

## **5. Кто будет реализовывать задуманное? Руководитель сам или делегирует кому-то?**

Вводя компанию с управляемый кризис, руководитель должен сам лично крепко держать штурвал в руках. Изменение организационной структуры не делегируется. Это авторитарное, местами неудобное для других сотрудников компании решение нарушит существующий порядок дел и неминуемо вызовет сопротивление – скрытое или явное. Если руководитель сам будет внедрять изменения, сотрудники будут вынуждены принять их (или покинуть компанию). Но если менять структуру будет кто-то другой (руководитель проекта, коммерческий директор, приглашенный консультант), то вся система будет оказывать активное сопротивление. Потому что изменение организационной структуры – это не просто прямоугольники на бумаге переставить местами. Это означает, что кто-то лишится своих полномочий или вообще может лишиться должности, кто-то потеряет свой иерархический уровень, кто-то начнет подчиняться другому начальнику, изменится система мотивации, что всегда тревожно для людей. И, конечно же, такие изменения будут приняты без восторга.

### **Пример из практики**

Компания «НН» решила внедрять у себя категорийный менеджмент. Компания на рынке с 1998 года, существуют оптовый и розничный отделы продаж, есть бренд-менеджеры, продакт-менеджеры, отдел маркетинга, проектный отдел, отдел, который занимается только продажей собственной торговой марки (СТМ), отдел закупок, отдел логистики и еще отдел поддержки дистрибьюторов. Два собственника, каждый из которых активно участвует в управлении, один ведает финансами и продажами, другой курирует закупки и политику работы с поставщиками. Налицо множество дублирующих друг друга отделов, пересекающиеся функции, раздутый штат и представление о себе как о «лучшей компании на рынке». С учетом возраста и прошлых успехов мнение компании о своем текущем состоянии несколько радужнее, чем оно есть на самом деле. Падение объема продаж на фоне постоянно растущих затрат на содержание офиса в течение

последних трех лет заставило руководителей компании задуматься об оптимизации структуры. Категорийный менеджмент показался хорошим вариантом решения проблем. Был создан проект по внедрению КМ, найден новый человек для руководства этим проектом (из своих некого ставить, да и некогда им этим заниматься), молодому руководителю проекта делегированы полномочия по структурным и функциональным изменениям.

Молодой специалист с жаром взялся за дело и первое, что предложил – оптимизировать структуру: слить воедино отдел продвижения СТМ, продакт- и бренд-менеджеров и отдел закупок, изменив функционал и перераспределив полномочия так, как это должно быть в КМ. Некоторые функции (в частности, ценообразование) у отдела маркетинга нужно было забрать, отдел проектов и отдел поддержки дистрибьюторов отдать в департамент продаж.

И тут понеслось... Каждый увидел угрозу для себя в такой реорганизации и пошли «ходоки» к собственникам: «Мы двенадцать/пятнадцать/двадцать лет в компании. Никогда такого не было, да кто он вообще такой без году неделя работает, что он понимает. Мы все уволимся, если нас переведут в другой отдел...» и так далее. Собственники поняли, что не надо так кардинально менять структуру и приказали молодому руководителю проекта сбавить темп – отдел СТМ не трогать (тем более что им руководит шуринок одного из собственников), маркетинг не трогать (там руководитель отдела – жена старого друга другого собственника), бренд-менеджеров не трогать (потому что они давно работают и поставщики уже звонили и высказывали недовольство), закупки не трогать (потому что закупки – это закупки, ими руководит сам владелец, там все и так хорошо). В общем, вы поняли.

Три года уже идет проект по внедрению категорийного менеджмента в этой компании. Главное – ничего не меняется, все довольны.

Изменения будут болезненны. По моей личной статистике при внедрении КМ до 30% персонала может оставить компанию – кто-то не готов к изменениям, а кто-то не справляется с новыми функциями. Поэтому приготовьтесь к тому, что компанию будет штормить. Руководитель будет сам принимать важные решения, но ему нужна команда, которая разделит, поддержит их и будет воплощать эти решения в жизнь. Поэтому обязательно довести до ключевых сотрудников идею трансформации компании, а на этапе реализации изменений периодически собираться вместе, оценивая прошедший путь и результаты и намечая новые рубежи. Обязательны наличие рабочей группы, обратная связь, аналитика, контроль выполнения поставленных задач. Возможно также привлечение внешних консультантов.

В примере ниже компания (структурированная, зрелая, развитая сеть) определила примерные сроки и основные задачи, последовательное исполнение намеченного приведет ее к ожидаемому результату.

### **Таблица 2. Пример: план проведения проекта по внедрению КМ для компании «А».**

#### **Цели проекта:**

- Ступенчатое построение в компании системы категорийного управления товаром.
- Корректировка товарного классификатора и ассортиментной матрицы.
- Повышение профессионализма категорийных менеджеров.
- Оформление/корректировка основных бизнес-процессов по управлению ассортиментом.

Таблица 2. Пример: план проведения проекта по внедрению КМ для компании «А».

ЭТАП	СРОК
<p><b>1. КОРРЕКТИРОВКА СТРУКТУРЫ</b></p> <p>1.1 Корректировка организационной структуры (ответственные специалисты, полномочия, функционал, связь с подразделениями компании, мотивация, обучение и оценка менеджеров). Задача – формирование дееспособной структуры по системе категорийного управления сетью. Выполняет генеральное руководство. <i>Срок – март-апрель 2019 (параллельно со следующими этапами)</i></p>	от 2 до 3-х месяцев
<p><b>2. СОСТАВЛЕНИЕ И ВНЕСЕНИЕ В БАЗУ НОВОГО КЛАССИФИКАТОРА</b></p> <p>2.1 Определение форматов магазинов с последующей корректировкой матриц под каждый формат. Выполняет торговый отдел. <i>Срок – март 2019</i></p> <p>2.2 Изменение товарного классификатора (классы, группы, категории, подкатегории, бренды, ценовые сегменты). Основа – опыт других компаний, оценка рынка, оценка востребованности товаров целевыми покупателями. Выполняет коммерческий отдел. <i>Срок – март-апрель 2019 (параллельно)</i></p>	от 2 до 3-х месяцев
<p><b>3. ПРОРАБОТКА КЛАССИФИКАТОРА И КАТЕГОРИЙ</b></p> <p>3.1 Кросс-категориальный анализ классификатора (по форматам). Принятие решений о развитии/корректировке ассортимента. Выполняет коммерческий отдел. <i>Срок – май 2019</i></p> <p>3.2 Проработка самих категорий менеджерами, текущая работа с товарами, сокращение или развитие тех или иных категорий, изменение матрицы, выкладки, мероприятий по стимулированию продаж. <i>Срок – май-июнь 2019 (параллельно)</i></p> <p>3.3 При необходимости – корректировка матрицы и состава поставщиков. Основа – анализ продаж и выполнения поставщиками обязательств. Выполняет коммерческий отдел <i>Срок – в течение лета 2019</i></p>	от 2 до 5-ти месяцев и далее, как текущая работа – всегда
<p><b>4. ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КАТЕГОРИЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ</b></p> <p>4.1 Оценка КМ по итогам полугода их работы. <i>Срок – сентябрь 2019</i></p> <p>4.2 При необходимости – замена менеджеров, внесение изменений в их функционал. <i>Срок – сентябрь-октябрь 2019 (параллельно с предыдущим этапом)</i></p> <p>4.3 Разработка и внедрение новой системы мотивации, переход полностью на KPI. <i>Срок: сентябрь-декабрь 2019 (параллельно с предыдущим этапом)</i></p>	от 1 до 3-х месяцев

## 6. А деньги у вас есть?

Категорийный менеджмент внедряется для того, чтобы компания могла стать более конкурентоспособной и заработать больше денег. Чтобы получить больше денег, нужно вложить больше денег. На что нужны будут деньги? Я не могу сказать точно, сколько именно потребуется вложить ресурсов – все будет зависеть от того, в каком состоянии будет находиться компания на момент начала изменений. Но совершенно точно, что деньги нужны будут на:

- а) апгрейд персонала. Возможно, придется расстаться с некоторыми менеджерами и найти новых. Возможно, потребуется не только поменять закупщиков/категорийщиков, но и специалистов в маркетинге. Вероятно, затронуты будут и службы работы с персоналом (нужно будет создавать профили должности, описывать функционал категорийщиков, новые системы отбора и поиска кандидатов, их обучения и развития). В общем, нужно подготовиться к серьезным кадровым изменениям, они обязательно последуют. Людей в коммерческом отделе может стать больше, и они будут стоить дороже.
- б) изменение системы мотивации менеджеров. Скорее всего, ваши категорийные менеджеры будут получать больше, чем зарабатывают сейчас. Средняя по России зарплата категорийщика колеблется от 70 000 до 250 000 рублей<sup>12</sup>. Это справедливо – требования к категорийному менеджеру высокие, ответственность и функционал сравнимы с должностью коммерческого директора (да он и есть коммерческий директор, только по своей отдельно взятой категории). Отвечая за оборот и ликвидность товара, он увеличивает прибыль компании, поэтому такой специалист стоит дороже, чем просто закупщик.
- в) обучение персонала – не просто, условно, двухдневный тренинг (хотя и это тоже важно), а система знаний, система тестирования и оценки менеджеров, которую вам должен будет разработать ваш новый грамотный директор по персоналу/директор обучающего центра или наемный консультант.

<sup>12</sup> Зависит от региона и компании, чем дальше от центрального региона и от Москвы, тем меньше, при этом в крупных федеральных компаниях зарплата обычно выше, чем в небольших сетях. Данные на 2018 год по материалам сайта [www.HeadHunter.ru](http://www.HeadHunter.ru).

Москва, 2 июля 2018 г. – X5 Retail Group, одна из ведущих мультиформатных розничных компаний России, запустила свой первый межформатный функциональный образовательный проект. Им стала Академия категорийного менеджмента (КМ) X5. Академия создается, чтобы развивать персонал коммерческой дирекции, повышать уровень знаний и навыков категорийных менеджеров, выстраивать систему карьерного роста в коммерческой дирекции X5, а также чтобы повышать мотивацию сотрудников дирекции и формировать культуру категорийного менеджмента в компании.

Обучение в Академии КМ станет регулярным и будет построено не только на стандартных семинарах и тренингах, но включит в себя и отработку практических задач и кейсов, с которыми регулярно сталкиваются категорийные менеджеры X5. В Академии КМ используются инновационные методы и формы работы, такие как мобильное обучение и бизнес-симуляции.

Целевая аудитория проекта включает в себя почти 800 сотрудников коммерческих дирекций всех торговых сетей компании – от коммерческих директоров до специалистов категорий. Обучение в Академии КМ состоит из обязательных и дополнительных модульных программ для разного уровня сотрудников: для менеджеров категорий – базовый CatMan; для руководителей – продвинутый CatMan; для директоров – экспертный CatMan. В качестве экспертов и преподавателей Академии КМ X5 уже привлекаются лучшие российские и зарубежные эксперты в области категорийного менеджмента, а также топ-менеджеры X5.

Обучение в Академии КМ позволяет попасть в кадровый резерв коммерческой дирекции X5. Кроме этого, эксперты функции в перспективе могут стать внутренними тренерами и наставниками для своих менее опытных коллег.

**Источник:** <https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/News/>

г) апгрейд существующей или покупка новой ИТ-системы. Поскольку КМ – модель, заточенная в первую очередь на развитие сети, то в качестве результата внедрения этой системы мы будем ожидать роста (и вероятно очень динамичного) каналов сбыта – магазинов или дистрибьюции, добавления интернет-продаж и, возможно, развития франчайзинговой сети.

Таблица 3. Тест вашей ИТ-системы для внедрения КМ.

ВОПРОС	ДА	НЕТ/ НЕ ЗНАЮ
1. Вы обновляли нынешнюю ИТ-систему менее года назад		
2. ИТ-система поддерживает многоуровневый классификатор		
3. Корневой каталог товаров сделан по принципу разделения на классы-группы-категории		
4. Присвоение кода товарам не порядковое (121,122,123...999), а по принципу корневого каталога (01-02-03-009-xx)		
5. Система делает основные виды отчетов (по обороту, по прибыли, по оборачиваемости и т.п.) в любом срезе (можно настроить период, канал сбыта, бренд, поставщика, менеджера и т.п.)		
6. Система считает правильно (вы в этом убеждены) оборачиваемость, ABC- и XYZ-анализ		
7. В карточку товара можно вносить любые признаки (вес, цвет, объем, размер, тип, вкус и т.п.) и затем по этим признакам можно строить отчеты		
8. Система для отчета может отбирать не только товары по нужному признаку (например, все красные или все по 50 рублей), но и каналы сбыта (все магазины формата самообслуживание или все магазины площадью 50-70 метров или все магазины с кулинарией в ассортименте)		
9. Система может давать аналитику по ценовым сегментам и по числу SKU в категории		
10. Система может делать автозаказ с учетом показателей LFL и коэффициентами сезонности и с учетом нестандартных событий (ЧМ мира по футболу и т.п.)		
11. Система имеет разные уровни доступа для разных должностей		
12. Система не позволяет дублировать товарные позиции (товарные позиции от одного или разных поставщиков с одинаковыми признаками и одинаковыми штрихкодами, но разными наименованиями в накладных)		
13. Поддерживается система виртуальных складов (склад брака, склад шоу-рума и т. п.)		
14. Есть стандартные отчеты по неликвидам и OOS		
15. Система может строить отчет на любом уровне – по категориям, под подкатегориями, по ценовым сегментам, по SKU, по брендам, по группам или классам, по поставщикам и по каналам сбыта, по складам и по менеджерам		
16. Система может располагать любые показатели в отчете по колонкам и строкам – как захотим; это нужно для того, чтобы при необходимости выгрузить в стороннюю систему, например, Microsoft Excel, нам не нужно было все переделывать		
17. У вас есть толковый администратор или ИТ-отдел или компания, которая поддерживает вашу ИТ-систему; степень толковости определяется ответом на вопрос ниже		
18. Ваши менеджеры довольны работой нынешней ИТ-системы, они получают все ответы вовремя, быстро и так как надо, ничего не «виснет», все понимают, где что искать и не пишут вам докладных записок с просьбой «купить новую программу» или «уволить айтишника»		

***Если на 14 и более вопросов вы ответили «нет, не знаю», скорее всего, вам нужно будет серьезно вложиться в апгрейд ИТ-системы.***

Какая система лучше? Зависит от ваших финансов и бизнес-модели, но 80% моих клиентов работают на 1С:Предприятии и при некоторой донастройке эта система вполне позволяет получать нужные отчеты и вести управление запасами. Когда-то «1С» решала только бухгалтерские задачи, но уже несколько лет многие решения системы «1С:Предприятие» предоставляют возможности для реализации задач категорийного менеджмента. Типовые решения содержат базовые функции, востребованные КМ, и разработчик продолжает наращивать именно типовой функционал в этой части. Прелесть этой системы в том, что она а) доступна по деньгам, б) широко распространена, нет проблем со специалистами и поддержкой пользователей, в) имеет множество дополнительно написанных модулей и надстроек (недорогих и хороших, например модуль по определению неликвидов стоит порядка 7500 рублей, а модуль по удалению неактуальной номенклатуры около 3000 рублей<sup>13</sup>).

Есть и более дорогие западные системы, решающие эти задачи – Ахартa, SAP, Oracle, неплохими вариантами являются также системы Домино от SoftWest, а также построенные на платформе «1С» решения компаний «Астор-ВЦ», линейка «Далион» (разработчик «СофтБаланс»).

Что бы вы ни использовали, придется сначала привести в порядок данные и выстроить (как вариант, в Excel'e) корневой каталог и структуру ассортимента, обучить сотрудников работе с отчетами. Если изначально не выделены категории, учет ведется только по поставщикам, и в карточку товара необходимые данные не заносятся, а сотрудники не знают, как построить отчет, как задать фильтры для анализа, как сделать автозаказ, то никакая ИТ-система не спасет. Работа с ассортиментом – первична.

---

<sup>13</sup> Не ради рекламы, а пользы для: такие программы делает компания «Первая Система» <http://1-sys.ru/>, ну и можно поискать еще среди решений по автоматизации.

## 7. Сколько времени хотите потратить на внедрение КМ компании?

Быстро не получится. Медленно – не стоит и начинать. Сколько же требуется? Понятно нетерпение руководителя, который хочет получить результат как можно быстрее и окупить все вложения за два-три месяца. Да, за это время можно успеть привести в порядок классификатор или скорректировать оргструктуру, но реально все изменения и их последствия (найти новых сотрудников, обучить их, внедрить и протестировать новую систему мотивации, приучить поставщиков к новым условиям работы) займут около 1 года. Если процесс затягивается на более долгий срок, это означает, что процесс идет неэффективно. Или кто-то саботирует процессы, или руководитель должен ставить задачи более внятно и требовать их выполнения неукоснительно.

### Пример из практики

Компания «К» обратилась ко мне для помощи в построении классификатора. Система была почти готова для перехода на категорийный менеджмент – люди, ресурсы, деньги, ИТ-система, оргструктура – все работало, все соответствовало задачам. Я была удивлена, так как при такой подготовке компании не было нужды обращаться к консультанту, задача построения классификатора решалась силами коммерческого отдела. Но руководитель компании настаивал, что нужна помощь извне, так как коммерческий директор работает не очень давно, он может быть «немного не в теме», хотя по отзывам он «крайне перспективный и грамотный» молодой человек.

Мы встретились и наметили план работ, все было расписано по неделям. Классификатор должны были запустить в работу через два месяца с учетом того, что мы договорились работать по принципу «вариант 1 – проверка – корректировка – вариант 2 – проверка – корректировка». Получив данные, я в течение недели сделала пробный вариант и отправила его коммерческому директору на проверку. Мне нужна была обратная связь, чтобы двигаться дальше. Проверить данные и внести коррективы – обычно такая работа занимает несколько часов. Если не торопясь – то полтора дня. Если с ооочень большим запасом – то три дня.

Ответа от коммерческого директора я не получала неделю. После пяти дней молчания и моих запросов он ответил, что был занят, на выставке. Я подождала до начала следующей недели, затем попросила ускориться. В конце второй недели получила не до конца сделанную проверку, и заново начала процесс переделки классификатора. Отставание от графика нарастало. Каждая корректировка давалась с трудом – нужно было по три раза напоминать, ответы на мои письма приходили через три-четыре дня. Это была несложная работа – просмотреть перечень из 100 категорий, сказать «да, все верно», или «нет, вот здесь нужно сделать по-другому». Внести изменения в две строки таблицы у перспективного и грамотного коммерческого директора занимало несколько дней. Он просто не делал ничего из того, что мы наметили, затем исчез «по-английски», не прощаясь. Компания лишь зря потратила время и деньги.

**ЕСЛИ В КОМПАНИИ ДОСТАТОЧНО РЕСУРСОВ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ КМ,  
ЕЙ НЕ НУЖНЫ НИКАКИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ ПО АССОРТИМЕНТУ.  
БЫЛО БЫ ЖЕЛАНИЕ.**

### **8. Вы готовы к переменам? А ваши сотрудники?**

Иногда сложно решиться на перестройку системы. Но для молодой компании отказ от изменений чреват переходом в стадию «Стабильности» (когда все хорошо, и компания вроде стабильно работает, можно же ничего не менять). А пребывание в состоянии стабильности, этакое «почивание на лаврах» приведет компанию в стагнацию и в сваливание в последующие стадии старения. Не стоит упускать возможность изменений. Не бойтесь их – если компания «здоровая» (есть финансы и хороший поток клиентов, есть постоянный рост продаж, есть доступ к кредитам или прочные активы, не изношено оборудование и хороший коллектив с достаточно молодыми, лояльными и энергичными сотрудниками), вы ничем не рискуете.

Но если компания уже зрелая, много лет на рынке и имеет устоявшийся коллектив с персоналом, который работает более 7-10 лет, перемены будут гораздо болезненнее. Чем выше стаж работы менеджеров в отделе закупок, тем тяжелее идут

перемены. Еще бы: все так хорошо начиналось, много лет руководство было нами довольно, а тут вдруг раз – какие-то новые технологии!

Необходимость перемен огорчает многих менеджеров, которые привыкли выстраивать свою работу «по поставщикам», «за годовые бонусы» и, к тому же, получать удобный фиксированный оклад. Им придется или ломать себя, или искать новую компанию (где вряд ли будут нужны люди, не готовые меняться).

### **ЧТО ДОРОЖЕ – СОХРАНЕНИЕ ПРИВЫЧНОГО ПОРЯДКА ВЕЩЕЙ ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ КОМПАНИЮ БОЛЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ?**

#### **Пример из консалтинговой практики**

#### **КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЕКТ для компании «М», май 2010.**

**История:** Как сеть спортивных магазинов компания начала свою деятельность с 2001 года. До кризиса 2009 года работала стабильно, темпы роста компании составляли в последние годы 1-2 магазина в год. В кризис возникла резкая нехватка оборотных средств, что привело к урезанию ассортиментной матрицы и, как следствие, падению оборотов и оттоку клиентской базы. Стагнация ассортимента и/или возможные другие причины заставили Генерального директора заняться аудитом системы управления ассортиментом.

**Стратегия компании:** Продажа спортивной одежды ведущих мировых брендов. Каналы сбыта – магазины двух форматов: мультибрендовые магазины 500-700 м<sup>2</sup> с позиционированием выше среднего и монобрендовые магазины-дискаунтеры 300-500 м<sup>2</sup>, продающие стоковые коллекции.

**Структура компании:** Линейно-дивизиональная с проектными группами. Численность офисного персонала 12-15 человек + персонал магазинов. Средний стаж работы людей в компании – 8 лет (70% сотрудников работают с момента основания компании).

**Стадия жизненного цикла** по И. Адзизесу – переход от «зрелости» к ранней «аристократии»/начало бюрократизации (превалирование административных