

Категорийный менеджмент — процесс управления товарными категориями

В прошлом номере мы представили классическую модель категорийного менеджмента (КМ).

Давайте разберем эту модель подробнее

Продолжение. Начало в журнале «Фармацевт Практик» № 11, 2016

1-й ЭТАП. ПОДГОТОВКА

Возможно, это самый сложный, длительный и эмоционально насыщенный этап, так как предстоит понять, принять, согласовать и разработать:

- систему отчетности и KPI (Key Performance Indicator — ключевые показатели эффективности) категорийных менеджеров;
- пересмотреть возможности программного обеспечения;
- определить бюджет и выделить ресурсы на внедрение проекта;
- заручиться поддержкой руководства;
- получить первичные знания о внедрении КМ;
- составить детальный календарный план второго этапа «АНАЛИЗ».

Распространенной ошибкой подготовительного этапа является то, что без аналитики и цифр строится план перехода на работу по принципам КМ. Как правило, цифры приносят сюрпризы и создают дополнительные трудности.

2-й ЭТАП. АНАЛИЗ

Как показывает практика, это самый сложный и длительный этап. Часто в период анализа возникает ощущение, что внедрить КМ не представляется возможным. На этом этапе необходимо пройти первые пять шагов.

1. Определить категорию.
2. Установить роль категории.

3. Оценить категорию.
4. Выбрать цели по показателям категории.
5. Определить стратегию категории.

Работа с цифрами по каждой из категорий позволяет понять ситуацию на рынке, определить приоритеты и наметить необходимые шаги. Например, вы можете считать, что развитие категории «МАМА И МАЛЫШ» принесет прибыль, но, проанализировав сухие цифры, может оказаться, что ситуация не столь благоприятна.

ШАГ ПЕРВЫЙ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ

Прежде всего необходимо построить товарный классификатор (табл. 1).

После разделения ассортимента на категории следует определить роль каждой из них, чтобы не сравнивать презервативы с бинтами.

ШАГ ВТОРОЙ. РОЛЬ КАТЕГОРИИ

Категории товаров принято разделять по такому принципу:

- основная;
- сезонная;
- целевая;
- удобная.

Табл. 1

2-й ЭТАП. АНАЛИЗ — ШАГ ПЕРВЫЙ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ

АПТЕЧНЫЕ ТОВАРЫ	ТОВАРЫ МЕДНАЗНАЧЕНИЯ	МАМА И МАЛЫШ	КОСМЕТИКА И ГИГИЕНА
1-й уровень			
АПТЕЧНЫЕ ТОВАРЫ	ПРЕПАРАТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПРОСТУДЕ		
	ЖАРОПОНИЖАЮЩИЕ И ОБЕЗБОЛИВАЮЩИЕ СРЕДСТВА		
	ПРЕПАРАТЫ ПРИ ЗАБОЛЕВАНИЯХ ОПОРНО-ДВИГАТЕЛЬНОГО АППАРАТА		
	ПИЩЕВАРИТЕЛЬНЫЙ ТРАКТ		
	УРОЛОГИЯ		
	ДЕРМАТОЛОГИЯ		
		
ПРОСТУДА	МУЛЬТИСИМПТОМНЫЕ ПРЕПАРАТЫ ОТ ПРОСТУДЫ И ГРИППА		
	ПРЕПАРАТЫ ОТ КАШЛЯ		
	БОЛЬ В ГОРЛЕ И СТОМАТОЛОГИЯ		
	ЗАБОЛЕВАНИЯ ПОЛОСТИ НОСА		
	ПРОТИВОВИРУСНЫЕ И ПРОТИВОГРИППОЗНЫЕ ПРЕПАРАТЫ		

Табл. 2

2-Й ЭТАП. АНАЛИЗ — ШАГ ВТОРОЙ. РОЛЬ КАТЕГОРИИ

ГРУППА	КАТЕГОРИЯ	ТОВАР (ПРИМЕР)	ПОТРЕБИТЕЛЬ
СЕЗОННАЯ	СРЕДСТВА ОТ КОМАРОВ	МОСКИТОЛ	ПРЕПАРАТЫ ОТ АЛЛЕРГИИ + ОТ КОМАРОВ
УДОБНАЯ	ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ	ПОДГУЗНИКИ	ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ
ЦЕЛЕВАЯ	ТОВАРЫ ДЛЯ БОЛЬНЫХ САХАРНЫМ ДИАБЕТОМ	ИНСУЛИН	СТАБИЛЬНОСТЬ КАЧЕСТВА И НАЛИЧИЯ
ОСНОВНАЯ	ПРОСТУДА	ФАРМАЦИТРОН	ЧТО ЗА АПТЕКА, ГДЕ НЕТ ФАРМАЦИТРОНА?

Следует помнить, что только первый шаг (определение категорий) является общим для всей аптечной сети, дальнейшие шаги выбирают отдельно для каждой торговой точки, что связано с особенностью работы каждой из них. Например, в аптеках при больницах ассортимент отличается от такового в аптеках, находящихся в спальных районах или супермаркетах. Кроме того, препараты, которые мы называем сезонными (например, в категории «простуда»), являются для аптеки основным ассортиментом (табл.2).

ШАГ ТРЕТИЙ. ОЦЕНКА КАТЕГОРИИ

На этом этапе нужна помощь поставщиков (производителей), так как вы нуждаетесь в информации о доле каждой категории или отдельных групп товаров на рынке. Очень часто бывает, что ваши представления о том, что нужно покупателю, не соответствуют действительности. Имея представления в целом о рынке, а также данные о каждой отдельной категории, да еще с учетом региональных особенностей, становится понятным, почему не работает «сквозной ассортимент» во всех регионах.

Надо быть готовыми к тому, что многие показатели, которые вы откроете для себя при детальном анализе, не всегда будут радостно восприняты производителями. Но ваша задача — найти лидеров категорий, выяснить, что и почему покупают потребители. Рынок динамичен, поэтому важны показатели изменения цены, рост/снижение продаж в упаковках и деньгах, маркетинговая активность торговых марок. Не следует ориентироваться на свою интуицию и опыт.

В общении с поставщиком (производителем) необходимо выяснить планы и приоритеты компании. Сложно что-то планировать, если препарат не прошел перерегистрацию или ожидаются задержки с его поставкой. Вы должны понимать, что будет с препаратом, который выбран в качестве приоритетного. Именно в этом вопросе можно рассчитывать на производителя.

Сделав такой анализ, можно перейти к планированию.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. ЦЕЛИ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КАТЕГОРИИ

«Важно знать, куда ты идешь, ибо ты не узнаешь, куда пришел» — гласит китайская мудрость. Следовательно, необходимо зафиксировать цели, к которым вы стремитесь. Они должны быть:

- измеримыми (зафиксированными в цифрах);
- реалистичными;
- долгосрочными и краткосрочными;
- соответствующими динамике рынка;
- понятными;
- не сложными для анализа.

На основании достижения плановых показателей строится мотивация менеджера, отвечающего за категорию (табл. 3).

ШАГ ПЯТЫЙ. СТРАТЕГИЯ КАТЕГОРИИ

Это самый интересный шаг, в котором все участники процесса (начиная от провизора первого стола и заканчивая представителями компании-производителя) должны показать свои умения и знания в вопросе роста категории. Важно, чтобы категории, объявленные приоритетными и имеющие емкость для развития, были наполнены необходимым товаром, находились в промоции у производителя/поставщика, а также в первой рекомендации первостольника. Четко сформулированная и донесенная до сотрудников стратегия категории позволит избежать конфликта между отделами маркетинга и закупок.

3-Й ЭТАП. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

У вас уже есть аналитика, выводы, стратегия и приоритеты. Вы понимаете, что происходит в торговых точках, знаете особенности регионального и локального предпочтения покупателей, сильные и слабые стороны свои и конкурентов. Теперь настало время реализации плана действий.

Табл. 3

2-Й ЭТАП. АНАЛИЗ — ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. ЦЕЛИ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ КАТЕГОРИИ

Показатель	Факт	План
Покупатель		
Уровень проникновения розничного оператора в категории, %	50	55
Средний чек в категории, грн	118	136
Частота покупок	2 раза в мес	2, 3 раза в мес
Рынок		
Доля розничного оператора в категории, %	19	28
Доля расходов у розничного оператора на категорию, %	20	23
Ритейлер		
Оборот категории розничного оператора, грн	1 567 678	2 016 876
Доля рынка розничного оператора в категории?	21,7	22,3
Количество дней товарного запаса	11	8,5

Табл. 4

**3-Й ЭТАП. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ —
ШАГ ШЕСТОЙ. ТАКТИКА КАТЕГОРИИ**

ЦЕЛИ

КАЧЕСТВЕННЫЕ

УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА

ФОРМИРОВАНИЕ
ЛОЯЛЬНОСТИ

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ

УВЕЛИЧЕНИЕ
ДОЛИ РЫНКА

УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТОКА
ПОКУПАТЕЛЕЙ

УВЕЛИЧЕНИЕ
ЧИСЛА ПОКУПОК

УВЕЛИЧЕНИЕ
ВАЛОВОГО ДОХОДА

УВЕЛИЧЕНИЕ ДОХОДА

ШАГ ШЕСТОЙ. ТАКТИКА КАТЕГОРИИ

- Определить количество торговых марок (производителей) в категории.
- Определить общее количество SKU (**Stock Keeping Unit**, идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам) в категории.
- Определить общее количество SKU в группе/подгруппе.
- Если есть СТМ (Private Label), определить количество SKU.
- Выполнить ABC- анализ по прибыльности, по продаже в упаковках и в гривне (для сети и для каждой торговой точки отдельно).
- Разработать правила ввода и вывода позиций.
- Определить нормы прибыли для каждой группы.
- Зафиксировать количество активных позиций по категориям
- Проработать товарные остатки и закрыть карточки на приход выводимых из ассортимента товаров.
- Подготовить информацию о размерах полочного пространства в каждой торговой точке.
Четкая и понятная тактика
- Ассортимент.
- Размещение.
- Ценовая политика (табл. 4).

ШАГ СЕДЬМОЙ. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Хочу отметить, что аптека не станет идеальной за один день — все товары стоят на полочках там, где нужно, в ассортименте только топовые позиции и нет никаких проблем. КМ — это системная работа аптечной сети и производителя, которая способствует достижению поставленных целей при ежедневных усилиях и соответствующем контроле. Первые достижения от внедрения КМ можно получить примерно через 3 мес после старта проекта. Вы увидите, что поставщик стал партнером, а торговые точки могут расти и даже падающий рынок может давать свои плюсы.

ШАГ ВОСЬМОЙ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Как правило, при системной работе по принципам КМ оценить эффективность выбранной стратегии можно по результатам квартальных отчетов.

Юлия Клименюк, бизнес-консультант

Лауреатом Нобелевской премии по физиологии и медицине в 2016 г. стал Ёсинори Осуми (Yoshinori Ohsumi) за исследования аутофагии — внутриклеточного механизма «уборки мусора»*



Нобелевская премия по физиологии и медицине в 2016 г.

Основные работы, отмеченные Нобелевским комитетом, были написаны еще в 90-х годах прошлого столетия, но, как известно, премию обычно присуждают за открытия, ценность которых проверена временем.

Нарушения механизмов аутофагии лежат в основе целого ряда заболеваний, включая сахарный диабет 2-го типа, болезнь Паркинсона и некоторые тяжелые наследственные патологии.

Термин «аутофагия» (греч. *autos* — «сам», *phagos* — «поедаю») появился в 60-х годах XX ст. Аутофагией тогда называли клеточные механизмы, которые позволяют организму избавляться от уже ненужных, дефектных, отслуживших свое белков. Было ясно, что аутофагия играет важную роль в контроле качества внутриклеточных молекул и обновлении организма, однако в течение нескольких десятилетий эта тема не разрабатывалась, никто не знал, как появляются аутофагосомы, как регулируется их активность, какие гены контролируют процесс. И тут за дело взялся Ёсинори Осуми.

Прежде всего он выбрал удобный объект — хлебопекарские дрожжи, *Saccharomyces cerevisiae* — наиболее простые и хорошо изученные эукариотические организмы. Затем ученый нашел способ легко наблюдать аутофагию: отобрал мутантный штамм, у которого аутофагия запускалась, но не завершалась — содержимое цитоплазмы вакуолю захватывалось, но там не переваривалось. В результате в клетках дрожжей накапливались крупные лизосомы, хорошо заметные в световой микроскоп.

Используя данную модель, Осуми стал отслеживать гены, участвующие в аутофагии. Примерно за 10 лет он досконально изучил процесс у дрожжей: какие белки участвуют, какие каскады реакций запускаются, что с чем взаимодействует, как передаются сигналы и т.д.

Механизмы аутофагии у дрожжей принципиально не отличаются от таковых у человека. Доказано, что аутофагия играет важную роль в процессе эмбрионального развития. Кроме того, ее используют в борьбе с патогенными вирусами и бактериями. Нарушения в работе генов, регулирующих аутофагию, могут вызывать развитие ряда заболеваний у человека.

Осуми родился в 1945 г. в Японии. После окончания Токийского университета некоторое время работал в США, затем вернулся на родину, где и сейчас работает в своей alma mater.

*https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/2016/press.html