
CATEGORY MANAGEMENT AKO ÚČINNÝ NÁSTROJ RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKOM.

CATEGORY MANAGEMENT AS A EFFECTIVE INSTRUMENT OF RELATIONSHIP MANAGEMENT.

Eva POLIAČIKOVÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

In the Relationship Management use the firms miscellaneous art of Instruments of Key Account Management. One of this is Category Management. Category is a exclude type of product or all of product groups, which have a common marks and so also consumer groups. They are independent strategic unit. The article deals about heart of this instrument, process of creation and appraisal of categories, these strategies, tactics, implementation. Exercitation of this instrument by Relationship Management goes from customer behavior.

Key words: *Relationship management, Category management, categories, products, strategies*

Abstrakt

V rámci riadenia vzťahov so zákazníkmi využívajú firmy rôzne druhy nástrojov Key Account Management – Manažmentu kľúčových zákazníkov. Jedným z nich je Category management. Kategóriou rozumieme vybraný typ produktu alebo celej produktovej skupiny, ktorá sa vyznačuje spoločnými znakmi a tiež cieľovými skupinami. Stávajú sa strategickými jednotkami. Príspevok sa zaoberá podstatou tohto nástroja, procesom tvorby a hodnotenia kategórií, ich stratégiami, taktikami, realizáciou. Uplatňovanie tohto nástroja pri riadení vzťahov so zákazníkmi vychádza zo spotrebiteľského správania zákazníkov.

Kľúčové slová: *Riadenie vzťahov so zákazníkmi, Category management, kategórie, produkty, stratégie*

JEL Classification: L21, M21, M31

Úvod

Pojem Category Management sa čoraz častejšie objavuje v súvislosti s uplatňovaním riadenia vzťahov so zákazníkmi, ako veľmi efektívny nástroj. Je vyústením spolupráce jednotlivých prvkov logistického reťazca s ohľadom na potreby a požiadavky konečných užívateľov – zákazníkov. Kategóriou rozumieme „definovateľnú, nezávislú, kontrolovateľnú skupinu produktov, ktoré vidí spotrebiteľ

ako nahraditeľné alebo spolu súvisiace. Kategórie sú účelovo vybrané skupiny položiek sortimentu, majúce spoločné znaky a rešpektujúce rozhodovacie mechanizmy zákazníkov“ (Dudinská, Špavelko, [3]). Kategóriu možno v tom prípade definovať ako množinu produktov, uspokojujúcich rovnakú potrebu. Manažmentom na úrovni kategórií, ako samostatných strategických jednotiek, rozumieme sledovanie výkonnosti každej kategórie samostatne. To znamená, že každá takto definovaná množina produktov má vlastné ciele, cieľový trh, taktiku a stratégiu, sleduje sa jej obrat, náklady a výsledok hospodárenia.

Jedna z historicky prvých definícií Category Managementu ho definuje ako proces spolupráce medzi dodávateľmi a distribútormi, pri ktorom sú jednotlivé kategórie tovarov definované ako strategické podnikateľské jednotky. Lepšie obchodné výsledky sa pritom dosahujú tým, že sa celý proces zameriava na hodnoty, na ktorých záleží zákazníkovi (Singh, 1997).

L. Pražská a J. Jindra [6] popisujú Category Management ako „proces prebiehajúci medzi dodávateľom a maloobchodníkom spočívajúci v riadení kategórie ako strategickú podnikateľskú jednotku za účelom lepších obchodných výsledkov“.

Category Management je schopnosť predajnej jednotky zvýšiť efektívnosť a znížiť náklady pomocou nového a efektívneho chápania práce so sortimentom založenom na rešpektovaní zákazníckeho vnímania sortimentných kategórií. V komplexnom chápaní zahŕňa päť riadiacich krokov (Kita, Reiff, [5]):

- riadenie sortimentu (akým sortimentom disponovať, aký sortiment vyľúčiť z ponuky a prečo),
- riadenie vystavenia sortimentu (ako veľký priestor dať jednotlivým kategóriám alebo značke na výstavných zariadeniach),
- tvorba ceny,
- riadenie činností podpory predaja (ako často, čo, ako, s akou zľavou),
- riadenie inovácie (uvádzanie nových výrobkov na trh).

Bokorová [1] hovorí, že „Category Management je v prvom rade proces orientovaný na spotrebiteľa a spokojný spotrebiteľ je cieľom snaženia každého podnikateľského subjektu. Riadenie tovarových kategórií je aj koncepcia úzkej spolupráce medzi výrobou a obchodom a je hľadaním spoločnej cesty, ako sa uchádzať o dôveru u konečného spotrebiteľa“, čím sa Category Management stáva významným obchodným nástrojom.

Cieľom Category Managementu je dosiahnuť spokojnosť spotrebiteľa prostredníctvom optimálnej ponuky sortimentu v jednotlivých kategóriách, umiestnením kategórií produktov v rámci danej predajnej plochy, promovaním produktov a cenovou politikou kategórií s rešpektovaním potrieb a preferencií spotrebiteľa. Výsledkom by malo byť dosiahnutie vyššej spokojnosti spotrebiteľa a vyššieho obratu alebo marže obchodníka v danej kategórii. Snahou Category Managementu je zvyšovať podiel spokojných zákazníkov, tým i zisk, znižovať náklady a optimalizovať logistické procesy prostredníctvom nákupného správania zákazníkov a ich potrieb. Všetky definície vychádzajú z filozofie ECR, pričom Category Management môžeme chápať ako marketingovú podobu tejto koncepcie.

V súvislosti s Category Managementom je správne položiť si otázku, prečo je riadenie na úrovni kategórií dôležité. M. Hesková [4] uvádza niekoľko dôvodov, prečo je tento, ešte relatívne mladý, stále sa vyvíjajúci spôsob práce so sortimentom, efektívnejší ako predchádzajúce prístupy, napr. Brand Marketing.

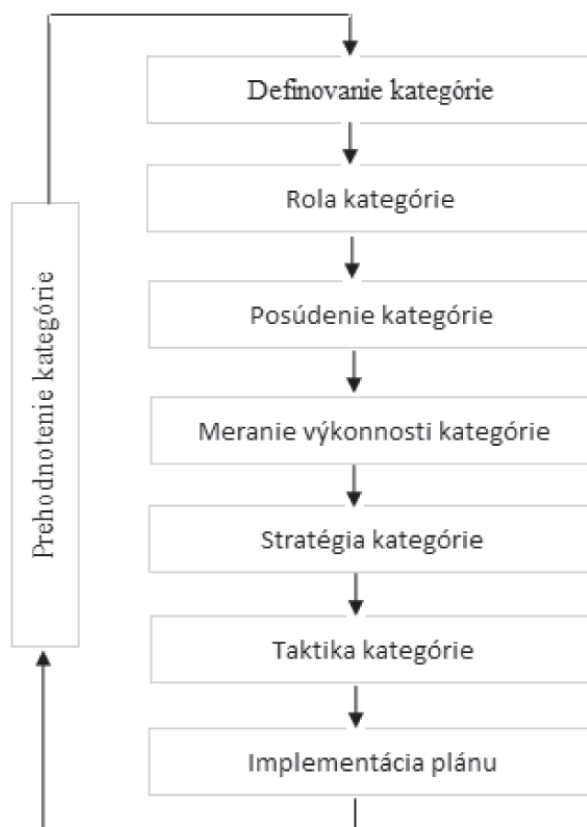
- Kategória je tvorená skupinou výrobkov, ktoré uspokojujú podobné potreby a priania zákazníkov. Z tohto dôvodu existuje i zhodné priestor záujmu ako dodávateľa, tak maloobchodného reťazca.
- Zákazníci nakupujú podľa jednotlivých kategórií, v ktorých hľadajú v rámci jednej ucelenej ponuky jednotlivé značky a nakupovanie je pre nich jednoduchšie. Maloobchodníci môžu ponúknuť zákazníkovi v rámci kategórie takú štruktúru či segment výrobkov, ktorý bude najlepšie spĺňať ich očakávania.
- Klasické riadenie celého oddelenia daného sortimentu je príliš široké, zatiaľ čo individuálnych značiek zase úzke. Z tohto dôvodu sa Category Management javí ako optimálny kompromis.

Riadenie tovarových kategórií so sebou prináša množstvo výhod, ktoré sú podmienené spoluprácou obidvoch partnerov. Uplatňuje sa tu princíp win-win, to znamená, že profitujú všetky tri zúčastnené subjekty tohto procesu. Zo strany výrobcu ide o optimalizáciu riadenia produktových radov značiek, zatiaľ čo pri obchodníkovi môžeme hovoriť o zefektívnení riadenia využívania výstavných zariadení a zvýšenie lojálnosti zákazníka (Daňo, Kita, [2]). Obidvom obchodným partnerom umožňuje lepšie reagovať na očakávania spotrebiteľa, optimalizovať ponuku tovarov a logistiku a znižovať počet prípadov, kedy je tovar vypredaný. Keďže hovoríme o zákaznicky orientovanom prístupe, výhody systému pociťuje aj zákazník, čo je v konečnom dôsledku primárnym poslaním Category Managementu a cieľom obchodných partnerov. Spotrebiteľ má pri nakupovaní väčší komfort a usporiadanie predajnej plochy s aplikáciou Space Managementu a Shelf Managementu umožňuje rýchlejší nákup. Zákazníkovi to v konečnom dôsledku prináša väčšie celkové uspokojenie a posilňuje sa jeho lojalita.

Material a metódy

V nasledujúcom príspevku sa zameriame na obsah a dôležitosť naplňovania jednotlivých krokov. Priblížime Category Management ako obchodný proces a postup jeho zavedenia. Jeho cieľom je vytvorenie obchodného plánu/plánov jednotlivých kategórií. Riadenie tovarových kategórií – Category Management má dlhodobý charakter a nejedná sa o jednorazový projekt či program. Predpokladá sa vytvorenie strategických väzieb medzi jednotlivými úrovňami podniku a vytvorenie adekvátnych podmienok na strane vrcholového manažmentu. Štandardný postup riadenia tovarových kategórií pozostáva z ôsmich krokov. Niektorí autori považujú osem častí za komplikované a uvádzajú variant s tromi krokmi, konkrétne definovanie kategórie, implementácia a periodické hodnotenie. My si však myslíme, že tento postup je príliš zjednodušený a preto sa budeme venovať postupu štandardnému, ktorý zaviedol priekopník Category Managementu J. Singh [5] a ktorého jednotlivé časti sú zobrazené na nasledujúcom obrázku.

Obrázok1: Proces Category Managementu



Prameň: Singh, 1997., vlastné spracovanie

Výsledky a diskusia

1. Úloha kategórie

Úlohou tohto kroku stanoviť prednosti a dôležitosť každej kategórie a skladá sa z troch základných činností. Prvou je rozhodnutie o tom, aké úlohy budú v podniku použité, následne sa priradí úloha ku každej kategórii. V poslednej etape sa na základe priradených rolí - úloh alokujú zdroje medzi jednotlivé kategórie. Uvádzame ich prierez.

Cieľová kategória – produkty v tejto kategórii majú vo vnímaní konečného spotrebiteľa odlišovať obchodníka od konkurencie a prinášať trvalo vysokú hodnotu pre spotrebiteľa, najmä vysokou kvalitou. Kategória by mala do predajne prilákať spotrebiteľov a v porovnaní s inými úlohami mať najväčší obrat, obchodnú maržu a prinášať najvyššie uspokojenie zákazníka. Väčšina obchodníkov priraduje túto úlohu 5-7% zo všetkých kategórií.

Preferovaná kategória – jedná sa o rýchloobrátkový sortiment, to znamená, že produkty v takejto kategórii majú charakter dennej potreby s vysokou frekvenciou predaja a obchodné marže sú nízke. Výrazná pozornosť sa zameriava na odstránenie nadbytočných nákladov v zásobovacom reťazci. Kategória sa hodnotí na základe zisku, cash-flow a ROA (návrtnosti aktív). Do tejto úlohy obchodník zahŕňa 55-60% kategórií.

Príležitostná kategória – môžeme ju označiť aj ako sezónnu. Prináša zákazníkovi produkty, ktoré sú relevantné na určité obdobie. Príkladom môže byť obdobie

Veľkej noci, Vianoc alebo začiatok školského roka. Kategória posilňuje image obchodníka, je náročná na promotion a obchodná marža je vyššia. Do tejto úlohy sa väčšinou priraduje 15-20% kategórií.

Náhodná kategória – tento typ má zákazníkovi zaručiť ucelený nákup. Nevyžaduje si veľký priestor, príkladom môžu byť kategória s názvom Starostlivosť o domáce zvieratá. Obchodná marže sú zvýšené a sleduje sa tvorba zisku. Rola zahrňuje 15-20% kategórií.

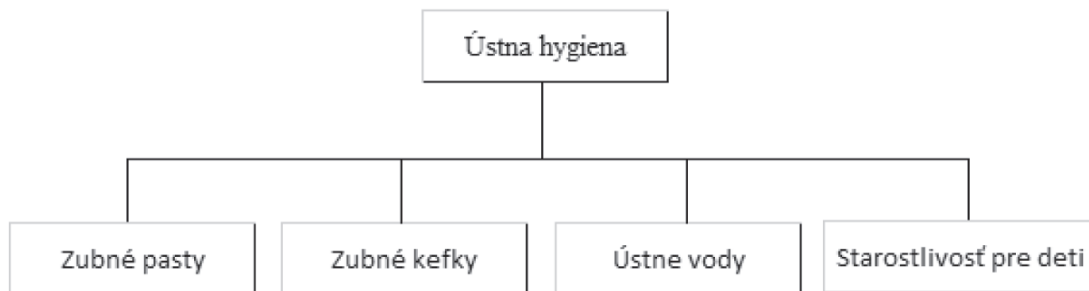
Úlohy kategórií musia byť vyvíjané na základe zákazníckej orientácie, musia odrážať typické nákupné správanie zákazníka a majú byť logickou osnovou pri rozhodovaní o alokácii zdrojov obchodníka medzi jednotlivé kategórie.

Kľúčom a výsledkom tohto kroku je vyvážené priradenie úloh medzi všetky kategórie. Je chybou, ak sa obchodník zameria len na jednu, pretože každá z nich má svoje špecifické ciele a úlohy. Pri určovaní úlohy kategórie sa najčastejšie využíva cross-category analýza, ktorá odhaľuje pozíciu kategórie na základe porovnania s ostatnými kategóriami. Priradenie úlohy má vplyv na ďalšie kroky a to na meranie výkonnosti, stanovenie stratégie a taktiky.

2. Posúdenie kategórie

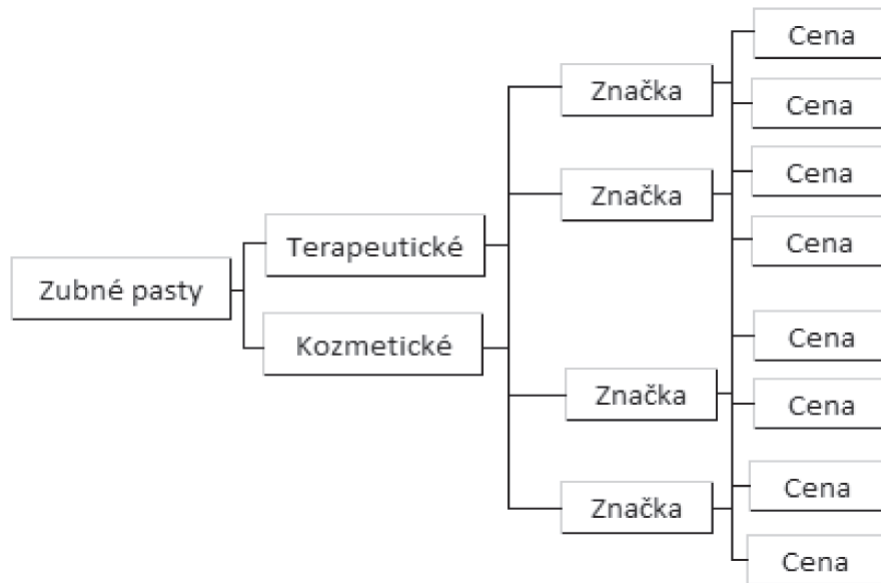
V tomto kroku Category manažér a zástupca dodávateľa posudzujú súčasnú výkonnosť kategórie a jej komponentov (subkategórie). Identifikujú sa rozdiely medzi plánovaným a skutočným stavom a odhalia sa príležitosti kategórie, na základe ktorých sa potom rozvíja stratégia. Zástupcovia obidvoch strán zbierajú čo najväčšie množstvo informácií a samotný proces posúdenia kategórie prebieha v niekoľkých, na seba nadväzujúcich krokoch. Najprv sa hodnotí zákazník, jeho spokojnosť a lojalita. Skúma sa aký zákazník kategóriu nakupuje, prečo ju nakupuje a ako sa pri nákupe obvykle pohybuje. Nasleduje hodnotenie trhu, to znamená, aký je trhový podiel obchodníka a hlavného dodávateľa na určitej kategórii, ako sa líšia ceny obchodníka od konkurencie a podobne. Tretím krokom je hodnotenie obchodníka, jeho nákladov, úrovne služieb, efektívnosť promotion a aké sú jeho predajné výsledky. Posledným krokom je hodnotenie dodávateľa. Zisťuje sa spoľahlivosť jednotlivých dodávateľov, ziskovosť jednotlivých značiek dodávateľov a ich inovačná schopnosť. Posudzuje sa aj ich prínos a podpora pri tvorbe a realizácii komunikačného mixu. Pre kompletné posúdenie kategórie je potrebné zistiť, ako ovplyvnili výkon kategórie aj jednotlivé časti marketingového mixu, preto sa analyzuje každá časť samostatne a hľadajú príležitosti pre zlepšenie.

Obrázok 2: Príklad na posúdenie kategórie – ústna hygiena



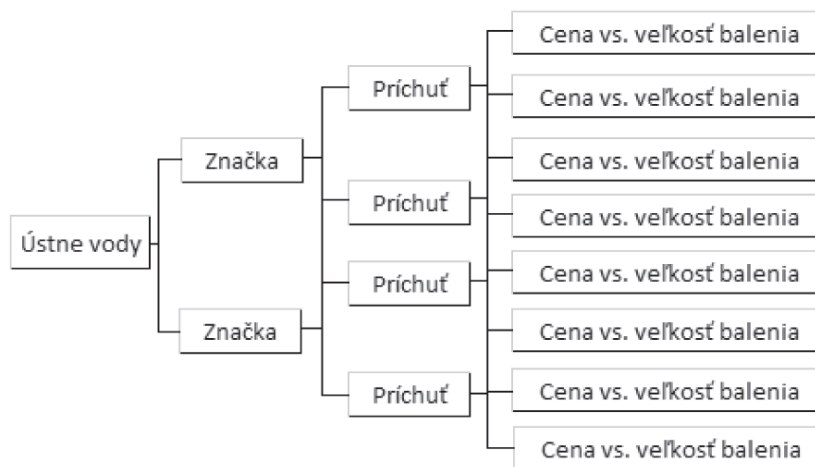
Prameň: Vlastný výskum

Obrázok 3: Príklad na posúdenie subkategórií – zubné pasty



Prameň: Vlastný výskum

Obrázok 4: Príklad na posúdenie subkategórií – ústne vody



Prameň: Vlastný výskum

3. Meranie výkonnosti kategórie

Meranie výkonnosti kategórie určuje plánované ciele, ktoré budú stanovené obchodníkom a dodávateľom. Ciele kategórie musia korešpondovať s priradenou úlohou kategórie, z čoho vyplýva, že ciele preferovanej kategórie budú klásť dôraz na rast zisku a návratnosti aktív, kým kategória s úlohou náhodná bude zameraná na tvorbu zisku. Ciele sa obvykle stanovujú na obdobie jedného roka a sú kontrolované kvartálne.

Meranie výkonnosti rešpektuje:

- Vyváženosť navrhnutých ukazovateľov. Meranie by malo byť orientované krátkodobo – operatívne ale aj na dlhé časové obdobie – strategicky.

- Komplexný systém merania, ktorý by mal nadväzovať na predchádzajúce fázy riadenia kategórie.
- Možnosť porovnávania výkonov v čase, to znamená porovnávanie aktuálnych výsledkov s predpoveďami alebo s výsledkami minulých období.
- Aktuálne, presné a zrozumiteľné hodnotenie, ktoré bude dovoliť manažérom činiť kvalifikované rozhodnutia.
- Meranie výkonu kategórie musí umožňovať hodnotenie podnikových cieľov a stratégií.

4. Stratégia kategórie

V tomto kroku môžeme hovoriť o procese vyvíjania stratégií, vychádzajúc z úlohy kategórie a z hodnotových cieľov, stanovených v predchádzajúcej fáze. V tejto fáze už obchodník aj výrobca poznajú úlohu kategórie, jej súčasnú výkonnosť a sú známe aj cieľové hodnoty. Primárnym cieľom obidvoch partnerov je vyvinúť stratégiu, založenú na využití príležitostí kategórie a efektívnej aplikácii disponibilných zdrojov pre túto kategóriu. Určenie stratégie možno rozdeliť na stanovenie zásobovacej a marketingovej stratégie. Stratégia zásobovania vychádza z princípov koncepcie ECR. Marketingová stratégia hľadá odpoveď na otázku, akou formou spolupracovať s dodávateľmi na uspokojovaní potrieb zákazníkov. Pre jej stanovenie možno využiť 7 najtypickejších stratégií:

Traffic Building – cieľom je prilákanie zákazníka do obchodu, resp. do niektorej z jeho častí.

Transaction Building – zameriava sa na zvýšenie priemernej hodnoty nákupu (transakcie) v kategórii a orientuje sa na ziskovo najzaujímavejšie položky.

Turf Defending – táto stratégia agresívne umiestňuje vybrané časti kategórie s cieľom ochrániť obchodníka pred hlavnými konkurentmi v tejto kategórii.

Profit Generating – stratégia je zameraná na tú časť kategórie, ktorá má najvyššiu maržu a je teda generátorom zisku.

Cash Generating – orientuje sa na položky kategórie, ktoré vytvárajú cash-flow pre obchodníka, to znamená produkty s vysokou obrátkovosťou a frekvenciou nákupov.

Excitement Creating – cieľom je vyvolať u zákazníka naliehavosť nákupu a jedinečnú príležitosť kúpiť určitý produkt kategórie, t. j. podmieňuje impulzívny nákup a zameriava sa na určitý životný štýl.

Image Enhancing – stratégia pomáha obchodníkovi vytvoriť si image u zákazníka v jednej alebo vo viacerých oblastiach, ktorými sú cena, kvalita, služby a rozmanitosť ponuky.

5. Taktika kategórie

V tomto kroku sa identifikujú a vykonávajú jednotlivé opatrenia a postupy, ktoré sú prijaté na úspešnú implementáciu stratégií. Obchodník a dodávateľ sa na základe analýz rozhodujú, aké postupy je potrebné urobiť aby stratégia a ciele kategórie boli napĺňané. Pri určovaní taktiky sú hodnotené štyri oblasti, ktorými sú sortiment, cena, promotion a prezentácia, resp. usporiadanie jednotlivých produktov v regáli, tzv. Shelf presentation.

Záverečným krokom pri definovaní taktík kategórie je zostavenie súhrnného rozvrhu taktík, a to vo všetkých štyroch oblastiach. Je potrebné pripomenúť, že musí byť vykonané zhodnotenie dopadu zvolených taktík na ukazovatele výkonnosti.

A C T A O E C C O N O M I C A U N I V E R S I T A T I S S E L Y E

Zistený stav je nutné porovnať s navrhnutými cieľmi pre výkon kategórie. Ak bude zistené, že taktika nedostatočne naplňuje ciele, musí byť upravená.

6. Implementácia plánu

V tejto fáze sú schválené jednotlivé plány kategórií a dochádza k implementácii, ktorá sa realizuje zvyčajne na operatívnej úrovni. Pri realizácii obchodného plánu sa využívajú systémy na podporu rozhodovania a výmeny informácií. Úspešnosť plánu vo veľkej miere závisí od jeho implementácie, ktorá je rozdelená do troch častí – stanovenie plánu, priradenie zodpovedností a harmonogram realizácie.

Aby mohol byť plán schválený, obchodník i dodávateľ musia najprv stanoviť kritériá pre samotné schválenie. Jeho schválením sa obidvaja partneri zaväzujú investovať do úspešného splnenia schválených procesov. Skúma sa, či plán naplňuje stanovené stratégie a jeho dosah na ďalšie oblasti obchodníka a dodávateľa. Priradenie zodpovedností zahŕňa delegovanie každej taktickej činnosti jednotlivcovi, pričom samotné delegovanie je na Category manažérovi. Na strane dodávateľa sa môže jednať aj o Key Account manažéra, ak spoločnosť nemá vytvorenú samostatnú pozíciu na realizáciu Category managementu. Obidve strany tak vytvoria multifunkčné tímy, ktoré sú schopné obsiahnuť problematiku všetkých činností, konkrétne predaj, marketing, store management a logistiku. V záverečnej fáze tohto kroku sa zostaví harmonogram realizácie, ktorý obsahuje časový a vecný prehľad úloh, termíny pre vstupy a výstupy činností a kontrolné termíny.

7. Prehodnotenie kategórie

Posledným krokom procesu Category managementu je monitorovanie, vyhodnocovanie, kontrolovanie a navrhovanie prípadných korekcií pôvodného plánu a zámerov. Stanovuje sa, ako často bude plnenie plánu sledované a kontrolované. Plány majú zvyčajne ročný časový horizont, preto by mali byť kontrolované ročne, prípadne kvartálne. V tejto fáze obchodník a dodávateľ navrhujú formát hodnotenia všetkých plánov, ktorý má eliminovať nezrovnalosti a komplikácie. V prípade zistenia odchýlok skutočného stavu od plánovaného sa zisťujú príčiny ich vzniku a na základe vzájomnej spolupráce obchodných partnerov sa tieto odchýlky odstraňujú.

Záver

Riadenie vzťahov so zákazníkom je náročný proces, vyžadujúci citlivý prístup k zákazníkovi. Ak má byť ale úspešný, musí naplňovať i obsahovú stránku, teda získanie takých informácií, ktoré vzájomný vzťah upevnia, vylepšia, dostanú na kvalitatívne vyšší stupeň a prirodzene prinášajú i ekonomické efekty spolupráce. Jeho výslednicou má byť spokojnosť a prospech všetkých zúčastnených strán – výrobcu, obchodníka i zákazníka. Pre podnik rastúci obrat a zisk, pre zákazníka spokojnosť a opakovaný nákup. Category Management je nástrojom, ktorý umožňuje naplnenie týchto požiadaviek. Predpokladá ale dodržiavanie stanovených postupov, pravidiel, zber a spracovanie relevantných informačných podkladov.

Tento príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0802/16 - Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie vybraných trhových subjektov na Slovensku.

Literatúra

1. ADAMSKA, M, MINAROVÁ, M., 2014. Role of learning organization in building consumer confidence .In E+M. Economie a management, 2014. Roč. 17, č. 1 (2014), s. 62-72. ISSN 1212-3609
2. BOKOROVÁ, J. 2001. Spoločná cesta výroby a obchodu. In Obchod, roč. 6, 2001, č. 5. ISSN 1335-2008, s. 28-29.
3. DAŇO, F., KITA, P. 2008. ECR I. – Metóda ECR a jej význam pre tvorbu štruktúrálnych vzťahov v distribučných procesoch. In Studia commercialia Bratislavensia, roč. 1, 2008,
4. č. 3. ISSN 1337-7493, s. 27-36.
5. DUDINSKÁ, E., ŠPAVELKO, R. 2005. Category management – nový koncept v retail marketingu. In Nová ekonomika, roč. 4, 2005, č. 2. ISSN 1336-1732, s. 24-30.
6. HESKOVÁ, M. 2006. Category management. Praha : Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
7. KITA, P., REIFF, M. 2007. Riadenie ponuky. In Ekonomika a informatika, roč. 5, 2007,
8. č. 2. ISSN 1336-3514, s. 212-221.
9. MUSA, H., MUSOVÁ, Z. 2010. Islamic finance and banking – challenges and perspectives. In Managing and modeling of financial risks. Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-248-2306- 5. s. 269- 276.
10. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol.: 2002. Obchodní podnikání – Retail Management. Praha : Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
11. SINGH, J. 1997. ECR (Efficient customer response) – Europe Category Management Best Practices Report [online]. [citované 4. 11. 2012] Dostupné na internete: <http://categorymanagement.com/book-summary.asp>

Kontaktná adresa:

Ing. Eva Poliačiková, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, e-mail: eva.poliacikova@umb.sk