

МАРКЕТИНГ VS КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ©

Бузукова Екатерина Анатольевна
консультант по управлению ассортиментом
и категорийному менеджменту

Я вижу этот конфликт в сетях. Я всегда говорю об этом на своих семинарах. В моей книге «Категорийный менеджмент. Практика применения»¹ этой теме посвящена отдельная глава. Категорийный менеджмент и маркетинг в розничной сети — как происходит взаимодействие между ними? Это единство, противоречие или симбиоз?

Откуда конфликт?

Развитие категорийного менеджмента заставляет маркетинг в рознице видоизменяться, что порождает конфликт между категорийщиками и маркетологами.

Сразу скажу, что этот конфликт возникает именно в рознице. Когда сеть начинает выстраивать у себя категорийный менеджмент, то руководители компании начинают отчётливо сознавать, что цена перехода розничной сети на новую бизнес-модель – это обязательное изменение организационной структуры.

В момент перехода компании на КМ главные изменения происходят в отделе закупок – появляется новая должность «Категорийный менеджер» с новым функционалом. Часто бывает так, что новые категорийные менеджеры – это менеджеры отдела закупок. Бывшие закупщики, которые ранее отвечали только за пополнение товарного запаса, теперь начинают отвечать и за формирование ассортимента, и за продажу своего товара. Отвечать за продажу – это означает а) устанавливать и регулировать розничные цены, б) самостоятельно определять глубину скидок, в) решать, как и когда будет проходить акция на товар и в какой форме эта акция будет эффективнее, г) обучать продавцов особенностям продажи товара, д) формировать планограмму и принимать решения, как именно будет выложен товар (по брендам, по ценовой шкале или как-то ещё), какое нужно торговое оборудование, как POS-материалы лучше использовать.

Умеет ли принимать такие решения закупщик? Нет, скорее всего нет.

Должен ли принимать такие решения категорийный менеджер? Да, и ещё раз да – это становится его прямым функционалом.

И новые категорийные менеджеры в рамках своих новых полномочий начинают делать новую для себя работу и, по сути, выполнять прямую работу отдела маркетинга. Причём часто делают это плохо. Маркетинг недоумевают. Возникает конфликт.

Противоречия. Коммерция или маркетинг?

Баба Валя на рынке торгует семечками. Торговля идёт бойко. Бабушка не включает комплекс маркетинговых приёмов, никаких 5P или 7P она не использует, так как клиентов множество, спрос хороший, еле успевает подвозить новые партии семечек и заворачивать их в газетный кулёк. Она осуществляет коммерческую деятельность, просто удовлетворяя потребности покупателей в семечках.

Вдруг у Вали появляется конкурентка, баба Клава. Что бы перехватить покупателей, баба Клава делает цену ниже на 50 копеек и плюс заворачивает семечки в белый чистый кулёк - Клава для привлечения покупателей начинает использовать комплекс маркетинговых инструментов (так называемый «маркетинг микс 4P») - Price (снижает цену) и Product (работает с упаковкой).

Бабушка Валя для удержания своих покупателей вводит программу лояльности и начинает обращаться к постоянным покупателям по имени-отчеству и предлагать им специальные условия (Promotion). Баба Клава в

¹ Бузукова Е.А. «Категорийный менеджмент. Практика применения», – М.: «1С-Публишинг», 2019

ответ на усиление конкурентной борьбы дифференцирует ассортимент (Product) – вводит новые товарные позиции - жареные, солёные, тыквенные и другие виды семечек.

Так при усилении конкурентной борьбы коммерческая деятельность начинает использовать все варианты маркетинга для удержания и привлечения покупателей. Маркетинг – один из способов ведения коммерческой деятельности, его составляющая, но не самоцель. Не бывает маркетинга без коммерческой деятельности (в то время как коммерческая деятельность без маркетинга быть может).

Как было

Классические основными задачами маркетинга в рознице вплоть до 2000-х являлись²:

- Исследование и анализ потребителей и рынка.
- Разработка новых товаров и услуг.
- Анализ и прогнозирование состояния и развития рынков, включая исследование конкурентов.
- Формирование ассортиментной и ценовой политики фирмы.
- Формирование стратегии развития компании.
- Организация и поддержка продаж ассортимента и услуг компании (реклама и акции).
- Коммуникации с покупателями (программы лояльности и PR).

Но с появлением бизнес-модели категорийного менеджмента что-то меняется. Когда компания переходит на категорийный менеджмент, то одной из главных функций категорийщика становится ответственность за продажи купленного им товара. Правильно сформировав ассортимент, он должен установить правильную цену, организовать продажи товара, провести рекламную кампанию или получить от поставщика поддержку продаж товара, понять запросы потребителя и тенденции рынка, а ещё знать конкурентов по своему продукту и понимать стратегию развития компании.

Чем же этот функционал отличается от задач маркетинга?

Ничем. По сути, категорийный менеджер и есть специалист по маркетингу относительно своего товара.

Поэтому, когда компания переходит на КМ, меняется не только функционал отдела закупок, но и функции отдела маркетинга - они частично переходят категорийщикам. Категорийщик имеет сильную компетенцию маркетолога, так как в его задачи входит исследование рынка и конкурентов по своему направлению, знание покупателей, продвижение товара и формирование ценовой и ассортиментной стратегии по своим категориям. **Маркетинг в привычном классическом виде в рознице становится не нужен, так как он не будет в системе категорийного менеджмента отвечать за ассортимент, цены и продвижение товаров. Эти функции переходят к категорийным менеджерам.**

Наука маркетинга (маркетинга взаимоотношений между продавцом и покупателем, в том виде, в котором мы привыкли его видеть сейчас) начала формироваться в 1950-е годы, а в 70-е годы американским исследователем и профессором экономики Филиппом Котлером³ были популяризированы основные принципы маркетинга.

В 70-е годы ассортимент развивался линейно и был ограничен – во-первых, не было того количества категорий, брендов и разновидностей товара, которые существуют сейчас, во-вторых, розничные только начинали развиваться и сетевых принципов распределения товара тоже ещё не существовало. Тогда ассортимент среднестатистического универсама насчитывал около 500 различных товаров (сейчас на этой же площади размещается более 7000 sku. Ассортимент вырос на порядки: ежегодно на потребительском рынке появляется более 10 000 новых товаров⁴). Раньше два вида варёной колбасы и два вида

² Приводится по ссылке <https://marketing.wikireading.ru/17172>

³ Филип Котлер. Основы маркетинга. © Prentice-Hall, Inc., 1984.

⁴ На регистрацию в Федеральный Институт Патентной собственности было подано в 2015 году более 50 000 новых торговых марок, это более 140 марок в день. Не все уникальны и не все проходят регистрацию, но число новых товаров растёт катастрофически.

минеральной воды в магазине была норма. Поэтому анализировать и управлять таким ассортиментом мог один-два человека – в магазине это был товаровед, в офисе торговой компании это был альянс между закупщиком и маркетологом.

Маркетинг в условиях ограниченного ассортимента действительно брал на себя функцию формирования матрицы, ценообразования, продвижения товара и исследования покупателей. У закупок была функция организовать поступление товара на склад.

Когда ассортимент расширился и сети перешли к мультимедийным каналам сбыта, управление ассортиментом стало сложной задачей. Даже небольшое несогласование действий между закупками, маркетингом и продажами приводит к большим проблемам. Неправильные цены, неудовлетворённый покупательский спрос, неликвиды, дефицит товаров, плохая оборачиваемость и тому подобные проблемы при высоких оборотах и активном развитии способны просто похоронить компанию.



Расслоение

Ассортимент может иметь номенклатуру 2000 sku или 20 000 sku. Ни один даже самый сильный маркетолог не может управлять тысячами товарных позиций, при этом контролируя цены, зная конкурентов, особенности продажи каждого товара и бренда, общаясь с поставщиками и отвечая за продажи каждой товарной позиции. Поэтому и возник принцип категорийного менеджмента: деление ассортимента на категории и передача полного цикла управления товаром в руки одного специалиста – категорийного менеджера.

ВАЖНО: функция маркетинга ЧАСТИЧНО переходит к категорийному менеджеру. Она будет являться обязанностью категорийщика в части понимания рынка, знания конкурентов, организации продвижения и формирования матрицы по своему товару. Однако остаются такие маркетинговые функции, как развитие и продвижение сети, определение позиционирования и стратегии компании (стратегические функции), исследования покупателей, а так же узкоспециализированные задачи рекламного характера (организация рекламной кампании, маркетинговые бюджеты, оформление мест продажи и каталогов, принципы дизайна и рекламной деятельности и т.п.), в которых категорийный менеджер не может и не должен разбираться. Категорийщик хоть и «универсальный солдат», но не всемогущий.

Поэтому при внедрении КМ в компании маркетинг «раслаивается»:

- стратегический функционал переходит к руководству. Это могут быть маркетинговые функции у директора по развитию или же генеральный директор сам берет на себя такие задачи, и директор по маркетингу занимается широким кругом задач по развитию компании в целом.

- рекламная деятельность будет осуществляться в отделе рекламы. Этот отдел помогает категорийным менеджерам решать вопросы продвижения товаров и брендов, так как специалисты по рекламе лучше умеют создать оригинал-макет листовки для акции или правильно оформить первую страницу интернет-магазина. Вопросы выкладки и продвижения товара в магазинах будут решаться силами специалистов по мерчандайзингу, которые могут входить в отдел рекламы⁵. И мерчандайзеры и специалисты по рекламе

⁵ Название отдела часто остаётся классическим: Отдел Маркетинга. Но компания для себя должна определить тот функционал, который закреплён за этим отделом. Я бы рекомендовала его называть «Отдел рекламы и продвижения», это более точно отражает настоящее положение дел.

здесь выступают как помощники для категорийных менеджеров, они обслуживают коммерческий отдел и помогают категорийщикам реализовывать проекты по развитию и продажам товаров и брендов.

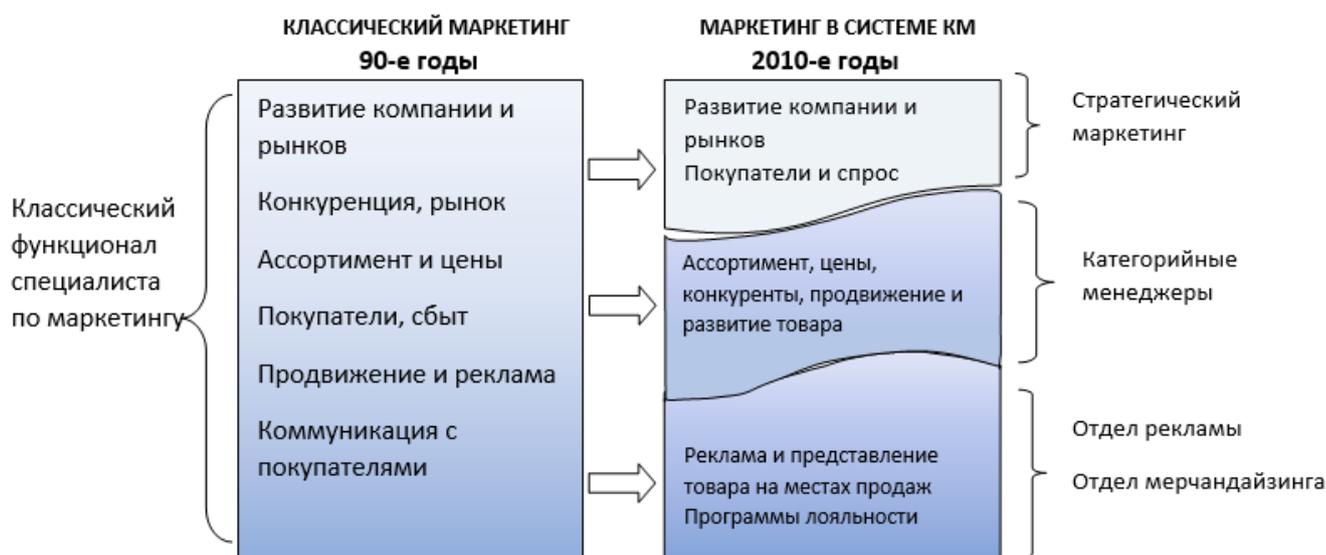


Схема распределения функционала маркетинга. Источник – рисунок автора

Симбиоз. Новый маркетинг для розницы

Сегодня, в 20-е, мы получили результаты развития экономики – сложные форматы, противоречивые тренды, слияние и расслоение одновременно в различных областях. И ритейл не исключение.

1. Развитие сетей усложнило управление ассортиментом – тысячи SKU, новые синтетические форматы, расширенная география требуют постоянного контроля и обновления. Динамика изменения ассортимента высока, реагировать надо очень быстро. Нужно не только знать товар и покупателя, но учитывать и возможности поставщиков, и условия доставки и многие другие составляющие товара. Делать такой объем работы силами только отдела маркетинга – нереально.

2. Цены перестали быть ресурсом для получения прибыли (про промолочушки хорошо известно всем). Потенциал получения прибыли лежит в грамотном подборе товарных позиций внутри категории и дифференцированном ценообразовании. Сделать тонкую настройку категорий под силу только тому, кто знает досконально рынок, конкурентов, товары, бренды, особенности закупа, хранения и продвижения товара. И это не отдел маркетинга.

3. ИТ-система позволяет получать сложные данные и делать много факторные анализы – срезы по ассортименту на различных уровнях. Анализ по брендам, по ценовым сегментам, по форматам, по поставщику, по цвету или фасону или по любому из признаков – вот основа для принятия решений по категории. Анализировать и принимать решения по развитию/сворачиванию категории должен один человек – тот, кто ведёт эту категорию. И это не маркетолог.

4. Категории слишком разные, что бы ко всем ним можно было подходить только с одной меркой. «Биржевые» категории (фрукты, овощи, свежая рыба) требуют одного подхода, технически сложные категории (холодильники, гидромассажные ванны) – другого, а эмоциональные (игрушки и игры, украшения, сладости) – третьего. Нужна узкая специализация при работе с каждой группой или подгруппой товаров. У маркетинга нет этой специализации.

Поэтому и появилась должность «Категорийный менеджер» - как ответ рынка на изменившиеся условия работы с ассортиментом. В бизнес-модели категорийного менеджмента деление ассортимента на

категории осуществляется не по брендам и не по поставщикам, а по логике покупателя – так, как воспринимает ассортимент покупатель. Категорийных менеджеров обычно в компании несколько, причём каждый полностью отвечает за весь цикл управления товаром по своим категориям. Весь коммерческий процесс – от закупки до продажи – в руках одного менеджера. Какие приёмы маркетинга будет применять Категорийщик – будет зависеть от задач категории.

Так противоречие или слияние?

Категорийный менеджмент является основной бизнес-моделью преимущественно для розничных сетевых компаний; да простят меня маркетологи производственных компаний, бренд-менеджеры и специалисты по исследованию рынков и стратегий – в производственных процессах категорийный менеджмент работает иначе. Поэтому противоречие КМ и маркетинга лежит именно в плоскости ритейла.

Категорийный менеджмент – это самостоятельная дисциплина, в основе которой лежат маркетинговые технологии и управление портфелями брендов. КМ не отменяет маркетинг и брендинг и не заменяет их. И категорийный менеджер имеет очень сильную составляющую маркетолога в своей работе. Главная проблема, которая возникает при попытках КМ взять на себя функции маркетинга – это квалификация категорийщиков. Мало, очень мало специалистов, которые не только понимают закупочные процессы, но и умеют мыслить маркетинговыми категориями. Это первая проблема, которую необходимо срочно решать рознице.

И вторая проблема: если не регулировать внутри компании бизнес-процессы (за что отвечает маркетинг, за что – коммерческий отдел, кто кому ставит задачи и как организовать взаимодействие этих двух отделов), то конфликт неизбежен.

Чтобы КМ мог взять на себя функцию маркетинга и эффективно управлять ассортиментом и ценами, нужно:

- а) Четко сформулировать функционал подразделений в компании – за что отвечает стратегический маркетинг, за что отвечает отдел рекламы, а где начинается и заканчивается ответственность коммерческого отдела.
- б) прописать взаимодействие маркетинга и коммерческого отдела. Кто кому ставит задачи (например, при необходимости развивать конкретный бренд или товар категорийный менеджер ставит задачу перед маркетологами, а при необходимости организовать общую для всей компании акцию к Пасхе маркетинг ставит задачи категорийным менеджерам). Это дорога со встречным движением и правила должны быть прописаны.
- б) Обучать категорийщиков, развивать у них маркетинговую компетенцию. Категорийщик – не маркетолог. Но говорить со своими коллегами он должен на одном языке. Решать задачи продвижения своего товара будет именно категорийщик.
- в) Сформировать чёткие критерии маркетинговых компетенций и на этапе отбора приглашать в компанию подходящих специалистов. Профессия «Категорийный менеджер» находится на стыке специальностей и требует особых навыков и способностей.