

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Категорийный менеджмент должен был привести к трансформации коммерческих департаментов, в результате которой их сотрудники должны были перейти от роли специалистов по закупкам к роли клиентоориентированных менеджеров стратегических бизнес-подразделений. Но в большинстве розничных компаний этого не произошло: названия должностей изменились, но основные обязанности, ожидания и объемы предоставляемой поддержки остались практически без изменений. Лишь немногие розничные компании используют потенциал категорийного менеджмента и трансформируют работу организации. Подобная трансформация требует наличия правильных кадров, инструментов и рабочих процессов.

Суть категорийного менеджмента ясна: розничные компании должны управлять всеми категориями товаров, чтобы сделать их более привлекательными для покупателей. Категорийный менеджер должен быть не просто специалистом по закупкам, а главным менеджером бизнес-подразделения. Вместо того чтобы стараться получить от поставщиков минимальные цены, специалисты коммерческих департаментов должны разрабатывать оптимальное предложение для покупателей, а также обеспечивать конкурентные уровни цен, интересные промо-акции, правильный ассортимент и привлекательную выкладку.

Тем не менее, розничные компании утверждают, что это сложно реализовать на практике. Обязанности специалистов коммерческих департаментов расширились, но большинство специалистов по закупкам по-прежнему тратят время на решение тех же задач, что и десять лет назад. Изменить названия должностей легко; гораздо сложнее изменить подходы к работе. В большинстве случаев внедрение категорийного менеджмента привело к тому, что у специалистов коммерческих департаментов появились новые обязанности, но не полномочия.

Можно разделить все сложности, с которыми сталкиваются категорийные менеджеры, на три группы:

Время: категорийные менеджеры должны уделять достаточно времени своим обязанностям.

Информация: категорийным менеджерам необходимы правильные данные для принятия решений.

Навыки: категорийные менеджеры не могут разбираться сразу во всем. Необходимо предоставить им поддержку в виде небольшой группы экспертов по ключевым областям.

В данной статье мы детально рассматриваем эти группы сложностей и предлагаем способы их решения для розничных компаний.

ВРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Нехватка времени – первое, что отмечают категорийные менеджеры. Они не успевают управлять категориями, поскольку им по-прежнему необходимо уделять внимание задачам, связанным с закупками. Как и раньше, им нужно размещать заказы, встречаться с поставщиками, решать проблемы, о которых сообщают магазины, размещать рекламу и решать множество других задач. Расширение обязанностей не приведет к желаемым результатам, если у сотрудников не будет хватать на них времени.

В условиях чрезмерной загрузки большинство сотрудников будут фокусироваться на неотложных задачах и откладывать все остальные вопросы на потом. Поскольку многие из новых задач, связанных с собственно категорийным менеджментом, являются стратегическими и рассчитаны на долгосрочную перспективу, они зачастую отходят на второй план, если у категорийных менеджеров не хватает времени на их решение. При этом следует отметить, что, хотя финансовые последствия подобных стратегических задач и являются значительными, упущенные возможности по увеличению продаж и прибыли привлекают к себе меньше внимания, чем пустые полки в магазинах.

Эта ситуация проиллюстрирована на Рис. 1. В данной группе розничных компаний категорийные менеджеры тратят большую часть своего времени на решение административных задач и урегулирование кризисных ситуаций, обходя вниманием долгосрочное планирование и формирование стратегий. Вывод очевиден: категорийные менеджеры, чрезмерно загруженные работой, ничем не отличаются от специалистов по закупкам. Если в вашей компании категорийные менеджеры решают в основном задачи, связанные с закупками, то, вероятно, разумнее всего нанять еще нескольких закупщиков, позволив категорийным менеджерам сместить фокус внимания.

КАЧЕСТВО ДАННЫХ ВЛИЯЕТ НА КАЧЕСТВО ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

По словам категорийных менеджеров, им сложно получать необходимую информацию. Некоторые категории насчитывают сотни SKU, поэтому бывает довольно сложно определить оптимальный ассортимент, программу промо-акций или ценовую архитектуру, которые бы позволили повысить привлекательность категории для покупателей и улучшить её финансовые показатели. Активное развитие технологий сбора и хранения данных, которое произошло в последнее десятилетие, маскирует собой тот факт, что большинство компаний обладает большим количеством данных, но не умеет их обрабатывать. В теории у компаний должны быть большие объемы данных, но на практике их оказывается сложно собрать, т.к. они хранятся в разных системах. Поэтому категорийные менеджеры редко обладают правильными инструментами для принятия решений. За неимением качественных данных некоторые компании полагаются на данные поставщиков. Это решение может не только негативно повлиять на стратегию категории, но и привести к тому, что розничные компании не получают ту информацию, которая им действительно нужна. Например, данные о покупательских сегментах и лояльности к брендам могут объяснить, почему покупатели переключаются между товарами в пределах полки (что важно для поставщиков), но не объясняют, почему покупатели переключаются на другие магазины (что важно для розничных компаний).

В последние десять лет многие розничные компании запускали различные амбициозные проекты, чтобы снизить свою зависимость от неправильных или неполных данных. Но длительные сроки реализации подобных проектов могут вызывать дополнительные сложности, если принятие важных решений откладывается до тех пор, пока не будет внедрена новая система. Что более важно, после внедрения новой системы зачастую оказывается, что она не приносит результатов, необходимых для категорийных менеджеров.

Рис. 1: Распределение рабочего времени категорийного менеджера – типичный пример

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
08:00	Ввод данных	Анализ действий конкурентов	Подготовка к переговорам с поставщиками	Совещание по результатам за последние периоды	Планирование промо-акций
09:00	Анализ результатов за прошлую неделю	Подготовка презентации по результатам прошлой недели		Презентация для поставщиков	Корректировка неправильных данных о затратах
10:00	Запрос отчетов	Конференц-звонок с поставщиком		Совещание по ценообразованию	Утверждение закупок
11:00	Анализ действий конкурентов	Ввод и проверка данных		Конференц-звонок по вопросам распределения	Совещание по планированию промо-акций
12:00					
13:00	Совещание с сотрудниками	Конференц-звонок с поставщиком	Совещание с поставщиком	Совещание по оборудованию в магазинах	Совещание с поставщиком
14:00		Конференц-звонок с поставщиком	Совещание с поставщиком	Совещание с поставщиком	Совещание по промо-акциям
15:00		Совещание	Работа с почтой	Работа с почтой	Совещание по ценообразованию
16:00	Пересмотр плана мероприятий	Совещание с поставщиком	Совещание по оборудованию в магазинах	Пересмотр паспортов сделок и цен	Совещание по проблемам в магазинах
	Реализация		Пересмотр	Долгосрочное планирование	

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ КАТЕГОРИЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Коммерческие руководители высшего звена часто бывают потрясены, когда узнают, на что тратят время категорийные менеджеры. Огромное количество административной работы – ввод данных, ценообразование, работа с рекламой, пополнения – приводит к тому, что у категорийных менеджеров не остается времени на определение стратегии или повышение эффективности категории. Совещания с поставщиками отнимают гораздо больше времени, чем подготовка к ним – и это представляет проблему, ведь итогом каждого совещания может стать спад или прирост маржи на десятки базисных пунктов. Данная проблема встречается в различных регионах и в разных розничных сетях. Мы наблюдали подобные проблемы у розничных компаний различных типов (от продовольственных сетей до крупных универсальных компаний) в полудюжине стран.

Для принятия качественных решений обычно необходим ряд данных из различных источников: если не хватает хотя бы одного элемента, категорийным менеджерам приходится действовать вслепую. Поэтому необходимо предоставлять полную информацию и аналитические данные, полностью соответствующие принимаемым решениям.

Категорийным менеджерам необходимы быстрые и эффективные инструменты для подготовки отчетности, но для этого недостаточно только подробных данных и углубленного анализа – информация должна быть представлена в простом и понятном виде и должна допускать разбивку на различные уровни по усмотрению категорийного менеджера (по брендам, размерам упаковки, подсегментам, кластерам магазинов и т.д.). Данные должны быть представлены в форме, облегчающей принятие коммерческих решений. Например, для переговоров с поставщиками показатели работы должны быть представлены в виде сравнительной таблицы, чтобы упростить процесс выявления эффективных и неэффективных поставщиков. И, наконец, инструменты должны не только предоставлять данные. Например, для работы с промо-акциями категорийным менеджерам необходимы интеллектуальные инструменты, позволяющие прогнозировать эффективность потенциальных промо-акций.

НАВЫКИ: НЕОБХОДИМОСТЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ПОДДЕРЖКИ

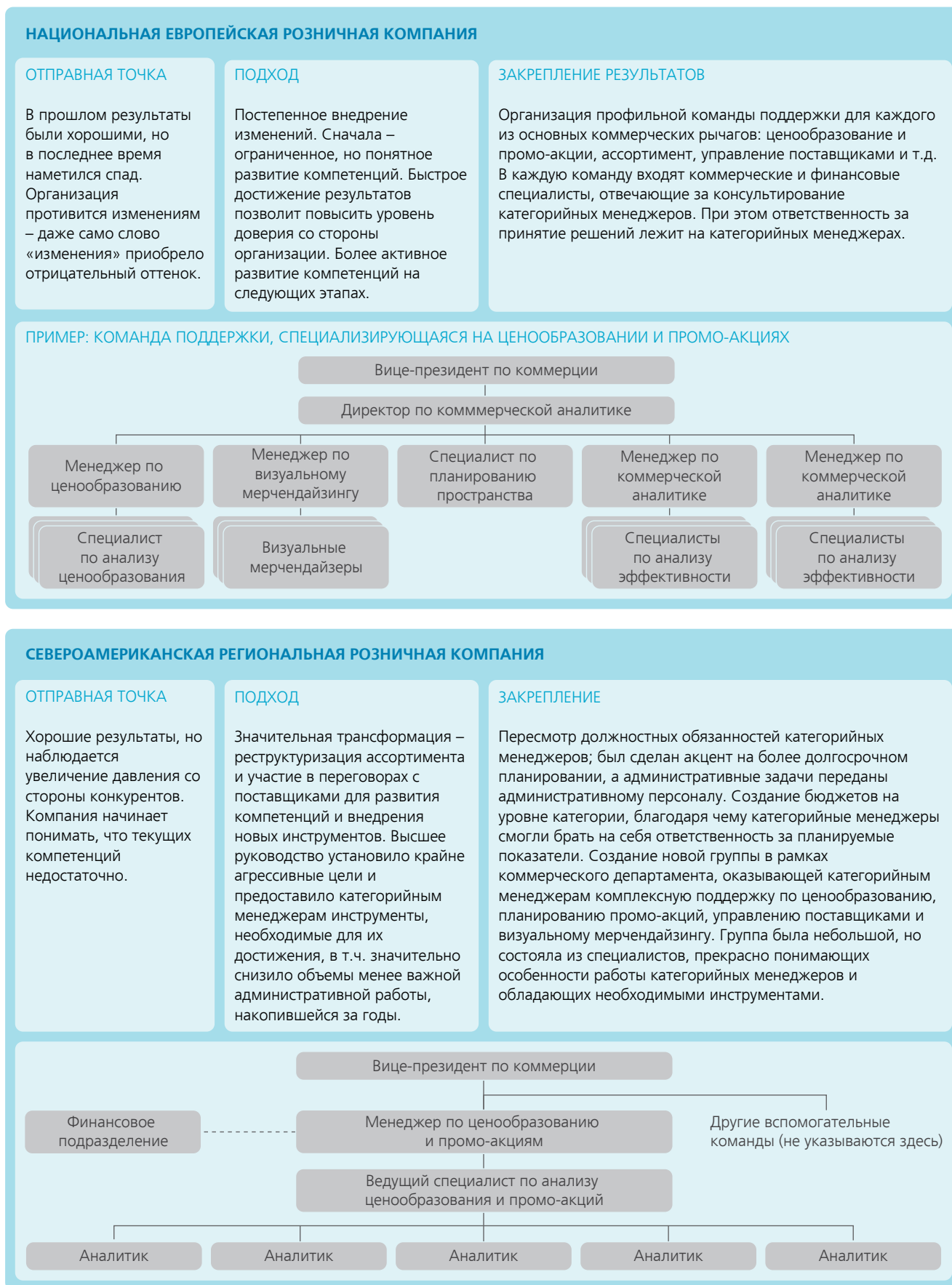
И, наконец, категорийный менеджмент должен опираться на широкий ряд навыков. Старшее руководство часто не осознает, насколько разнообразны требуемые навыки, и редко предоставляет специалистам по закупкам необходимые специализированные ресурсы. Даже если бы у категорийных менеджеров было больше времени и данных, им все равно пришлось бы столкнуться со сложной проблемой: они должны выступать не только «мастерами на все руки», но и быть, фактически, экспертами в целом ряде областей – от понимания и формирования покупательских предпочтений до составления бюджетов и управления важнейшими инструментами, такими как цены и промо-акции.

А если добавить сюда постоянно возрастающую сложность розничного бизнеса, проблема только усугубляется. Предложение для покупателей различается в зависимости от формата магазина и региона, и ассортимент должен учитывать специфику менее крупных рынков. Чтобы управлять им, необходимо хорошо понимать спрос на локальном уровне (различный ассортимент в зависимости от уровня дохода, этнической принадлежности и других факторов) и конкуренцию на локальном уровне (различное ценообразование в зависимости от конкурентов и совпадения с ними по предлагаемым товарам).

Главную роль играют аналитическое мышление и стратегический анализ, однако стандартная модель развития персонала в розничном бизнесе, ориентированная на карьерный рост, зачастую не способствует развитию этих навыков.

Чтобы устранить данную проблему, можно создать специализированные централизованные команды, предоставляющие категорийным менеджерам консультационную и иную поддержку, необходимую для принятия окончательного решения. Категорийным менеджерам больше не нужно будет тратить время на сбор данных и расчеты. Вместо этого они смогут уделять время стратегическому планированию и управлению категорией. Помимо этого, специализированные группы могут помочь в разработке и поддержке персонализированных инструментов по работе с управленческой информацией, о которых говорилось в предыдущем разделе, и будут способствовать стандартизации, упрощению и улучшению подхода к категорийному менеджменту в масштабе всей компании.

Рис. 2: Оказание специализированной поддержки категорийным менеджерам – два пути



Даже при наличии специализированной поддержки не стоит ожидать, что привычные специалисты по закупкам сами по себе превратятся в продвинутых категорийных менеджеров, потому что, хотя некоторые из них и обладают необходимыми навыками, у большинства эти навыки все же отсутствуют. Диверсификация модели развития персонала может существенно повысить шансы категорийного менеджмента на успех: главное – обеспечить наилучшее применение разным людям, обладающим разными навыками и разным опытом, и добиться многообразия компетенций за счет сочетания внутреннего карьерного роста и найма новых сотрудников.

Также важно осознать, что не каждый сотрудник коммерческого департамента обладает навыками, необходимыми для того, чтобы стать эффективным категорийным менеджером, даже если этот сотрудник успешно работает в закупках. Настоящий категорийный менеджмент всегда будет сложной работой, именно поэтому так важно найти правильных людей на эту роль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пока что лишь немногим компаниям удалось реализовать потенциал категорийного менеджмента, обеспечив эффективное предложение для покупателей и улучшение экономических показателей. В основном это происходит из-за того, что компании недооценивают сложности, связанные с его внедрением. Восприятие категорийного менеджмента как этапа эволюции существующей бизнес-модели зачастую лишает его революционного потенциала, которым он наделен. С другой стороны, те розничные компании, которые при внедрении категорийного менеджмента полагались на системные решения, тоже не добились желаемого результата. Ключ к успеху заключается в осознании того, что категорийный менеджмент представляет собой принципиально иной подход к коммерческой деятельности, и что его повышенная сложность требует изменения организационной структуры, использования новых систем и ресурсов. Формирование необходимых компетенций – сложная задача, однако в результате вы можете получить значительный финансовый эффект и решающее конкурентное преимущество.

ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консультирования, сочетающий широкий отраслевой опыт с экспертными знаниями в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и реструктуризации бизнеса. У компании более 25 офисов в 50 странах мира. Oliver Wyman Group входит в группу компаний Marsh & McLennan Companies [NYSE:MMC].

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

www.oliverwyman.com

КОНТАКТЫ

ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики розничной торговли и потребительских товаров

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

НИК ХАРИСОН

Руководитель практики розничной торговли и потребительских товаров, Европа

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 20 7 852 7773

Copyright © 2017 Oliver Wyman Все права защищены.