

Strategia ECR - Zarządzanie Kategorią cz. 1

29.06.2004 r.

Komu, kiedy i dlaczego?

Początki organizacji sprzedaży w Polsce w postaci procesu Zarządzania Kategorią (*Category Management*- CM) można było zaobserwować w 1997 r. Ale jeszcze rok wcześniej – w 1996 r. - polscy producenci nie byli zainteresowani rozpoczęciem współpracy z detalistami. Polski rynek cechował dynamiczny rozwój, wysokie marże. Nikt jeszcze wtedy nie myślał o optymalizacji i oszczędzaniu. Dostawcy i detaliści nie słyszeli, bądź nie chcieli słyszeć o wzajemnej współpracy (co jest podstawą CM). Firmy uważały, że nie mają czasu na innowacje, że robienie planogramów, wyliczanie wydajności przestrzeni w sklepach - to strata czasu. Według nich wszystko schodziło z półki samo, uważali, że celem do zwiększenia obrotu było otwarcie nowego punktu sprzedaży.

W początkach rozwoju Zarządzania Kategorią w Polsce partnerom handlowym zabrakło odwagi. Detalista obawiał się odtajnienia informacji o sprzedaży, marżach, itp., a producent nie był pewien efektów związanych z zainwestowaniem pieniędzy w projekt Zarządzania Kategorią. Nieliczni rozpoczęli używanie oprogramowania do budowy planogramów, jeszcze inni w późniejszym czasie zainicjowali prowadzenie badań konsumenckich typu „klient jako nabywca”, a jeszcze później firmy zaczęły szkolić specjalistów z zakresu *Category Management*. Wielkie koncerny początkowo swój czas wykorzystywały także na nawiązywanie ścisłej współpracy z instytutami badawczymi, dostarczającymi danych na temat rynku i prowadzącymi badania konsumenckie. Zresztą w drugiej połowie lat 90. rynek FMCG wciąż charakteryzował się dużą dynamiką wzrostu i detaliści skupiali się na innych technikach stymulacji sprzedaży, takich jak otwieranie nowych obiektów czy intensyfikacja akcji promocyjnych¹.

Z biegiem lat coraz więcej detalistów i dostawców w Polsce zapoznawało się z Zarządzaniem Kategorią. Jedni dostali wytyczne z central macierzystych, że należy wdrożyć proces CM, inni sami dochodzili do wniosku, że trzeba optymalizować, czyli sprzedawać więcej, lepiej i taniej na tej przestrzeni, którą się ma. Firmy zaczęły się coraz częściej interesować procesem Zarządzania Kategorią, a nieliczna jeszcze wtedy grupa zaczęła wdrażać projekty z tego obszaru.

¹ Magdalena Weiss, „Wszystko na sprzedaż”, *Handel*, 6 sierpnia 2003 r., str.18

W chwili obecnej Polska jest szybko rozwijającym się rynkiem detalicznym, na którym funkcjonują prawie wszyscy główni międzynarodowi dystrybutorzy.

Po okresie bardzo dynamicznego wzrostu rozpoczętego w roku 1989 handel sieciowy wszedł ostatnio w okres pewnego spowolnienia, spowodowanego pogorszeniem się ogólnej sytuacji rynkowej i stopniowego nasycenia podażą towarów i punktami sprzedaży. Marże spadają, możliwości wzrostu przez ekspansję są ograniczone, dyskonty zaczynają się umacniać. Sytuacja gospodarcza lat 2000 – 2003 powoduje, że konsumenci mają coraz mniej pieniędzy, co z kolei oznacza, że rezygnują z markowych produktów i kupują marki własne sieci lub zaopatrują się w dyskontach. Wszystko to prowadzi do coraz ostrzejszej konkurencji.

Zarówno dystrybutorzy, jak i dostawcy poszukują rozwiązań pozwalających na zwiększenie efektywności ekonomicznej przy jednoczesnym obniżeniu kosztów operacyjnych. Wobec pogarszającej się sytuacji na rynku firmy wyzbywają się nieufności i coraz chętniej korzystają z każdej możliwości zwiększenia sprzedaży. Polski handel oprócz typowych działań promocyjno - marketingowych widzi coraz częściej potrzebę wprowadzania procesów optymalizacji asortymentu, cen i promocji, w celu osiągnięcia maksimum efektywności. Struktury organizacyjne u producenta i jego kluczowych partnerów handlowych są coraz lepiej dostosowane do współpracy. Coraz częściej zarówno producent, jak i detalista nie zapominają, że w centrum zainteresowania strategii CM znajduje się konsument, dla wygody którego reorganizuje się układ towarów na półce. Wiedzą, że w koncepcji CM, grupy towarów powinny być prezentowane w sklepie w taki sposób, żeby zapewnić klientom natychmiastowy dostęp do poszczególnych artykułów czy marek, potrzebnych w określonych sytuacjach życiowych. Dzięki przemyślanemu rozmieszczeniu towarów, sklepowi łatwiej uzyskać opinię bardzo kompetentnej placówki handlowej. Klienci honorują tę opinię, co skutkuje zwiększeniem ich przywiązania do sklepu².

Category Management, czyli Zarządzanie Kategorią staje się pojęciem modnym. Nie jest już - jak przed kilku laty - ciekawostką, praktykowaną na rynkach rozwiniętych, lecz staje się częścią polskiej rzeczywistości handlowej. Zarówno wielcy producenci, jak i sieci handlowe tworzą stanowiska *category manager'ów*, którzy z większą lub mniejszą wprawą, czasem zdobywając dopiero pierwsze doświadczenia, koncentrują się we współpracy z partnerami handlowymi na możliwościach zwiększenia sprzedaży w poszczególnych kategoriach. Polski rynek doszedł do takiego etapu rozwoju, na którym Zarządzanie Kategorią jest skutecznym sposobem na zwiększenie obrotów i zysków obu typów firm -

² „Współpraca popłaca”, *Handel*, 8/2000, str. 28-30

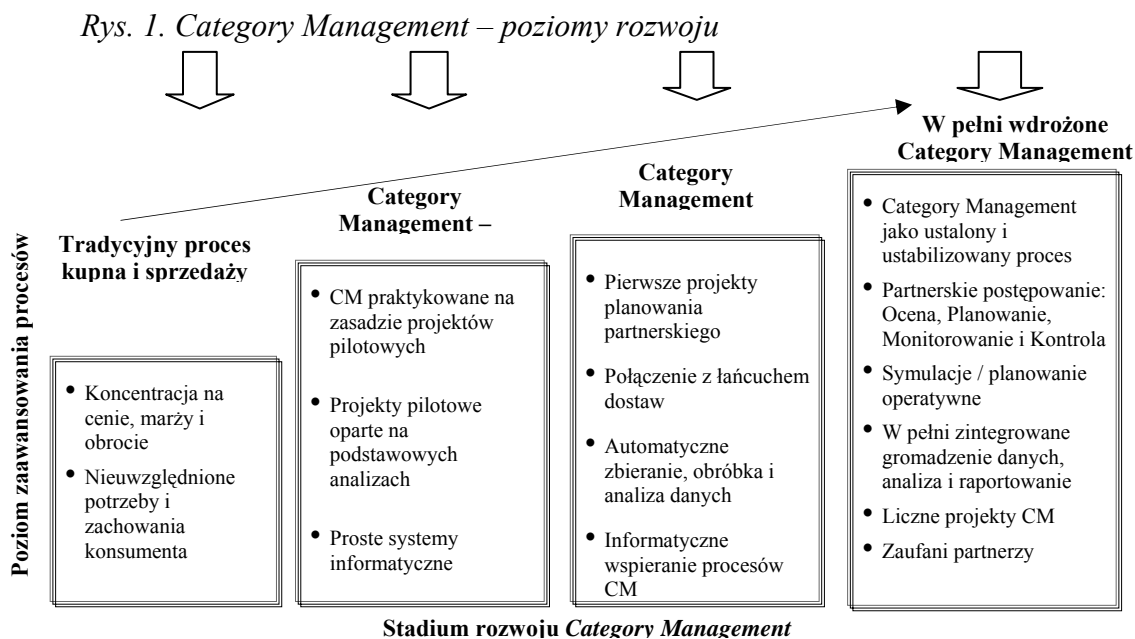
dostawczej i handlowej. Firmy coraz częściej są świadome tego, że największe wzrosty obrotów i zysków można z uporządkowania sytuacji osiągnąć tam, gdzie kategoria jest rozbudowana, a więc tam gdzie łatwo o chaos na półkach, a w związku z tym, łatwiej o błędy.

Tradycyjne podejście producenta zorientowane było na sprzedaż produktów, których główny wyznacznik stanowiła marka, a klienta postrzegano jako nabywcę towarów.

Zarządzanie Kategoriami natomiast definiuje klienta jako nabywcę towarów w określonym kanale dystrybucyjnym, stawia go w centrum zainteresowania działań sprzedawcy i producenta, zaś produkty szereguje według kategorii, a nie marek. Ze względu na specyfikę poszczególnych kanałów dystrybucyjnych, cele jakie chce osiągnąć dany handlowiec, a nawet szczególną sytuację pojedynczych placówek handlowych – przy planowaniu rozstawienia produktów na regale niezbędne jest współdziałanie kierownictwa sieci lub sklepów, dzięki któremu możliwe jest opracowanie schematu półek dostosowującego ofertę sklepu i producenta do potrzeb klientów konkretnego super - czy hipermarketu. Nawiązanie współpracy nie jest przedsięwzięciem łatwym, wymaga bowiem ze strony prowadzącego sklep udostępnienia danych o wynikach placówki, najlepiej danych skaningowych, czyli zarejestrowanych przez skanery kasowe, co daje jasny obraz struktury zakupów dokonanych w danym sklepie. Jeśli handlowiec nie jest skłonny do udostępnienia tych informacji, pomoc producenta ograniczyć się musi do opracowania rozwiązania dostosowanego do kanału dystrybucji reprezentowanego przez sklep lub sieć handlową, co również bywa zabiegiem skutecznym, zwłaszcza w przypadku placówki typowej w swojej kategorii. Lepsze efekty daje jednak pełna współpraca, oparta na całkowitym zaufaniu obu stron.

Jeśli chodzi o aktualny poziom rozwoju Zarządzania Kategorią na rynku polskim wśród dostawców i detalistów, można wyodrębnić cztery grupy³: (patrz rysunek 1).

³ Jan Hanussek, „Rynek polski dojrzeewa do Category Management”, Poradnik Handlowca nr 03/121, Marzec 2003, s. 38-39



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Poradnik Handlowca nr 03/121, Marzec 2003,*

Pierwszy poziom dotyczy firm, które kupują i sprzedają w sposób tradycyjny. Firmy te głównie koncentrują się na marży, cenie i obrocie, nie uwzględniając przy tym zachowań klientów. Poziom ten często opiera się na osobistym udziale reprezentanta handlowego i jego układach z kierownikiem hali. Do tej grupy obecnie należy większość polskich przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i dystrybucją artykułów FMCG.

Drugi poziom dotyczy firm, które prowadzą pilotowe projekty CM w oparciu o podstawowe analizy i przy wsparciu prostych systemów informatycznych. W Polsce można już zauważyć, że coraz większa grupa detalistów i dostawców poważnie przymierza się do wprowadzenia *Category Management* i testuje wyniki.

Trzeci poziom cechuje firmy, które akceptują CM jako proces. Firmy te prowadzą pierwsze wspólne projekty posiadają zautomatyzowane zbieranie i obróbkę danych oraz łączą CM z łańcuchem dostaw. W Polsce kilka sieci może już pochwalić się udanymi projektami z dostawcami.

Ostatni, czwarty poziom rozwoju Zarządzania Kategorią dotyczy firm, które posiadają w pełni wdrożone i zdefiniowane procesy CM, w tym liczne projekty wspólne prowadzone z zaufanymi partnerami, pełną integrację gromadzenia i analizy danych. Firmy te przeprowadzają symulacje i planowanie operacyjne. Do tej grupy w Polsce jeszcze nikt nie należy, ale jest kilka firm, które się do tego przymierzają.

Mając na uwadze poziomy rozwoju, jeszcze wiele firm w Polsce cechuje brak

doświadczenia w praktycznym CM i niedostateczna znajomość narzędzi wspierających. Głównym problemem dla firm jest nadal przełamanie barier nieufności pomiędzy partnerami, a także zaakceptowanie niektórych rozbieżnych celów. Bardzo często zamiast skoncentrować się na tym, co można osiągnąć wspólnie, firmy widzą tylko rozbieżności, których nie da się wyeliminować, a których firmy powinny być świadome, a przez to gotowe na ustępstwa.

Pomimo już osiągniętych, pierwszych sukcesów w firmach, które wdrożyły CM, większość przedsiębiorstw handlowych nie wychodzi na razie w obszarze Zarządzania Kategoriami poza projekty pilotażowe. Zarządzanie Kategoriami wymaga odejścia od zakorzenionych nawyków. Jeszcze wielu kupców urządza swoje sklepy stosownie do wskazówek własnej organizacji zakupowej. Także w kwestii rozmieszczenia w sklepie poszczególnych marek kupcy myślą w sposób tradycyjny. Produkty najbardziej zyskowne umieszcza się zazwyczaj na wysokości oczu. Z kolei marki, na których zarabia się niewiele trafiają do najdalszych kątów z tyłu sklepu - nawet wtedy, gdy są to marki szczególnie ulubione i chętnie kupowane przez klientów. Coraz więcej klientów ma handlowcom za złe takie praktyki. Przy ich nasileniu się, klienci „głosują” nogami, przenosząc się z zakupami do innej placówki handlowej, w której szybciej znajdują to, czego potrzebują.

Zadawalające jest, że wiele firm wyciąga wnioski z tej sytuacji i zaczyna współpracować z producentami. Wszystkie przedsiębiorstwa handlowe próbują uzyskać u dostawców możliwie jak najkorzystniejsze warunki zakupu - tak, żeby móc potem oferować swoim klientom towary po możliwie niskich cenach. Doprowadziło to jednak stopniowo do sytuacji, w której ceny detaliczne na rynku są już tak niskie, że spora część kupców w ogóle nic nie zarabia na swojej działalności. Uważa się, że polityka niskich cen sama w sobie nie wnosi do handlu nic pozytywnego. Bowiem, handel musi dziś próbować zwabić do siebie klienta czym innym niż niskimi cenami, może to być np. lepsze rozmieszczenie oferowanego asortymentu, a to jest właśnie treścią projektów z zakresu koncepcji *Category Management*⁴.

Mówiąc ogólnie o całym polskim rynku, nie jest łatwo nawiązać współpracę z handlowcami. Są oni związani umowami z dostawcami, inni producenci często życzą sobie ustawienia produktów według marek, co wyklucza zastosowanie elementów *Category Management*, gdyż projekt musi obejmować całą kategorię, a nie tylko własne produkty.

⁴ Oliver Fischer, „Wszystko w zasięgu ręki”, *Handel* 1/2000, str.22-23

Ponadto obawiają się oni udostępnić swoje dane, boją się też, że „kapitan” kategorii będzie się starał narzucić swoją wizję, przez co stracą innych dostawców.

Zadawalający jest fakt, że oprócz firm, które mają niewielkie doświadczenie w CM, istnieje duża grupa przedsiębiorstw, która oprócz typowych działań promocyjno-marketingowych widzi potrzebę, ażeby w ich firmach zaistniała potrzeba wprowadzenia procesów optymalizacji asortymentu, cen i promocji, żeby osiągnąć maksimum efektywności. Struktury organizacyjne u producenta i jego kluczowych partnerów handlowych są coraz lepiej dostosowane do współpracy.

O rozpoczęciu procesu Zarządzania Kategorią w Polsce zdecydowała ogólnie rzecz ujmując – sytuacja na rynku w trójkącie: handlowiec – producent – konsument. Współczesny konsument jest wymagający i mało lojalny w stosunku do marki czy sieci. Produkty, których potrzebuje muszą być odpowiednio wyeksponowane, asortyment – adekwatnie dobrany i zaopatrzony w sąsiedztwo towarów komplementarnych, a braki towarowe są absolutnie niedopuszczalne.

Od strony detalisty stymulatorem do wprowadzenia Zarządzania Kategorią jest dynamiczny rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji w ostatnich latach. W Polsce istnieje bardzo dużo sieci handlowych i ich organiczny rozwój jest utrudniony lub obecnie wręcz niemożliwy. Dlatego dochodzi do konsolidacji. Konkurencja między sieciami jest ogromna, a co za tym idzie – toczy się walka na ceny, która znacząco wpłynęła na obniżenie poziomu marży zarówno producenta, jak i detalisty. Tak więc dochodowość kategorii jest ograniczona. Otwarcie nowego punktu niekoniecznie wiąże się ze wzrostem sprzedaży, a konsumenci często zmieniają sklepy, w których robią zakupy.

Producenci również znajdują się w podobnej sytuacji: silna konkurencja, agresywna polityka cenowa, ograniczony rozwój sprzedaży kategorii. Kapitanowie (liderzy) kategorii dążą do osiągnięcia statusu strategicznego dostawcy, czyli takiego, który synchronizuje swoje działania z detalistą w celu lepszej obsługi konsumenta.

W związku z taką sytuacją pojawia się potrzeba znalezienia rozwiązań, które mogą przyczynić się do wzrostu sprzedaży w każdym pojedynczym sklepie.

Obecnie wiele firm producenckich prowadzi projekty Zarządzania Kategorią z sieciami (średnimi, małymi bądź dużymi). Współpraca w tym obszarze wygląda naprawdę różnie. Jedne firmy są na etapie przygotowania i rozmów, inne na etapie wdrażania wybranych elementów.

Warto przypomnieć, że uporządkowana kategoria to dla konsumenta łatwość

i przyjemność w robieniu zakupów (co buduje jego lojalność zarówno wobec detalisty, jak i wobec marki), dla producenta większa sprzedaż (i to nie tylko dla prowadzącego *Category Management*, ale też dla jego konkurentów), zaś dla detalisty większe obroty i zyski, oszczędność miejsca w magazynie przy jednoczesnym eliminowaniu braków na półkach (czyli mniejsze koszty), mniejsza konieczność angażowania personelu przy półce (zarówno jeśli chodzi o informowanie klientów, jak i uzupełnianie stanu półki), a także doświadczenie w nowoczesnym prowadzeniu sklepu. W dzisiejszych zaś warunkach to także sposób na recesję.

W Polsce powstało już wiele projektów pilotażowych pomiędzy dostawcą a detalistą. Jest to jednak niewielka grupa producentów w porównaniu do ogólnej liczby firm dostawczych, występujących na rynku.

Firmy wiedzą, że proces CM przyniesie w dłuższym okresie namacalne korzyści dla każdej ze stron i doprowadzi do bardziej strategicznego partnerstwa.

Sieci zacieśnią jeszcze bardziej współpracę z wybranymi dostawcami, rozwijając nie tylko *Category Management*, ale także SCM (*Supply Chain Management*), a nawet idąc w kierunku VMI (*Vendor Managed Inventory*). Niższe ceny i lepszy serwis spowodują wzrost kategorii towarowej i większą lojalność konsumenta wobec zarówno sieci dystrybucyjnej, jak i dostawcy. Możliwość zaoferowania tego typu wartości dodanej zapewni znaczącą przewagę rynkową nad konkurencją.

Dostawcy, którzy podjęli decyzję o implementacji, dzięki swoim profesjonalnym usługom w dziedzinie *Category Management*, a w tym również tworzeniu planogramów dla swoich partnerów handlowych, osiągnęli znaczące umocnienie pozycji rynkowej już po kilku miesiącach od wdrożenia.

cdn.

Artykuł rozpoczyna cykl o strategii ECR.

Anna Polczyńska

Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań

ECR Polska