу-хау «Ленты», это мировая практика. Однако «Лента» в нашей стране является одним из пионеров в данной области, мы одними из первых решили системно подойти к внедрению КМ и уже сделали серьезные шаги в этом направлении».

Действительно, система КМ далеко не нова для большинства крупных компаний. «Однако ее внедрение не всегда проходит успешно, - говорит Виктория Снегирева. - Причина, как правило, кроется именно в построении системы. В ее наполнении. Наиболее распространенной ошибкой является «выдергивание» отдельных элементов и попытки их шокового внедрения. Хотелось бы добавить, что, несмотря на перспективность данной модели управления и резко возросший интерес к данной теме, это не панацея. Необходимо учитывать, что внедрение категорийного менеджмента потребует от компании качественного изменения квалификации персонала, изменений программного продукта, менталитета и организационных форм предприятия. И в то же время опыт таких компаний показателен и достоин подражания».

МАЛЕНЬКИЙ ДИРЕКТОР БОЛЬШОЙ СЕТИ

Степень квалификации персонала и соответствие потенциальных кандидатов в категорийные менеджеры широкому списку требований - это вопрос, который волнует

ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Изменился покупатель. Усложняется его демографический портрет, меняется его образ жизни и структура спроса. Это заставляет всех участников цепи поставок концентрироваться на узких сегментах «лояльных потребителей» и связывать всю свою деятельность с удовлетворением его потребностей. Многочисленные исследования показывают, что доля лояльных покупателей в общем потоке составляет 20-30%, однако именно они приносят 70-80% оборота и прибыли предприятия. Это справедливо практически для всех торговых предприятий.

Рост конкуренции. Концентрация на рынке достигла такого предела, когда традиционные формы и форматы торговли не могут обеспечить конкурентное преимущество. Это обусловило появление магазинов, нацеленных на максимальное удовлетворение круга лояльных покупателей с соответствующей системой менеджмента. До 95% новых брендов «умирают» в течение 12 месяцев, не выдержав конкуренции.

абсолютно все компании, желающие перейти на систему управления категориями. Вводное обучение сотрудников проводят привлекая для этой цели экспертов со стороны либо собственными силами. Второй вариант предпочтительнее, так как внедрение категорийного менеджмента требует глубокого знания специфики конкретного бизнеса. По мнению Алексея Орлова, соответствующие знания можно получить только вместе с опытом работы, а существующие тренинги опираются на западные модели и не учитывают российских реалий.

По словам Виктории Снегиревой, основной акцент при подготовке будущих специалистов делается на следующие дисциплины: теория категорийного менеджмента, методы и инструменты управления ассортиментом, методы прогнозирования и планирования спроса, методы анализа и оценки рынка. Многие участники рынка считают, что хорошие специалисты получаются из менеджеров по закупкам, потому что значительная часть работы категорийного менеджера связана с закупками и логистикой. Однако на практике часто встречаются профессионалы, «выросшие» из продавцов, товароведов, менеджеров по маркетингу и даже кассиров. Эти сотрудники прекрасно знают ассортимент, все тонкости бизнес-процессов и имеют отличную мотивацию - карьерный и профессиональный рост. На такую отличительную черту талантливого сотрудника, как высокая мотивация достижения успеха и самореализации, например, обращает внимание Ольга Елифанова, генеральный директор архангельской торгово-производственной группы «Шик»: с ее точки зрения, главное, чтобы у человека «горели глаза». «Исходя из собственного опыта, могу сказать, что чем больше амбиций и целеустремленности в потенциальном кандидате,

тем больше шансов на успех, - говорит генеральный директор. - Главное качество категорийного менеджера - это думать как покупатель. А покупатели - это мы все. Конечно же, нужны специфические знания, и здесь важно не экономить на обучении. Но научить, на мой взгляд, можно каждого, было бы желание. По мнению Любови Козьминой, директора департамента маркетинга компании «Шик», отличие категорийного менеджера от менеджера по закупкам - его личная ответственность за всю «судьбу» вверенной ему товарной категории, от закупки до реализации. «Благодаря внедрению системы КМ в нашей торговой сети мы сняли одно из главных противоречий, заложенных в традиционной организации работы торгового предприятия, когда закупками и продажами ведают разные отделы с несовпадающими интересами, - комментирует специалист. - Передача части управленческих полномочий в руки категорийного менеджера заставляет бывших «закупщиков» более внимательно относиться к тонкостям бизнеса, связанным с продажами».

Категорийный менеджер принимает решения по таким основополагающим вопросам: что завозить и по каким ценам, какие обороты и какую прибыль запланировать, какую розничную цену указывать, как и где вывешивать POS-материалы, на какие полки класть товар, сколько средств из рекламного бюджета выделять на продвижение, что делать с неликвидами, с какими поставщиками сотрудничать. Широкие полномочия и высокий уровень ответственности специалиста требуют от него обладания определенными качествами, среди которых следует выделить:

- успешный опыт разработки и запуска нового бренда или вывода и адаптации продукта на российском рынке;

Экономическая ситуация. Ушли в прошлое сверхприбыли. Рентабельность торговли опустилась до критического уровня. Это заставило предпринимать меры по повышению производительности и снижению издержек.

Всё это заставило сначала производителей, а затем и всех по цепи поставок, перестраивать свою систему управления в соответствии с принципами категорийного менеджмента.

Новый подход к управлению ассортиментом сформировался на Западе в конце 1980-х г.г. Считается, что начало ему было положено в розничной сети Schnucks из Сент-Луиса (США). Когда в 1985 г. сеть стала сдавать позиции в конкурентной борьбе, университетский профессор Брайен Харрис предложил владельцам воспользоваться компьютерной программой «Аполлон», рассчитывавшей 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 под влиянием поставщиков. Действуя согласно указаниям «Аполлона», через два

года Schnucks вытеснила основного конкурента из Сент-Луиса.

Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией Procter&Gamble. Именно Procter&Gamble в начале 1990-х г.г. первой догадалась объединить товары в категории не по принципу производства, а по их общим для потребителя свойствам. В 1991 г. совместно с Wal-Mart компания первой создала у себя подразделение customer team, перед которым была поставлена задача сблизить производителя и сеть магазинов. Параллельно команда решала ряд важных вопросов, впоследствии объединенных понятием «категорийный менеджмент»,

Ноу-хау категорийного менеджмента основывается на следующих незыблемых правилах:

- потребитель - основная ценность, вся деятельность ориентируется на максимальное удовлетворение запросов потребителя;
- категория является самостоятельной бизнес-единицей, она предполагает объединение функций закупки и продажи, наличие единственного лица ответственного за всё происходящее в рамках категории.

- знание особенностей требуемого рынка;
- опыт продвижения продукции, создания рекламной концепции;
- знание основ логистики, товародвижения, принципов складирования;
- умение планировать, пользуясь системами и методами анализа;
- владение иностранным языком (если специалист представляет интересы крупной западной компании);
- наличие переговорных техник, основ делового протокола и общения.

Не следует забывать, что столь высокий уровень ответственности, возложенный на специалиста, имеет и отрицательную сторону - за все негативное, что происходит с товаром, отвечает именно категорийный менеджер, поскольку в своей категории он самый главный. По сути дела, категорийный менеджер, управляющий своей категорией как самостоятельной стратегической бизнес-единицей, должен обладать навыками и компетенциями уровня если не директора предприятия, то, по крайней мере, коммерческого директора торговой компании. Действительно, можно представить, что менеджер категории «Рыбные продукты» стоит во главе небольшой компании, специализирующейся на торговле рыбными продуктами; менеджер категории «Гастрономия» управляет сетью колбасных магазинов и т. д. Да, при этом они используют ресурсы компании (как бы «арендуют» часть офиса, часть полочного пространства, часть людского ресурса и т. д.) и должны согласовывать свои стратегии и тактики с общекорпоративными. Но подход к управлению по категорийному признаку должен быть именно таким: категория - это моё предприятие, и я за него отвечаю! И система оценки категории должна строиться как система оценки эффективности работы предприятия, включающая финансовые и рыночные меры.

ГОВОРЯЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ КОМПАНИИ

В «Ленте» все решения по формированию ассортимента принимает коммерческая служба. Однако в компании есть несколько подразделений, которые могут оказать влияние на принятие этих решений. В частности, такое влияние могут оказать отдел маркетинга (исследуя ситуацию, замеряя результаты проведенных ранее изменений и давая рекомендации) и отдел мерчандайзинга (определяя принципы выкладки товаров в торговом зале). «Работая по проектам с поставщиками, мы в обязательном порядке привлекаем к анализу и подготовке финальных рекомендаций все эти службы», - говорит начальник отдела маркетинга.

Первым в 2005 году изменил подход к работе отдел мерчандайзинга - он вышел к поставщикам с предложением по прорисовке планогамм (схем расположения продукции на полках). Следом к внедрению категорийного менеджмента подключилась коммерческая служба. Сначала новые знания и навыки, полученные сотрудниками в ходе тренингов, были применены только для управления некоторыми категориями (чай, кофе, стиральный

порошок). И лишь убедившись, что инструмент успешно работает, его применили ко всем без исключения товарным категориям.

В настоящий момент в компании работает 25 категорийных менеджеров, более опытным из них приходится управлять 2-3 категориями товаров одновременно, что позволяет удерживать численность штата в границах разумного. Раз в два месяца категорийный менеджер принимает самостоятельное решение о введении - выведении товаров из ассортимента (чаще, по мнению специалистов «Ленты», вносить коррективы нецелесообразно, так как это может привести к сбоям в работе торговых комплексов). Решение принимается на основании данных, которые предоставляет служба маркетинга и поставщики, и, как правило, является взвешенным, учитывающим не только маркетинговые данные о поведении товара на рынке, но и коммерческие интересы компании. Об экономической целесообразности деятельности предприятия забывать тоже нельзя.

Специалисты компании «Лента» уверены, что категорийный менеджмент как система работает исправно. Результаты говорят сами за себя. «В этом направлении нам есть чем гордиться, - утверждает Игорь Лукашкин, заместитель коммерческого директора направления Food. - Рост по отдельным категориям в «Ленте» существенно превосходит рост этих категорий по рынку в целом».

Рост некоторых категорий по рынку в 2008 г., % (по данным Nielsen)

Таблица 2.

Категория	Рост категории в «Ленте»	Рост категории на рынке
Кефир	45,35	30,55
Энергетические напитки	44,25	25,69
Замороженные овощи	60,63	39,24
Сигареты	63,98	5,43

«В 2008 г. мы обновили некоторые наши стандарты в области мерчандайзинга и сделали специальную зону «baby-shop», где представлены вместе и food и non-food (детские игрушки, подгузники, детское питание), - рассказывает о достижениях Вероника Сытина, коммерческий директор направления non-food. - Благодаря этому категория «детские товары», на которую мы делали ставку в прошлом году, показала темпы роста, превышающие общие темпы роста всего направления non-food в два раза». Значительный рост, на 58 %, наблюдается в категории «спортивные товары». Такой результат достигнут благодаря расширению предложения в подкатегории «туризм», «рыбалка», «велосипеды», введению новых товаров в подкатегориях «мелкий фитнес», «спортивная одежда» (премиум-бренды Puma, Umbro по уникальным ценам), хорошим ценовым предложениям, например, по тренажерам, росту продаж по мототехнике. В 2008 г. компания представила также покупателям расширенный ассортимент сезонных товаров, и как результат - категория выросла на 40%. Все сезонные каталоги («дача», «ремонт», «новый год», «товары для отдыха», «автотовары» и др.) показали очень хороший результат. В два раза увеличилось

количество товарных единиц (SKU) под частными марками в направлении non-food. Сейчас это около 400 позиций под марками Lentel, Maglietta, Giardino Club, Magia, SkyStar, «8 часов». Также в течение всего прошлого года специалисты «Ленты» уделяли особое внимание потребностям клиентов на Юге и в Сибири, адаптируя ассортимент nonfood в этих регионах к требованиям региональных клиентов, с одной стороны, и находя поставщиков в регионах - с другой. **«Мы поставили себе цель - в каждом регионе иметь как минимум по одному местному поставщику на одну категорию, -** объясняет коммерческий директор. - Возможно, словосочетание «один поставщик» звучит не слишком амбициозно... Но с учетом того, что российских производителей, которые могут обеспечить производство и поставку товаров нужного качества и в нужном объеме, очень и очень мало, данная задача вполне отвечает реалиям. И мы эту задачу выполнили». Оборот большинства региональных поставщиков растет в «Ленте» хорошими темпами. Например, компания «Сибирский центральный склад» (локальный поставщик автомасел) увеличил свои продажи на 552 %, компания «Ланати» (производитель носков) - на 251 %, а компания «Викон-Р» (производитель угля) - на 1843 %».

«Суть и уникальность категорийного менеджмента в том, чтобы совместными усилиями поставщика и ритейлера достичь результата, выгодного обеим сторонам, - убежден Алексей Орлов. - Для «Ленты» этот результат - рост оборотов категории и удовлетворенности покупателей категории в целом. Для поставщика - рост оборота его брендов как следствие роста оборотов категории. Именно поэтому каждому проекту по КМ предшествует достаточно кропотливый переговорный процесс, направленный на согласование целей проекта и ожиданий от него. Если цели поставщика и цели «Ленты» по категории расходятся, совместное управление категорией теряет смысл. Сейчас нам удается сбалансировать интересы участников КМ-проектов, и мы надеемся, что в будущем уровень взаимопонимания сторон будет только расти».

ТП



ЧЕТЫРЕ ОПОРЫ КМ

Сергей Леонов

Управление категориями - не очень новый, но очень современный инструмент управления продажами в магазинах. В розничной торговле КМ держится на четырех китах: людях, товарах, технологиях и финансах.



ЛЮДИ

Во многих преуспевающих западных компаниях работают категорийные менеджеры. В их функции входит достаточно много глубокой работы, связанной с формированием структуры ассортимента, отслеживанием по данной категории конкурентов, проведением переговоров с поставщиками и заполнением структуры ассортимента товарами, а также ценообразование категории, промо-активность, управление стандартами мерчендайзинга и утверждения планов. Таким образом, эти люди ответственны за финансовый результат категории, и от их компетенции зависит результат всей компании, Они практически боги для компаний, в которых работают. Я имел удовольствие общаться с одним из категорийных менеджеров ритейл-компаний, входящей в ТОП 10 мировых ритейлеров, он занимается управлением текстилем. Надо сказать, что он стал

категорийным менеджером, по его словам, только недавно, отработав на этой должности более 20 лет. Он знает, как выбрать правильный ассортимент по правильным ценам, Он формирует ассортимент, и поставщики товаров ориентируются на его мнение. И так, возможно ли это сейчас в России - иметь такую компетенцию? К сожалению, пока нет. Рынок только находится в росте и розничные сети еще не так окрепли, чтобы иметь глубокое представление о тенденциях в категориях, Сама современность розничной торговли в целом и закупочная деятельность в частности все еще новы для розничных сетей России. А качество менеджмента пока еще находится на низком уровне. Приглашать категорийных менеджеров из западных сетей не имеет смысла как минимум из-за специфичности потребления, Один уволенный категорийный менеджер рассказывал, что его наняли на работу в одну из московских се-

тей, где дали право решать, какой покупать товар, выбирать поставщика, как продвигать товар и за сколько его продавать. Он без стеснения сказал, что данный инструмент ему позволил заработать за 6 месяцев очень приличные деньги. Коррупция - еще один из подводных камней в современной российской розничной торговле.

Поэтому, начиная управлять категориями, отнеситесь к людям и их профессионализму как можно серьезнее. Например, мы разделяли команды, которые формируют ассортимент и команду, которая его наполняет, ведя переговоры с поставщиками. Кроме того, была команда, занимавшаяся ценообразованием. Таким образом между этими командами создавался рабочий конфликт. Команде, формировавшей структуру ассортимента и занимавшейся ценообразованием, ограничили общение с поставщиками, оставили команде закупок лишь техническую функцию переговоров с поставщиками. Именно маркетинг занимался управлением категориями в магазинах, тесно работая с маркетинговыми подразделениями поставщиков и аналитиками рынка.

ТОВАРЫ

Начните с категорий, где существует явное доминирование бренда или поставщика (производителя). Рассмотрим пример - кофе. Доля Nestle в этой категории явно может быть доминирующей. Или Procter's Gamble, DANONE, Ahmad, G'Oréal, Energizer, «Камис» (приправы)... Именно они и являются «капитанами категорий». Что означает, что с данных категорий и следует начинать. В дальнейшем не забудьте категории, где Ваши компетенции ритейлера уступают компетенциям поставщиков (производителей). Например, категории: CD, DVD, газеты, журналы, книги... Данные категории могут управляться самими поставщиками. И в последнюю очередь займитесь оставшимися категориями, где нет явного лидера-поставщика, но, возможно, доминирующее положение играют два основных поставщика.

ТЕХНОЛОГИИ

Как управлять категориями в торговом зале? Для этого потребуется несколько шагов.

Шаг первый. Начинаем с того, что спланируем или пересмотрим торговое пространство в магазине. Выделим необходимое количество полок и мест на полках, чтобы разместить все требуемые и учтенные в структуре ассортимента категории. Место, которое может занимать категория, должно соответствовать спросу данной категории. Для этого требуется постоянно изучать собственные продажи. Однако не забывайте, что статистика собственных продаж имеет ограничения по местоположению магазина, и периодическими отсутствиями товаров в запасе магазина. Вам будет очень полезны отчеты на уровне региона о категориях, имеющих спрос, это позволит различать растущие категории и категории, начинающие стагнировать. Таким образом, ваша реакция на увеличения полочного пространства растущих категорий будет вознаграждена ростом среднего чека и увеличением количества покупателей.

Второй шаг. Рассмотрим саму категорию и товары, входящие в неё. Как было описано ранее, мы изучаем собственные продажи, но уже в выбранной нами категории по брендам и типу товаров. Нас интересует доля бренда в продажах внутри исследуемой категории. Мы также не забываем использовать исследования поставщика (производителя). И конечно, используем данные рынка по исследуемой категории, которые с большим удовольствием представляют такие компании, как Nielsen, MEMRB и др. Наша задача - прийти на основании этих данных с поставщиком (производителем) - лидером категории к единой структуре долей брендов в категории, оставив за собой долю для своей частной торговой марки (если таковая имеется). Итак, итогом данной работы должен стать процент места на торговой полке, соответствующий проценту продаж данного товара. Будет логично, если ваш департамент маркетинга не забудет указать минимальное количе-

ство товаров одного наименования, стоящего на полке.

Шаг третий. Он связан с организацией работ по формированию планogramм на каждый магазин, мерчандайзинг и последующие сезонные изменения. Именно здесь и требуется основная помощь «капитана категории» - поставщика (производителя) основного бренда. Задача департамента маркетинга - проверять планogramмы на соответствие согласованным процентам и правилам выкладки товара, т.е. контролировать работу вашего партнера, утверждать такую планogramму и передавать в магазины для организации выкладки на местах. Саму выкладку первый раз лучше делать с участием сотрудника департамента маркетинга вашей компании и мерчандайзерами поставщика, но на условиях, что те прошли инструктаж в своих компаниях относительно планogramм ваших магазинов. Такая работа должна очень четко осуществляться, и после ее выполнения не будет лишним сфотографировать выложенную категорию и обратить внимание сотрудников магазина и внешних мерчандайзеров на то, как должен выглядеть данный стеллаж всегда. И так, это еще не все, так как в фактической жизни магазина данная планogramма может жить «своей жизнью» уже на следующий день. Чтобы закрепить проделанную работу, ограничьте границы товара выставленным ценником. Вплоть до того, что приклеить его к полке внутри ценникодержателя. Данный инструмент поможет сотрудникам магазина своевременно заметить отсутствие товара.

Менеджмент магазина должен следить за тем, чтобы выкладка соответствовала планogramме. Если же выкладку осуществляют внешние мерчандайзеры, необходимо предусмотреть штрафы для компании-партнера, предоставляющей услуги мерчандайзеров.

ФИНАНСЫ

Управляя категориями профессионально, все мы надеемся на то, что наши клиенты будут удовлетворены ассортиментом товаров на полках нашего магазина. И это, конечно же, от-

разится на товарообороте как основном показателе успешности магазина. Понимая это, Вы должны предусматривать не только возможное увеличение продаж, но и учесть расходы, связанные с такими мероприятиями. Это касается и людей и технологий, задействованных в управлении категориями. Это также коснется дополнительного или специального оборудования в магазинах, которые поддерживают или выделяют ту или иную категорию, но всегда делающую процесс покупки товаров в вашем магазине более удобным. Именно здесь стоит опять обратиться к «капитану категории». Большинство лидеров рынка - поставщиков (производителей) инвестируют деньги в специальное оборудование для своих товаров. Данный процесс зачастую со стороны поставщиков (производителей) не согласовывается с ритейлерами, что, конечно, является упущением для обеих сторон. А возможность сотрудничать в этом направлении будет очень важной информацией для поставщика (производителя),

Производство и поставка специального оборудования и визуальные коммуникации внутри стеллажей выделяют данную категорию и привлекают внимание покупателей. Работу по производству и поставке также можно доверить «капитану категории». Таким образом, ваши затраты могут быть уменьшены, в то время, как товарооборот категории возрастет, и наслаждение от работы получите не только клиент и вы, но и, конечно, поставщик (производитель), что является справедливым,

Другими словами, не создавайте управление категориями «за любые деньги». Соизмеряйте ваши затраты с прогнозами увеличения товарооборота. Привлекайте максимально к партнерству ваших поставщиков - «капитанов категорий». Они не меньше вас заинтересованы в продажах товаров. Им психологически будет проще вам помочь, если вы признаете их лидерство в категории и доверяете им ряд очень важных работ, что ведет к более тесному партнерству. В конце концов все это направлено на увеличение товарооборота и имеет прямую связь с интересами не только ритейлера, но и поставщиков. ТП