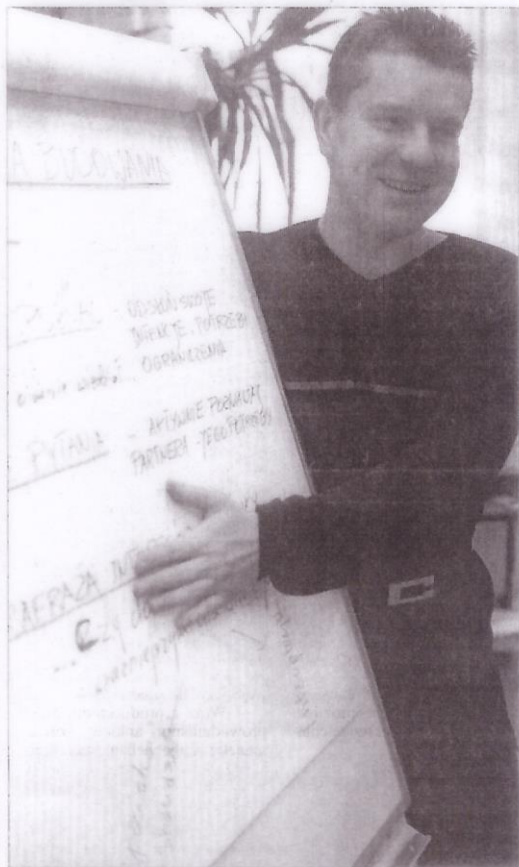


Kluczem do sukcesu jest bliska współpraca producentów i detalisty

STEROWANIE KATEGORIA OBNIŻA KOSZTY



Radosław Omachel

PB

Rosnąca konkurencja w branży dóbr szybko zbywalnych zmusza producentów do szukania nowych możliwości zwiększenia sprzedaży. Wielu z nich swojej szansy upatruje w programie Efektywnego Reagowania na Potrzeby Klientów (Efficient Consumer Response — ECR). Pierwszym jego elementem jest zarządzanie kategoriami. Na razie w Polsce nie jest to jeszcze powszechnie wykorzystywane narzędzie.

Efficient Consumer Response oznacza ścisłą współpracę detalisty i producenta. Jej celem jest szybsze i tańsze zaspokojenie potrzeb klientów. Proces ECR opiera się na czterech elementach: zarządzaniu kategorią, dostawami produktów, technologiach wspomagających i karcie wyników procesu. Kategorie oznaczają grupę produktów posiadających pewne cechy wspólne, na przykład „proszki do prania” lub „kawa”. Określają ją wspólnie dostawca, detalista i konsument.

Cztery grupy

— Kategorie można podzielić na cztery podstawowe grupy. Arty-

DUŻE NAKŁADY: W dłuższej perspektywie zarządzanie kategorią powinno przynieść zyski. Wymaga to jednak dużych nakładów i nie mniejszej cierpliwości — twierdzi Robert Zych z Ośrodka Szkolenia Handlowców. *for. Małgorzata Pińgosińska*

kulej pierwszej potrzeby to kategoria celowa, dająca 5-8 proc. zysku. Artykuły preferowane (zabawki, słodycze) dają 50-60 proc. całego zysku. Istnieje jeszcze kategoria artykułów sezonowych (lody, krem do opalania) — 15-20 proc. zysku i tak zwana excitement category czyli artykuły kupowane pod wpływem impulsu — wyjaśnia Tomasz Podsiadłowski z Integrated Management Solutions (IMS).

— Zarządzanie kategorią (category management) ma umożliwić konsumentowi jak najszerszy wybór produktów i idealnie dopasować kategorię produktów do jego potrzeb. Proces ten dzieli się na osiem etapów, od identyfikacji potrzeb konsumenta do obserwowania wyników procesu — wyjaśnia Robert Zych z Ośrodka Szkolenia Handlowców.

Category management zdecydowanie różni się od dotychczasowego Key Account Management. W działaniach KAM dochodzi do corocznych negocjacji. Cele określa się oddzielnie dla każdego producenta w obrębie kategorii, plany przygotowuje się w oparciu o standardy, a do poszczególnych działań przywiązuje się jednakową wagę.

Niezbędne zaufanie

— Zarządzanie kategorią jest procesem, w którym uczestniczą detalista i dostawca produktu. Wspólnie zarządzają oni kategorią tak, aby wypracować lepsze warunki dla klienta i wyższe zyski dla siebie — twierdzi Piotr Maczkowiak z IDEA! MC.

— Category management polega na kompleksowym spojrzeniu na określoną kategorię. Najważniejszy jest tu sukces całej kategorii, a nie jednego tylko produktu — wyjaśnia Tomasz Podsiadłowski z IMS.

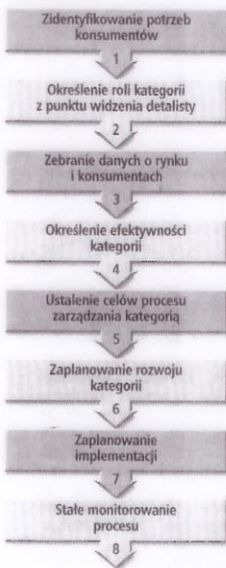
Kluczem do prawidłowego funkcjonowania category management jest wzajemne zaufanie producenta i detalisty. Ten ostatni musi bowiem wyjawiać dostawcy informacje statystyczne na temat swoich klientów, skuteczności pro-



TRUDNE ZADANIE: Wprowadzenie zarządzania kategorią całkowicie zgodnego z wzorcem jest niemożliwe, ale wdrożenie go nawet w 20 proc. powinno dać rezultaty — uważa Marcin Bujnowicz z Grupy Doradczej Bujnowicz i Partnerzy.

for. Borys Skrzyński

ETAPY ZARZĄDZANIA KATEGORIA



mocji, ilości towarów sprzedawanych w określonej kategorii, marż czy też terminowości dostaw. Producent musi zagwarantować detalistę, że wykorzysta wszystkie te dane zgodnie z umową — do opracowania procesu category management.

Kim jest kapitan

Do prawidłowego funkcjonowania całego procesu konieczne jest wybranie kapitana kategorii. To do niego należy decydujące słowo, na przykład co do ustawienia poszczególnych produktów na sklepowej półce.

— Powinien nim zostać jeden z trzech największych producentów w ramach kategorii. O tym, kto nim będzie, ostatecznie decyduje detalista. Kandydat musi przekonać dystrybutora, że posiada odpowiednią wiedzę, kompetentną kadre, aktualne dane rynkowe i potrzebne oprogramowanie. To kosztuje — na oprogramowanie trzeba bowiem wydać 20

tysięcy USD (około 80 tysięcy złotych), dane od GUS-u czy SMG/KRC mogą być jeszcze droższe — twierdzi Tomasz Podsiadłowski.

Software zakupiło do tej pory kilkanaście przedsiębiorstw w naszym kraju. Istnieją trzy bliźniacze programy: Apollo, Spaceman i Intercept. Program pozwala kapitanowi kategorii posiadającemu odpowiednie dane na optymalne ustawienie półki sklepowej, dostosowanie dostaw do popytu i zmaksymalizowanie skuteczności promocji.

— W opracowaniu projektu ustawienia poszczególnych produktów na półkach pomaga nam komputerowy system Apollo. Nasz projekt musi zostać zaakceptowany przez detalistę, czyli sieć hipermarketów. Na półkach znajdują się jednak nie tylko nasze produkty. Zarządzanie kategorią polega na takim rozmieszczeniu artykułów, aby było ono korzystne dla wszystkich współpracujących producentów — wyjaśnia Aneta Albarska z działu detalicznego Wella Polska Intercosmetic.

Wprowadzenie zasad category management nie jest możliwe z dnia na dzień. Proces ten pochłania czas.

— Detaliści obawiają się, że ujawnione dane mogą zostać wykorzystane niezgodnie z przeznaczeniem. Przekazane informacje, dotyczące sprzedaży w obrębie kategorii, producent może wykorzystać podczas negocjacji rocznych. Z kolei funkcja kapitana kategorii wiąże się z dużymi nakładami finansowymi — zauważa Marcin Bujnowicz z Grupy Doradczej Bujnowicz i Partnerzy.

Początek drogi

Wprowadzenie zasad category management w polskim handlu nie będzie łatwe. Rozwiązania, które w Europie Zachodniej należą już do standardów, w naszym kraju nie są jeszcze rozpowszechnione.

— W ciągu ostatnich czterech lat poprawił się transport, ale ciągle daleko nam do standardów europejskich. W Niemczech czy w Szwecji producent dowozi towary do detalisty co 1,4 dnia.

W Polsce okres ten wynosi tydzień albo nawet dłużej. Polscy merchandiserzy są kiepsko wyszkoleni, panuje w tej branży spory bałagan. Osiągnięcie europejskiego standardów zajmie nam przynajmniej 10 lat. Ale jeśli w ciągu roku dojdziemy do poziomu Niemiec sprzed 10 lat to już będzie duży sukces — uważa Tomasz Podsiadłowski.

— W zakresie zarządzania kategorią jesteśmy dopiero na początku drogi. Sklepy nie są jeszcze na to przygotowane. Większość z nich ma zresztą swoje preferencje co do rozmieszczenia produktów. Jedni biorą pod uwagę ceny, inni kolory opakowań, jeszcze inni markę albo cechy produktu, na przykład kawę rozpuszczalną ustawiają oddzielnie. Poważne podejście do zarządzania kategorią będzie musiało to zmienić — dodaje Westyna Kulczycka, menedżer z Tchibo.

Tylko zysk

Zastosowanie procesu zarządzania kategorią jest kosztowne. Firma, która go wprowadza musi więc liczyć na znaczny zysk.

— Wraz z producentem przeprowadziliśmy ankietę konsumencką w niewielkim supermarkecie. Okazało się, że dla klientów zakupi chlebskie w różnych smakach to zupełnie inne produkty, i powinny stać oddzielnie. Po wprowadzeniu sugerowanych przez konsumentów zmian sprzedaż produktów tego producenta wzrosła o 400 proc. — twierdzi Tomasz Podsiadłowski z Integrated Management Solutions.

Za wcześniej

Według danych z IMS, w Europie Zachodniej prawidłowe zarządzanie kategorią przyniosło wzrost obrotów o 11 proc.

— Biorąc pod uwagę dystans, który dzieli nas od Zachodu, zarządzanie kategorią powinno przynieść znacznie lepsze rezultaty, ale na podawanie konkretnych liczb jest jeszcze za wcześnie. Jednak ważniejsze od zwiększenia zysków jest ulepszenie organizacji sprzedaży i korzyść, jaką odnosi klient — dodaje Tomasz Podsiadłowski.