

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕРЧЕНДАЙЗИНГ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2014 Н.А. Тихонов*

Ключевые слова: категорийный менеджмент, категорийный мерчендайзинг, оптимизация торгового пространства, закупки, поартикульная планограмма, ретро-бонусы.

Описывается новый подход к организации закупочной деятельности и оптимизации полочного пространства на основе категорийного мерчендайзинга. Рассмотрено взаимодействие отделов закупок и оптимизации торгового пространства при заведении и блокировке артикулов.

В отличие от классического категорийного менеджмента, и в частности от работ по категорийному менеджменту С.В. Сисоевой и Е.А. Бузуковой, в предлагаемой статье понятие категорийного менеджмента будет пересмотрено. В классическом категорийном менеджменте категорийный менеджер рассматривается как человек, который полностью управляет вверенной ему категорией, отвечая за формирование ассортимента, его закупку, выкладку и дальнейшие продажи. В нашем исследовании предлагается иной подход к категорийному менеджменту и управлению ассортиментом на основе поартикульных планограмм.

При новом подходе категорийный менеджер решает оперативные задачи управления вверенной ему категорией. В стратегическом плане занимается управлением взаимоотношений с поставщиками и производителями товара, т.е. осуществляет поиск ассортимента, заключение договоров, занимается всей текущей работой с договорами, контролирует оплату, заключает дополнительные соглашения к договору. Вопросы, связанные с анализом ассортимента и выкладкой, передаются в отдел категорийного мерчендайзинга, или оптимизации торгового пространства.

Категорийный мерчендайзинг - это комплексное управление оптимизацией полочного пространства на поартикульном уровне в рамках одной категории товара.

Сама по себе работа категорийного менеджера очень трудоемка и сложна. Если категорийный менеджер будет заниматься поартикульными планограммами и общим мерчендайзингом, то ситуация быстро выйдет из

под контроля. Это обусловлено тем, что если данный специалист по своей натуре больше категорийный менеджер, то это будет в ущерб мерчендайзингу; если данный специалист мерчендайзер, то основной перевес в работе будет в области выкладки, а закупочная сторона останется без должного внимания. Чтобы избежать подобных ситуаций, рекомендуется использовать один из двух подходов. Первый: оставить сотрудника в должности категорийного менеджера, который отвечает за все действия по вверенной ему категории. В его подчинении должно быть два сотрудника, один из них закупщик, который ведет договора, и второй категорийный мерчендайзер, или менеджер по оптимизации торгового пространства, который отвечает за выкладку. Второй подход - это разделение должностей категорийного менеджера и категорийного мерчендайзинга через создание двух параллельных отделов; отдела закупок и отдела оптимизации торгового пространства, или мерчендайзинга.

В данном исследовании речь пойдет о необходимости разделения именно мерчендайзинга и закупок для организаций мелкооптовой торговли. Сами по себе закупки и оптимизация полочного пространства очень трудозатратные мероприятия, требующие много времени и высокого уровня подготовки. Следует отметить, что мерчендайзинговая составляющая должна быть более стратегической, нежели закупочная часть, которая должна осуществлять текущую деятельность. В такой ситуации категорийный менеджер занимается стратегическим управлением в области развития ассортимента, вза-

* Тихонов Николай Александрович, соискатель. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. E-mail: nikolay_tihonov_88@mail.ru

имодействия с поставщиками в долгосрочной перспективе, а также вопросами поставок совместно с отделом логистики. Мерчендайзинг в стратегическом плане изучает потребности покупателей, анализируется ассортимент, его сбалансированность, востребованность со стороны покупателей. В таких условиях идеальный вариант, если у отдела мерчендайзинга или оптимизации торгового пространства есть возможность заниматься блокировкой малоэффективных или невостребованных артикулов в корпоративной базе данных, минуя отдел закупок или категорийного менеджмента (в разных организациях он называется по-разному). Возможность блокировки со стороны отдела мерчендайзинга необходима в случаях, когда специалисты по мерчендайзингу, занимающиеся разработкой или обновлением поартикульных планограмм, сталкиваются с невозможностью дальнейшего размещения артикулов. Возникает вопрос, какой товар лишний, что можно убрать с минимальными потерями? Для решения этой проблемы при классическом категорийном менеджменте, но с выделением мерчендайзинга как самостоятельного отдела, сотрудники отдела мерчендайзинга обращаются за помощью к категорийным менеджерам. Как правило, отдел категорийного менеджмента не имеет достаточного времени и возможностей для проведения тщательного анализа по возникшей проблеме, ему необходимо заниматься текущей деятельностью по обеспечению контрактов и взаимодействию с поставщиками. В такой ситуации сотрудники отдела закупок решают о блокировке артикулов часто принимают спонтанно, очень быстро, при этом субъективно выбирают «нелюбимые» артикулы или поставщики; может выбираться товар, который также субъективно оценивается как плохо продающийся, и происходит блокировка данного артикула. Не всегда при таком подходе блокируются действительно слабые позиции. После этого сотрудник отдела оптимизации полочного пространства, доверившись профессионализму категорийного менеджера, убирает артикул с планограммы. В такой ситуации может получиться, что из плохо продающихся артикулов убирается самый продающийся. Более страшная ситуация, когда убирается артикул со средними продажами. Для избегания по-

добных ситуаций рекомендуется новый подход к организации категорийного менеджмента в организации - через категорийный мерчендайзинг.

При категорийном мерчендайзинге функции по закупочной деятельности и оптимизации полочного пространства разделены между собой на два направления. Для соблюдения классического категорийного менеджмента возможно иметь общего начальника, но, как показывает практика, данный подход неудобен. Поэтому целесообразней в организации иметь отдел закупок, где могут быть категорийные менеджеры, которые управляют категорией в области организации закупок товара, т.е. всей технической работой, связанной с обеспечением ведения договоров, и отдел оптимизации торгового пространства, который должен иметь структуру, аналогичную отделу закупок. Например, если в организации есть категорийный менеджер по категории «напитки», куда входят алкогольные, безалкогольные напитки, вино, следовательно, и в отделе оптимизации торгового пространства, или мерчендайзинга, должен быть категорийный мерчендайзер по категории «напитки», которому подчиняются специалисты по оптимизации торгового пространства в аналогичных категориях: алкогольные, безалкогольные напитки, вино. Данный подход к распределению обязанностей дает ощутимое конкурентное преимущество. С другой стороны, два разных отдела занимают управление одной категорией, имеют одинаковую структуру, и возникает логичный вопрос об объединении функций, собственно, на этом и построен классический категорийный менеджмент.

В рамках крупной организации, имеющей в своем активе большое количество магазинов и ассортимент, отдел закупок сосредоточен на текущей, оперативной деятельности, заключающейся в получении более выгодных условий по контракту, поиску поставщиков уникальных товаров, необходимых покупателю. Поиск товаров может и должен основываться на информации, полученной от отдела категорийного мерчендайзинга. Отдел категорийного мерчендайзинга, в свою очередь, не должен заниматься технической работой по организации поставок товара, ведению договоров, но должен своевременно

сообщать отделу закупок о потребностях покупателей. Основная его задача - оптимизация торгового пространства. Наличие возможности у отдела категорийного мерчендайзинга блокировки артикулов не означает, что данный отдел должен постоянно заниматься блокировкой артикулов, связанной с текущими проблемами, а заблокировать артикулы только при оптимизации планограмм и только на основе аналитических данных. Это логично, так как только отдел оптимизации торгового пространства, или категорийного мерчендайзинга, обладает полной информацией о продажах того или иного артикула и имеет возможность уделить больше времени проведению подобного анализа по сравнению с отделом закупок. При разработке поартикульных планограмм специалисты по оптимизации торгового пространства проводят ряд анализов продаж по разным характеристикам, как правило, имеются данные по продажам каждого артикула, бренда или подкатегории и прогнозируются товарный запас на полке в днях, даты ввода артикула в систему учета и ряд других показателей, связанных со спецификой деятельности организации.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что сотрудники отдела оптимизации торгового пространства принимают более взвешенное решение, опираясь на различные аналитические данные и исследования о выводе артикула по сравнению с отделом закупок. То есть при категорийном мерчендайзинге фактор субъективного восприятия артикулов нейтрализуется за счет принятия оптимального решения в каждый момент времени, опираясь на различные объективные данные. После блокировки артикула сотрудником отдела оптимизации торгового пространства происходит его удаление с поартикульной планограммы, или осуществляются иные действия, связанные с реализацией заблокированных артикулов в зависимости от регламента, принятого в каждой организации. Далее список заблокированных артикулов передается в отдел закупок, где категорийные менеджеры окончательно решают вопрос о выводе данного артикула с закрытием договоров. В данном случае основной задачей отдела закупок является техническая работа по выводу артикула из ассортимента компании или группы магазинов, ре-

гионов, происходят окончательные расчеты с поставщиками. По мнению автора, данный подход к организации закупочной деятельности и оптимизации полочного пространства является оптимальным, так как значительно легче управлять простыми системами, нежели сложными.

В современных условиях в практике торговли невозможно эффективно управлять большими разнонаправленными массивами данных. Но это не означает отдаленность отделов закупок и категорийного мерчендайзинга друг от друга. Между ними должны сохраняться партнерские связи, учитываться интересы обеих сторон, а принципиально важные решения должны приниматься коллегиально. Также, по мнению автора, отдел категорийного мерчендайзинга должен структурно входить в департамент закупок. Нередко бывает, что данный отдел относят или к департаменту продаж, или к департаменту маркетинга, что, безусловно, сказывается на взаимоотношениях с отделом закупок и, как следствие, на общей эффективности. Это вызвано тем, что отделы закупок и категорийного мерчендайзинга являются взаимодополняющими, не могут заменяться друг другом и логично должны иметь общего руководителя. Тем не менее классический категорийный менеджмент возможно и целесообразно применять в малых организациях с относительно небольшими потоками информации, а также в организациях, занимающихся поставками или производством продукции.

Разделение данных отделов в больших системах имеет смысл еще и с точки зрения их задач, для закупщика важно максимальное количество товара завезти в торговую точку и получить больше ретро-бонусов и дополнительных плат от поставщика, а далее управлять продажами. Ретро-бонусы представляют собой премию за покупку товара, т.е. плату поставщиком/производителем торговой сети определенного процента от объема поставки.

Несмотря на то, что п. 6 и 12 ст. 9 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ запрещают при заключении договора поставки продовольственных товаров понуждать к заключению договора возмездного оказания услуг, направ-

ленных на продвижение продовольственных товаров, почти все торговые сети заключают подобные договоры исходя из п. 11 упомянутой статьи. Также почти всегда на основании п. 4 ст. 9 названного Закона с поставщиков взимаются так называемые “ретро-бонусы”, которые именуются в нем вознаграждением, выплачиваемым хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность, в связи с приобретением им у хозяйствующего субъекта, осуществляющего поставки продовольственных товаров, определенного количества продовольственных товаров¹.

Задача классического мерчендайзинга – выложить и продавать имеющийся товар, максимально удовлетворяя потребности покупателей, а не управлять оптимизацией ассортимента или полочного пространства, к тому же данные сотрудники не будут заниматься выбиванием предпочтений со стороны поставщиков.

Именно категорийный мерчендайзинг позволяет объединить два разных подхода к управлению ассортиментом с максимальным эффектом. Также, по мнению автора, при заведении нового товара в обязательном порядке отдел закупок должен советоваться с отделом категорийного мерчендайзинга и

получать одобрение заведения нового артикула. Если производить ввод новых артикулов без контроля со стороны отдела категорийного мерчендайзинга, то организация может столкнуться с переизбытком ассортимента, что скажется на выкладке и, как следствие, приведет к уменьшению товарного запаса на полках, а это, в свою очередь, потребует дополнительных полевых мерчендайзеров. Поэтому для оптимизации трудозатрат в торговом зале необходимо осуществлять выкладку один раз в несколько дней для категорий товара с длительным сроком хранения. Так, в крупных центрах оптовой торговли оптимальным считается период, равный неделе, за исключением паллетного товара, который можно менять чаще.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что только оптимизированный и сбалансированный ассортимент способен максимально удовлетворить потребности покупателей и обеспечить экономию трудозатрат на поддержание выкладки товара.

¹ Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: федер. закон от 28 дек. 2009 г. № 381-ФЗ.

Поступила в редакцию 15.11.2013 г.