

Категорийный менеджмент и мерчандайзинг

ПРЕДПОСЫЛКИ

Использование категорийного менеджмента (КМ) на рынке фармацевтики превращается в фактор выживания. Мы могли бы еще долго наблюдать вялый процесс внедрения основных принципов в некоторых ведущих сетях, но на рынке появляются новые игроки с fmcg- и food- рынков, у которых КМ – это уже часть ДНК компании (они массово внедрились КМ в 2000х). Амбиции «новичков» крайне высоки, а учитывая опыт годового открытия 3000 продовольственных магазинов за год, планы открыть за год 2000 аптек выглядят реалистичными.

Современный категорийный менеджмент – это концентрация всей коммерции в компании. Первая цель КМ – максимальная удовлетворенность потребителя, которая, в итоге, является гарантом высокого трафика в аптеке.

Категорийный менеджер – это коммерческий директор своей товарной категории, принимающий основные решения, связанные с коммерцией (три из четырех котлеровские «Р» - в его ответственности), и несущий основную ответственность за прибыльность. При этом готовых КМов на рынке мало.

Настоящий курс разработан для того, чтобы дать аптечным сетям инструменты для комплексного внедрения КМ. Курс целиком и его части будут полезны тем, кто впервые задумался о внедрении принципов категорийного менеджмента, тем, кто сделал первые шаги и «забуксовал», тем, кто внедряет КМ и столкнулся с кадровым голодом, а также тем, кто уже внедрил основные принципы «в офисе», но пока еще не смог довести реализацию до каждой витрины, каждого провизора.

О НАС И О НАШИХ ПРОГРАММАХ

Компания **Wilson Learning** является одним из самых известных и результативных тренинг-провайдеров, что подтверждено присутствием во всех значимых мировых рейтингах. Программы при этом адаптированы к российским реалиям. Программы, связанные с продажами, лидерством, клиентским сервисом отмечены многочисленными международными и российскими наградами.

Наши программы современные, технологичны (после тренинга человек понимает, что конкретно делать и как именно это делать, чтобы достигать результатов, в руках у него все необходимые инструменты и восхитительные раздаточные материалы). Опытные тренеры, сертифицированные по каждому проводимому ими курсу, ориентированные на аудиторию и на результаты. В рамках курса идет глубокая практическая проработка навыков.

Помимо собственно тренингов, мы предлагаем разные комбинации из ассесмента и пост-тренинговых активностей, что дает потрясающий и измеримый эффект.

Все это делает программы обучения от Wilson Learning привлекательной инвестицией для компании, ориентированной на результаты.

ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ

- ❑ Повысить трафик (количество чеков) за счет повышения удовлетворенности клиентов (лояльность к сети, «сарафанное радио»);
- ❑ Повысить средний чек и маржинальность среднего чека за счет грамотной работы с ассортиментом, выкладки товара, правильно построенного процесса продаж;
- ❑ Снизить издержки за счет повышения оборачиваемости запасов и сокращения списаний по причине истечения сроков годности.

СОСТАВ ПРОГРАММЫ

Программа состоит из четырех основных блоков:

1. **«Инструмент для чемпионов»** – 1 тренинговый день, блок предназначен для топ-менеджмента компании и охватывает основные вопросы, связанные с запуском проекта КМ в организации – выгоды, способы, преодоление препятствий.
2. **«Настоящая профессия»** – 2 или 3 тренинговых дня (в зависимости от подготовленности аудитории и требований к знаниям и умениям «на выходе») – для новых и уже действующих Категорийных менеджеров; охватывает основные разделы профессиональных знаний, необходимых для реализации КМ как коммерческой политики; соотношение теории и практики 30/70.
3. **Категорийный менеджмент и мерчандайзинг – в жизнь!** – 2-4 тренинговых дня – для директоров кластеров, начальников территории, управляющих менеджеров и заведующих аптек; охватывает знания и навыки, необходимые для донесения принципов и инструментов КМ «на места», в аптеки, а также основные современные инструменты и навыки управления коллективом и осуществления деловых коммуникаций, развивает лидерские качества и позволяет избежать типичных «подводных камней» при реализации программы на местах (*равнодушие исполнителей, неумение и нежелание продавать конкретный продукт, инертность*); соотношение теории и практики 40/60.
4. **Блок 4: Аптека – для пациентов** – 1-3 тренинговых дня – для провизоров и фармацевтов; включает основные принципы новой коммерческой политики компании, формирует навыки ее реализации в аптеке, формирует наиболее эффективные навыки коммуникаций с покупателем на основе их типизации, формирует навыки работы в конфликтных ситуациях; соотношение теории и практики 30/70.

Каждая программа настраивается под конкретную ситуацию, исходя из ситуации в компании, знаний и умений участников, нынешнего уровня развития их компетенций.

ПЛАНИРУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Организация встанет на путь внедрения категорийного менеджмента как основной коммерческой политики, повысит удовлетворенность и лояльность покупателя, повысит выручку (трафик и средний чек), доходность, мотивированность персонала.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ:

Блок 1: Инструмент для чемпионов

(тренинг-практикум, круглый стол, 8 часов, 1 день)

Принципы, цели, преимущества использования категорийного менеджмента в организации для управленческой команды (топ-менеджмент):

Определения и структура;

Цели и выгоды:

- Для клиента;
- Для сети;
- Для производителя;

История возникновения КМ;

Роли сети и поставщика;

Барьеры для внедрения принципов КМ;

Подготовка к внедрению КММ:

- Внедрение КММ как проект (устав, владелец, команда проекта);
- Ресурсы (люди, деньги, время);
- Инструменты и возможные пути их практической реализации;
- KPI;
- Партнеры;

Подведение итогов, выработка манифеста.

Блок 2: Настоящая профессия

(тренинг, 16 часов, 2 дня)

Цель: Формирование ассортимента и способа его подачи для максимального удовлетворения потребности клиента. Теория и практика для начинающих и зрелых профессионалов – Категорийных менеджеров и их руководителей:

Определения, история категорийного менеджмента;

Работа с категориями на верхнем уровне

- Определение категорий (сегментация);
- Критерии выбора товаров покупателями;
- Классификация категорий;
- Ширина и глубина ассортимента;
- BCG;
- Матрица Ансоффа;
- Определение целей по категориям;
- Практическая работа: ключевые механизмы управления категориями;*

Менеджмент внутри категории:

- Таблица потребностей, таблица функций;
- Определение товаров-аналогов, товаров-заменителей, комплиментарных (дополняющих) товаров;
- Составление матрицы брендов и линеек товаров в категории, СТМ;
- Выстраивание целевой матрицы продаж: цифровая оптимизационная модель;
- Практическая работа по управлению товарами внутри категории*
- Ценообразование внутри категории;
- Определение приоритетного набора артикулов («стандарт рекомендации»);
- Практическая работа по составлению стандарта рекомендации;*

Мерчандайзинг

- Разработка схемы расположения товаров в торговом зале;
- Разработка планограмм, их применение;
- Практическая работа: разработка набора планограмм для разных форматов*
- Цикл анализа и оптимизации ассортиментной матрицы;
- Сезонные, программные изменения, промо;
- Практическая работа: разработка графика временных изменений стандарта;*

КМ и цепочки поставок

- Логистический цикл товара;
- Дефицит и излишки, оборачиваемость, оптимальный размер заказа, безопасный резерв;
- abc-анализ;
- хуз-анализ;
- Совмещенный abc- и хуз- анализ;
- Сроки годности и работа с ними;
- Влияние сезонных активностей на цепочки поставок;
- Практическая работа: расчет параметров процедуры снабжения;*

Связь КММ с ключевыми функциями (отделами, службами, дирекциями) компании:

- Функциональная и организационная структура взаимодействия;
- Маркетинг;
- Финансы;
- Операции;

Результаты деятельности категорийных менеджеров и KPI.

Блок 3: Категорийный менеджмент и мерчандайзинг – в жизнь!

(тренинг, 2-4 тренинговых дня)

Цель: Донесение основных принципов новой коммерческой политики компании и формирование навыков ее реализации до менеджмента среднего звена аптечной сети, развитие основных лидерских навыков и управленческих компетенций. Для директоров кластеров, начальников территории, управляющих менеджеров и заведующих аптек:

Основные принципы Категорийного менеджмента:

- Основная цель – удовлетворенность клиента;
- Ассортимент и выкладка;
- Стандарт рекомендации;
- Общение с покупателем;

Полки и витрины:

- Открытая и закрытая выкладка;
- «Золотая линия»;
- Понятие «функция» и сопоставление товаров функции;
- Обеспечение соответствия выкладки планограмме;

Стандарт рекомендации

- Определение и цель «стандарта рекомендации»;
- Контроль и обеспечение исполнения стандарта рекомендации на местах;

Управленческие коммуникации

- Деловая коммуникация как инструмент управления;
- Управление потоками информации, формулирование распоряжений, обратная связь;
- Компетенции менеджера:
 - Планирование;
 - Организация;
 - Мотивация;
 - Контроль;
- Виды обратной связи:
 - Позитивная;
 - Директивная;
 - Корректирующая;
 - Развивающая;
- Постановка задач по алгоритму, по результату, по проблеме; распределение ответственности и контролирующих функций;

Ситуационное лидерство:

- Кто такой лидер и как им стать?
- Четыре уровня развития сотрудников в координатах мотивация – компетенции;
- Диагностика уровней развития;
- Определение временных рамок развития компетенций сотрудников;
- Четыре стиля руководства;
- Способы постановки задач подчиненным в соответствии с уровнем развития компетенций;
- Поддержка, делегирование и коучинговый подход как способы развития подчиненных;

Планирование, методы и их реализация на практике:

- Метод Альпы;
- матрица Эйзенхауэра;
- Обратное планирование;

Контроль. Виды и практическое применение

- Предварительный;
- Промежуточный;
- Текущий;
- Заключительный.

Блок 4: Аптека – для пациентов (тренинг, 1-3 тренинговых дня)

Цель: Донесение основных принципов новой коммерческой политики компании и формирование навыков ее реализации в аптеке, формирование наиболее эффективных навыков коммуникаций с покупателем на основе их типизации, формирование навыков работы в конфликтных ситуациях. Для провизоров и фармацевтов:

Цель – удовлетворенность КЛИЕНТА!

- Ассортимент и его роль в продажах;
- Выкладка товаров;
- Стандарт рекомендации;
- Общение с покупателем;

Полки и витрины:

- Открытая и закрытая выкладка;
- «Золотая линия»;
- Понятие «функция» и сопоставление товаров функции:
 - Альтернативный товар;
 - Сопутствующий товар;
- Планограмма и работа с ней;

Стандарт рекомендации:

- Определение и цель «стандарта рекомендации»;
- Как работать со стандартом рекомендации;
 - Предложение альтернативы;
 - Дополнительная продажа;
- Ожидаемые результаты;

Общение с покупателем:

- Типология клиента;
- Представление различных типологий;
- Определение. Что характерно для каждой из них?
- Диагностика социального типа:
 - Аналитик;
 - Драйвер;
 - Экспрессивный;
 - Любезный;
- Коммуникации с учетом социального типа покупателя;
- Методы подстройки под клиента, поведенческая универсальность;
- Структура поведения представителей каждого социального стиля в конфликтной ситуации;
- Методики предотвращения конфликтов при взаимодействии с разными социальными стилями.

Для повышения эффективности изменений в компании предложенную программу рекомендуется сочетать со специализированными программами от Wilson Learning, включая:

- Ситуационное лидерство, управление персоналом;
- Искусство быть начальником;
- Подбор и адаптация персонала;
- Социальные стили;
- Системные коммуникации с покупателем;
- Консультативный подход в продажах;
- 7 лучших рецептов от профессионального выгорания.

Дополнительные рекомендации:

- Провести аудит системы управления ассортиментом, полкой, провести оценку знаний и навыков персонала, реализующего ассортиментную политику (от коммерческого директора до фармацевтов) – это позволит максимально точно настроить обучающие инструменты (набор навыков, скорость преподавания, долю практических занятий).
- Провести ассесмент Категорийных менеджеров (до курсов, «как есть» и/или через полгода после реализации курса).
- Wilson Learning Russia рекомендует пользоваться услугами консалтинга в процессе внедрения КМ для оптимизации издержек и сокращения времени на внедрение.

В результате внедрения категорийного менеджмента как основной коммерческой политики аптечной сети повышается:

- Удовлетворенность клиентов NPI (NetPromoter Index – «посоветовал бы я вас другу»);
- Как следствие:
 - Трафик
 - Выручка;
 - Маржинальный доход;
- Ценность сети как инвестиционного актива.

Мировой опыт показывает, что выгода от повышения удовлетворенности клиентов многократно превосходит любые краткосрочные выгоды, связанные с бонусами и скидками от поставщиков. Тем более, что повышение продаж само по себе позволяет более эффективно добиваться бонусов и скидок. Кроме того, полноценное внедрение категорийного менеджмента позволяет аптечной сети стать частью мировой инфраструктуры взаимодействия крупнейших производителей и розницы, что дает дополнительные бонусы.

На сегодня категорийный менеджмент для розницы признан самым успешным коммерческим инструментом и позволяет выживать и процветать в мире повышающейся конкуренции.

Wilson Learning Russia обладает всеми необходимыми компетенциями для реализации КМ. Внедряйте конкурентную коммерческую политику вместе с нами!