

Paweł Kowalski

Category management : model partnerstwa między siecią detaliczną a dostawcami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 372-381

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Paweł Kowalski*¹

CATEGORY MANAGEMENT – MODEL PARTNERSTWA MIĘDZY SIECIĄ DETALICZNĄ A DOSTAWCAMI

Streszczenie

Niniejszy artykuł jest próbą opisu i analizy modelu relacji, jaki został wypracowany między sieciami detalicznymi a producentami w ramach podejścia Zarządzania Kategorią. Artykuł składa się z trzech części, w pierwszej z nich przedstawiono ewolucję relacji między producentami a sieciami detalicznymi od połowy XX wieku do początku XXI wieku, w drugiej zaprezentowano różne płaszczyzny działań, klasyczny model procesu zarządzania kategorią oraz strukturę organizacyjną działań menedżerów kategorii. W części trzeciej przedstawiono potencjalne źródła problemów oraz główne bariery związane z ulepszeniem modelu opartego o Zarządzanie Kategorią.

Ewolucja relacji między sieciami detalicznymi a producentami

Koniec XX wieku i początek XXI wyraźnie pokazały, że procesy globalizacyjne uległy gwałtownemu przyspieszeniu. Istotny wpływ na dynamikę tego zjawiska miały takie czynniki, jak rozwój wykorzystania Internetu, pojawienie się nowych, zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych, zwiększenie liczby środków i sieci transportu oraz powstanie stref wolnego handlu. Analiza wpływu tych czynników na działalność różnych organizacji w gospodarce światowej pozwala zauważyć, że spośród globalizujących się sektorów i przedsiębiorstw na szczególną uwagę zasługują sieci handlowe, które niejako skazane są w przypadku internacjonalizacji swoich działań na łączenie perspektywy globalnej z uwarunkowaniami lokalnymi, dostosowując formuły i koncepcje działań do potrzeb i oczekiwań lokalnych rynków konsumenckich. Analiza danych ekonomicznych dotyczących tej formy organizacji przedsiębiorstw handlowych, wskazuje na ich rosnące znaczenie – wśród pierwszych 150 firm znajdujących się na liście Financial Times Global 500 w roku 2005, pokazującej wartość rynkową największych globalnych firm na świecie, można znaleźć sześć międzynarodowych sieci handlowych, z największą z nich, Wal-Mart na 6 miejscu, zaraz po General Electric, ExxonMobil, Microsoft, Citigroup i BP². Wypracowane w toku ewolucji działania na rynkach lokalnych, regionalnych i globalnym praktyki oraz systemy zarządzania pokazują, jak zmieniła się rola i relacje pomiędzy sieciami detalicznymi i dostawcami. Główne fazy tej ewolucji zaprezentowano poniżej.

Okres dominacji producentów – lata 50-te XX wieku – oznaczał powszechne braki w zaopatrzeniu i rozdrobniony system dystrybucji na świecie, które spowodowane

¹ Paweł Kowalski – dr, Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych, Uniwersytet Łódzki.

² T. Hargraves, S. Nolan: *The FT Global 500*. „FT Magazine” June 11 2005, No 109, s. 28-30.

były zakończoną wojną, dawały praktycznie nieograniczone pole do działania producentom, którzy zdominowali całkowicie systemy dystrybucji dyktując warunki sprzedaży i dystrybucji swoich produktów.

Okres dominacji międzynarodowych koncernów przypada na lata 60-te XX wieku. Jeszcze na początku lat 60-tych wydawało się, że nic nie jest w stanie zagrozić dominującej roli i pozycji producentów, którzy przekształcali się w wielonarodowe koncerny (np. Colgate-Palmolive, Unilever), starające się skutecznie docierać za pomocą narzędzi marketingowych do konsumentów, wykorzystując pasywny charakter pośredników jako elementów kanałów dystrybucji. Ich podstawowym atutem była siła marek produkowanych przez nich produktów, co powodowało, że detalistom udzielano jedynie prawa do ich sprzedaży, narzucając im równocześnie różne ograniczenia w postaci, np. minimalnej ceny sprzedaży dla konsumentów, które najlepiej świadczą o sile dominacji producentów.

Okres dominacji sieci detalistów – lata 70-te oznacza radykalną zmianę w relacjach między producentami i dystrybutorami. W wielu branżach warunki współpracy z producentami (dostawcami) zaczęły określać przede wszystkim sieci detaliczne. Zmiana ta była spowodowana kilkoma czynnikami³.

1. Możliwości produkcyjne wielu międzynarodowych koncernów przez lata zwiększały się, zaś możliwości dystrybucji i sprzedaży tych produktów były ograniczone poprzez rozdrobnienie sieci dystrybucyjnych, w rezultacie walka konkurencyjna zaostrzyła się na poziomie dystrybucji, co spowodowało wzrost znaczenia większych detalistów.
2. W wielu krajach zniesiona została minimalna cena sprzedaży, po której detaliści zobowiązywali się sprzedawać produkty swoich dostawców.
3. Wzrost koncentracji w sektorze detalicznym i pojawienie się dużych sieci dystrybucji posiadających wielkopowierzchniowe punkty sprzedaży.
4. Pojawienie się produktów sprzedawanych pod własnymi markami dystrybutorów.

W rezultacie najwięksi detaliści zaczęli dyktować warunki zakupów zmuszając producentów (dostawców) do obniżania poziomu ich marż w celu uzyskania jak najlepszych warunków zakupu. Fakt ten spowodował protesty zarówno producentów, jak i małych oraz rozdrobnionych detalistów, którzy zaskarżali często te działania do urzędów antymonopolowych w swoich krajach jako praktyki monopolistyczne. W USA wydana ustawa Robinson-Patman ograniczała możliwość uzyskiwania przez duże sieci detaliczne lepszych warunków zakupu z uwagi na ich wielkość, z kolei Wlk. Brytanii, Monopolies and Mergers Commission (1981) i Office of Fair Trading (1985) odrzuciła tego rodzaju oskarżenia, uzasadniając swój werdykt korzyściami, jakie z tego rodzaju działań uzyskują konsumenci. W rezultacie, koniec lat 70-tych przynosi wzrost koncentracji w systemach dystrybucyjnych przedsiębiorstw detalicznych, które zaczęły przejmować funkcje marketingowe producentów – pojawienie się marketingu detalicznego (*retail marketing*)

Dominacja formuł hiper- i supermarketów przypada na lata 80-te. Okres ten przyniósł prawną legitymizację działań sieci handlowych, wskazującą również pewne ograniczenia dla ich działań, wywołanymi nie tylko konfliktami między rosnącymi w siłę dużymi sieciami detalicznymi, ale również wzrostem liczby hiper- i supermarketów jako nowej formuły sprzedaży detalicznej. Równocześnie pojawiły się

³ A.Gabor: *Pricing, Principles and Practices*. Heinemann, London 1977, s. 36-38.

również wyspecjalizowane sieci sprzedające artykuły nie-spożywcze, których udział w rynku sprzedaży niektórych kategorii produktów jak, np. artykuły AGD, RTV czy sportowe systematycznie się zwiększał. Przykładowo, wybrane grupy detaliczne jak E. Leclerc, Intermarche, Carrefour zaczęły realizować 10-15% obrotu niektórych gałęzi przemysłu (głównie artykuły spożywcze). Miarą wielkości największych firm detalicznych jest przykład brytyjskiej sieci Sainsbury, która w 1987 roku pod względem swojej szacowanej wartości rynkowej w branży artykułów żywnościowych znacznie przewyższała wartość największego producenta tej branży Unilever'a – Sainsbury 2,452 mln GBP, a Unilever 1,9222 mln GBP⁴.

Nowy model relacji między producentami i sieciami handlowymi przypadł na lata 90-te. Po burzliwym okresie lat 80-tych, lata 90-te zaowocowały pojawieniem się zupełnie nowych relacji w kontaktach producenci (dostawcy) – dystrybutorzy (detaliści). Główny impuls wyszedł ze strony producentów, którzy zaproponowali detalistom model budowania bardziej ścisłych związków opartych na partnerstwie. W rezultacie, producenci opracowali podstawy podejścia do współpracy z dystrybutorami nazywanego marketingiem handlowym (*trade marketing*). Sukcesy w aplikacji tego modelu zaowocowały zwiększeniem marż operacyjnych oraz przychodów uzyskiwanych w ramach rynku wewnętrznego. Zyski z nich były inwestowane w operacje na nowych rynkach w celu podtrzymania trendu wzrostowego i osiągnięcia coraz wyższych celów finansowych.

Internacjonalizacja/globalizacja działań sieci detalicznych to początek XXI wieku. Rosnące sieci detaliczne spotykały się z ograniczeniami prawnymi (prawo antymonopolowe) wzrostu wewnętrznego, co skłoniło je do poszukiwania możliwości wzrostu na rynkach zewnętrznych. Należy jednakże zauważyć, że wzrost ten był osiągany w oparciu o istniejący kontekst ekonomii rynkowej oraz istniejącą strukturę handlu detalicznego w danym kraju. Wzrost dużych przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym zaowocował również rozwojem różnych struktur funkcjonalnych usprawniających zarządzanie nimi. Różne jednak było tempo tego rozwoju, np. funkcja marketingowa oraz orientacja marketingowa firm detalicznych rozwinęły się stosunkowo późno w ramach sektora detalicznego. Jednakże to właśnie jej rozwój umożliwił sieciom detalicznym szerszą ekspansję poza rynki krajowe. Zadziałał tutaj zarówno czynnik wewnętrzny – potrzeba skuteczniejszego zarządzania, jak i czynnik zewnętrzny – popyt na produkty i usługi, jakie oferowały firmy detaliczne w innych krajach. Fakt ten był spowodowany wykreowaniem wyraźnego image'u marek detalistów takich, jak np. Wal-Mart, Ikea, Body Shop czy Benetton oraz Marks&Spencer, Carrefour czy Auchan.

Rozwój Zarządzania Kategorią

Zarządzanie Kategorią rozwinęło się jako podejście stosowane przez sieci detaliczne, które chciały skuteczniej konkurować w każdej kategorii produktowej o lojalność i pieniądze konsumentów w ramach ECR (*Efficient Consumer Response*), systemu działań rozwijanego wspólnie przez detalistów i producentów, starających się ramach łańcucha dostaw (*Supply Chain Management*) dostarczyć kupującym „właściwego mix-u produktów i usług, po właściwej cenie, z odpowiednimi

⁴ R.M. Grant: *Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power*. W: *Business Strategy and Retailing*. Ed. G. Johnson. John Wiley, Chichester 1987, s. 43-58.

promocjami, w odpowiednim czasie i we właściwym miejscu na rynku”⁵. Inicjatywa ta wynikała z dynamicznych zmian, jakie miały miejsce na rozwiniętych i globalizujących się rynkach. Producenci zaczęli zdawać sobie sprawę, że rosnąca siła negocjacyjna sieci doprowadzi do szybkiego spadku marż i cen, w konsekwencji może spowodować znaczące obniżenie zysków i spadek rentowności. Z kolei sieci handlowe, stawiające czoła rosnącej konkurencji cenowej oraz reżimowi ciągłego obniżania kosztów również doszły do wniosku, że nie mogą w nieskończoność dążyć do wymuszania na dostawcach obniżania cen. W efekcie obie strony zostały niejako skazane na współpracę opartą o zasadę optymalizacji swoich procesów biznesowych oraz integrację działań.

Z tego względu grupa amerykańskich producentów żywności powołała zespół roboczy pod nazwą Efficient Consumer Response Working Group, którego celem miała być analiza i optymalizacja łańcucha wartości dostawców, dystrybutorów oraz konsumentów. Projekt badawczy zrealizowany we współpracy z firmą konsultingową Kurt Salmon Associates doprowadził do opracowania modelu ECR, który uwzględniał, oprócz zagadnień zapewnienia ciągłości dostaw, również problemy skutecznego tworzenia asortymentu, wprowadzania nowych produktów oraz promocji i komunikacji z konsumentami⁶. ECR jest względnie nową koncepcją w naukach o zarządzaniu. Podejście to budowano stopniowo, zarówno po stronie producentów, jak i detalistów. *Efficient Customer Response* (ECR) został formalnie zaprezentowany w roku 1993 przez Food Marketing Institute (FMI) jako „strategia zorientowana na ograniczanie kosztów, celem zwiększenia korzyści dla dystrybutora i konsumenta oraz zbudowania partnerstwa pomiędzy współdziałającymi z dystrybutorem podmiotami”⁷.

ECR stał się pierwszą nowoczesną strategią dystrybucji artykułów FMCG, integrującą w łańcuchu dostaw (*supply chain*) producentów, dystrybutorów i sieci detaliczne, zorientowaną na zbudowanie efektywnego kosztowo systemu, który ma szybko reagować na różnorodne i zmieniające się potrzeby konsumentów. System ten jest sterowany poprzez monitoring realnego popytu kupujących, a nie jak to było wcześniej na prognozach i estymacjach potencjalnego popytu. Efektem wdrożenia ECR było zmniejszenie kosztów funkcjonowania całego systemu i poziomu zapasów przy równoczesnym podniesieniu wartości dla ostatecznego klienta.

W dyskusji na temat relacji konceptualnych pomiędzy SCM a Category Management podkreśla się jednak, że zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw dotyczą głównie odpowiedzi na pytanie, jak przemieszczać wydajnie produkty od producenta do detalisty, natomiast badania z zakresu category management próbują określić, jakie potrzeby mają być zaspokajane poprzez zarządzanie kanałem dystrybucji⁸. Zarządzanie Kategorią staje się więc w opinii większości menedżerów wyłaniającą się subdyscypliną w ramach marketingu, która zachęca sieci detaliczne do zarządzania kategoriami produktowymi w punktach sprzedaży jako oddzielnymi jednostkami biznesowymi, sprzyjając jednocześnie rozwojowi nowego rodzaju relacji pomiędzy producentami i detalistami, opartej na wzajemnej wymianie informacji, danych oraz wiedzy i kompetencji rynkowych. Jednakże, niektórzy z ekspertów, jak np. Ron Russell z Nielsen Marketing Research wskazują, że pomimo faktu, iż category

⁵ R. Blattberg: *A Category Management Reality Check*. „Supermarket Business” 1996, nr 51, s. 11.

⁶ H. Kotzab: *Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing*. „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, Vol. 14 no. 5/6, MCB University Press, s. 364-377.

⁷ *Food Marketing Institute* 1992. <http://www.fmi.org>.

⁸ T.W.Gruen, R.H.Shah: *Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships*. „Journal of Retailing” 2000, Vol.76, nr 4, s. 484.

management wymaga procesu zarządzania kategoriami produktowymi jako autonomicznymi jednostkami biznesu, z oddzielnym rachunkiem strat i zysków, to jednak wiodącą rolę pełnią zawsze sieci detaliczne, które kształtują ostateczny model relacji, jaki jest uzgadniany pomiędzy siecią detaliczną a jej dostawcami, decydując o tym, których z nich zaproszą do współpracy w ramach CM⁹. Z wypowiedzi tej jasno wynika fakt, że proces Zarządzania Kategorią jest w istocie stymulowany i zarządzany przez sieć detaliczną, co znajduje również odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej sieci handlowej, w ramach której category manager odpowiada za współpracę z dostawcami, którzy często w swoich strukturach organizacyjnych musieli utworzyć stanowiska category managerów, aby sprostać wymogom współpracy z sieciami detalicznymi.

Istnieją jednakże pewne różnice w sposobie, w który producenci definiują category management. Przykładowo, dla firmy Procter&Gamble wdrożenie podejścia zarządzania kategorią oznaczało stworzenie zupełnie nowego poziomu zarządzania, który grupował odpowiedzialność za rozwój działań marketingowych różnych marek w ramach danej kategorii produktowej. Proces grupowania został oparty o podobieństwa kanałów dystrybucji i sprzedaży, uregulowań prawnych lub użytkowania określonych kategorii produktów. W odróżnieniu od obecnego sposobu definiowania kategorii, pierwotnie definiowano kategorię w oparciu jedynie o wzory dokonywania zakupów przez konsumentów. Przedstawiciele sieci detalicznych nie byli w ogóle zaangażowani w proces definiowania kategorii, a samo zarządzanie kategorią było postrzegane jako strategia stosowana przez działy marketingu i sprzedaży wobec kluczowych klientów¹⁰. Z upływem czasu podejście to zmieniało się, co spowodowało również zmiany w modelu zarządzania kategorią, jaki przyjęły sieci handlowe, które charakteryzowało przejście od masowego marketingu detalicznego do masowej indywidualizacji – tabela 1.

Tabela 1. Model Masowej Indywidualizacji w Zarządzaniu Kategorią

Masowy Retail Marketing oparty o zastosowanie narzędzi retail-mix-u	Masowa Indywidualizacja oparta o wgląd w indywidualne potrzeby wybranego segmentu kupujących
Asortyment	Jak dokonują zakupu? Co kupują?
Cena	Zarządzanie kanałem dystrybucji
Lokalizacja	Zindywidualizowane rozwiązania
Zakres obsługi	Plany marketingowe
Layout formuły sprzedaży	Plany kategorii
Cel: przyciągnąć do punktu sprzedaży wszystkich możliwych kupujących (shoppers), których wydatki pozwolą na wzrost zysku sieci handlowej.	Cel: zdefiniować i dostarczyć wybranym segmentom kupujących (shoppers) wyjątkowej wartości pozwalającej na ciągły wzrost zysku dla sieci detalicznej i producenta.

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym pytaniem, jakie należy postawić w kontekście ukazanych przemian jest pytanie o model i zasady współpracy, jakie były i zmieniały się na przestrzeni czasu we wzajemnych relacjach pomiędzy sieciami handlowymi a producentami. Jednym

⁹ E.Benzie: *An Introduction to Category Management*, Richard Ivey School of Business. University of Western Ontario 1995, s. 2.

¹⁰ D. Lonsdale, R.Struss: *Category Management*. „Nielsen Marketing Research” 1992, s. 23.

z obszarów zarządzania, który doskonale to pokazuje są różnice w profilu działania i kompetencji pracowników odpowiedzialnych wewnątrz sieci za zarządzanie działami oraz kategoriami produktowymi. W przeszłości poszczególni menedżerowie zarządzający kategorią byli odpowiedzialni za zakupy i merchandising produktów tzn. wybór produktów, ustalanie cen, form promocji, zarządzanie powierzchnią sprzedażową oraz uzupełnianie stanów magazynowych. Wdrożenie podejścia Category Management spowodowało powstanie stanowiska Menedżera Kategorii oraz kompletnie zmieniło zakres działań prowadzonych przez osoby zatrudnione na takim stanowisku. Porównanie zmieniającego się zakresu odpowiedzialności oraz kompetencji i pozycji menedżera kategorii prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zmiany w zakresie funkcji Category Managera

Tradycyjny Kupiec Kategorii	Category Manager
Nabywa nowe produkty i organizuje dla nich promocje w sieci	Zakupy dokonywane tylko w oparciu o misję przypisaną do danej kategorii w ramach sieci
Cele oparte na wolumenie sprzedaży i poziomie wartości sprzedaży	Cele oparte na szczegółowych kryteriach określonych w strategii sieci dla kategorii
Postrzegany jako centrum kosztów	Odpowiedzialny za całokształt wyniku swojej kategorii
Działania zorientowane krótkookresowo, często sezonowo w oparciu o roczne plany sprzedażowe	Działania zorientowane długookresowo – od roku do 3 lat
Zorientowany na prowadzenie działań taktycznych	Zorientowany na prowadzenie działań strategicznych, stąd wymagane doświadczenie w dziedzinie finansów, marketingu i sprzedaży detalicznej
Logika budowania wzrostu sprzedaży oparta o marki	Logika budowania wzrostu sprzedaży oparta o kategorie
Stanowisko średniego szczebla w organizacji	Stanowisko najwyższego szczebla w organizacji

Źródło: *Secondip*. LSA, nr 1411, Paris 2005.

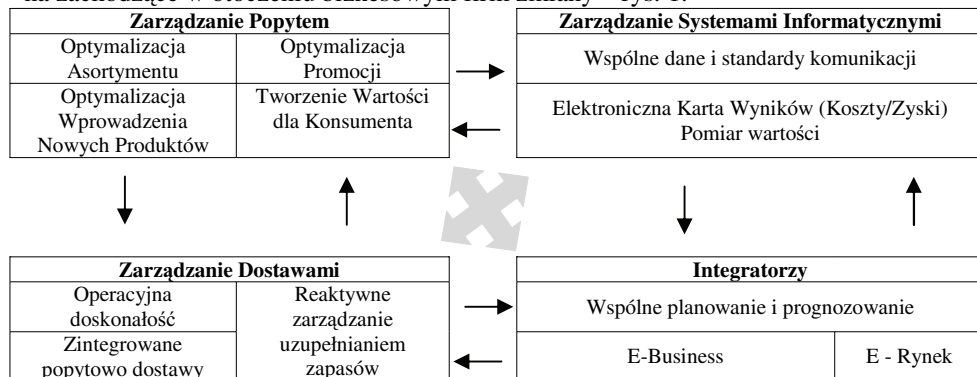
Źródłem powyższych zmian był cały system działań i operacji prowadzonych przez producentów oraz dystrybutorów detalicznych, który na bazie ECR szczegółowo regulował zakres i płaszczyzny współpracy pomiędzy dostawcami a sieciami detalicznymi, co syntetycznie przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zakres współdziałania między siecią detaliczną a dostawcą

Rodzaje operacji	Zakres współpracy
Przepływ produktów	
Efficient Operating Standard (EOS)	Dostawcy i detaliści pracują wspólnie, aby zoptymalizować przepływ produktów, ale bez wymiany analitycznych danych sprzedażowych.
Efficient Product Replenishment (ER)	Sieci detaliczne udostępniają dostawcom dane dotyczące zakupów i sprzedaży oraz dzielą się odpowiedzialnością za kontrolę stanu zapasów oraz dostaw
Przepływ informacji	
Efficient Administration (WA)	Dostawcy i sieci detaliczne współpracują, aby zredukować poziom działań niezwiększających wartości dla klientów i starać się obniżyć koszty przepływu dokumentów.
Działania marketingowe	
Efficient Store Assortment (ESA)	Dostawcy i sieci detaliczne współpracują, aby zdefiniować asortyment oraz zmaksymalizować wydajność i zyskowność przestrzeni sklepowej
Efficient Promotion (EP)	Dostawcy i sieci detaliczne współpracują aby zwiększyć skuteczność działań promocyjnych i obniżyć ich koszty
Efficient Product Development (EPD)	Dostawcy i detaliści współpracują, aby rozwijać nowe produkty lub planować wprowadzanie nowych produktów, aby zmniejszyć ryzyko niepowodzenia i zmniejszyć koszty

Źródło: *Grocery Distribution in the 90's, Strategies for fast flow Replenishment*. GEA Consulting Group, project 4 (study conducted for Coca Cola), 1994, s. 14.

Koordinacja przepływu produktów, informacji oraz działań marketingowych w ramach ECR silnie zaważyła na sposobie definiowania roli zarządzania kategorią. Stawała się ona coraz bardziej kompleksowa, ujmowała zarówno zarządzanie popytem, jak i podażą, silnie wsparta rozbudowaną infrastrukturą informatyczną i programami narzędziowymi służącymi do analizy, planowania, kontroli oraz szybkiego reagowania na zachodzące w otoczeniu biznesowym firm zmiany – rys. 1.



Rys. 1. Rola Zarządzania Kategorią w procesie ECR

Źródło: ECR Europe's Guide to Collaborative Consumer Relationship Management. ECR Europe 2003, s.11

W pełni partycypacyjny model partnerstwa między producentem a detalistą w zakresie category management wymaga określenia przez producenta zakresu informacji, które będą mu potrzebne w procesie zarządzania kategorią. Do podstawowych należą określenie:¹¹

- całościowej strategii sieci (tzw. *banner strategy*), która pozwala poznać pozycjonowanie sieci w odniesieniu do konkurencji,
- definicji i roli kategorii,
- roli kategorii w całościowej strategii sieci handlowej,
- definicji subkategorii i ich wzajemnych powiązań,
- roli marki/marek producenta w kategorii.

Taka wstępna informacja ze strony przedstawicieli sieci handlowej umożliwia określenie potencjalnego zakresu współpracy pomiędzy dwiema stronami oraz staje się podstawą do zapoczątkowania sformalizowanej formy współpracy, jaką jest proces Zarządzania Kategorią, który w swojej klasycznej postaci składa się z ośmiu podstawowych etapów – tabela 4.

Wdrażanie systemu Category Management zgodnie z zaprezentowanym schematem niesie ze sobą pewne zagrożenia związane z procesem zmian w strukturze organizacyjnej producenta (dostawcy), co podyktowane jest pełną i bardziej absorbującą współpracą z detalistą. Najczęściej występującymi błędami utrudniającymi realizację projektu są:

- niedostosowanie struktury organizacyjnej do wprowadzanego programu,
- niedostateczne zrozumienie zasad systemu zarządzania kategorią,
- niepełny przepływ informacji pomiędzy producentem a detalistą,
- oczekiwanie zbyt szybkich efektów wdrażanego systemu,

¹¹ A.Colla: *La grande distribution en Europe. Evolution des formules, des strategies et des structures des entreprises*. Vuibert, Paris 1997, s. 216-224.

- brak spójności działań ze strony detalisty i producenta.

Tabela 4. Etapy procesu Zarządzania Kategorią

Etap kategorii	Zakres działań
Zdefiniowanie kategorii	Określenie produktów, które tworzą kategorię produktową.
Określenie roli kategorii	Określenie roli kategorii opartej na międzykategorialnej analizie rynku, konsumentów, dystrybutorów i dostawców.
Opracowanie danych o rynku i konsumentach	Przeprowadzenie analizy subkategorii, segmentów, marek i SKU w oparciu o informacje dotyczące konsumentów, dystrybutorów, dostawców i całego rynku.
Określenie efektywności kategorii	Określenie celów lub podcelów dla kategorii w formie jakościowych/iłościovych wskaźników karty kontrolnej kategorii.
Zdefiniowanie strategii dla danej kategorii	Opracowanie marketingu, dostaw produktów i jeśli to konieczne profilu usług wspierających realizację strategii kategorii.
Opracowanie taktyk kategorii	Określenie optymalnego asortymentu kategorii, poziomu cen, prezentacji na półce, promocji i taktyki dostaw, które umożliwią dystrybutorowi i dostawcy osiągnięcie roli, strategii i karty kontrolnej kategorii.
Opracowanie planu wdrożenia projektu	Opracowanie i wdrożenie biznes planu dla roli, jaką kategoria ma pełnić, jej strategii, taktyk i stworzenie karty kontrolnej dla sieci i dostawcy.
Ocena kategorii	Pomiar, monitoring i modyfikacje postępu w zakresie wdrażania kategorii w odniesieniu do timingu działań.

Zródło: AC Nielsen, J. Karolewski, Al. Heller: *Consumer-centric category management*. John Wiley&Sons, Hoboken New Jersey 2006, s. 64.

Typowe funkcje, które wymagają współdziałania między producentem a siecią handlową w zakresie wdrażania Współpracującego Modelu Zarządzania Relacjami z Klientami (*Collaborative CRM*) opierają się na współpracy przedstawicieli odpowiednich działów w ramach obydwu struktur organizacyjnych zorganizowanych w międzywydziałowe zespoły (*cross-functional teams*) – tabela 5.

Tabela 5. Poziomy organizacyjnej współpracy w Zarządzaniu Kategorią

Producent	Sieć detaliczna
Trade Marketing	Marketing
Marketing	Category Management
Sprzedaż	Zakupy
Badania Marketingowe	Badania Marketingowe
IT	IT
Logistyka	Logistyka

Zródło: opracowanie własne.

Główne wyzwania dla modelu współpracy między producentami a sieciami detalicznymi w Zarządzaniu Kategorią

Powyższe zmiany pomogły sieciom detalicznym, które zdecydowały się jako pierwsze na wdrożenie podejścia CM, uzyskać wyraźną przewagę konkurencyjną poprzez lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów, możliwości odróżnienia się od

konkurencji, poprawy procedur zarządzania i wzrostu sprzedaży. Ponadto, wdrożenie category management spowodowało, że sieci przestały być jedynie kupcami produktów wytwarzanych przez producentów, a stały się sprzedawcami produktów znajdujących w ramach kategorii. W opinii niektórych ekspertów „kupujący w sieciach detalicznych kupują raczej produkty w kategoriach, a nie poszczególne marki”. Jednakże, pogląd ten nie znajduje do końca odzwierciedlenia w niektórych badaniach, które pokazują, że kupujący przejawiają w swoich zachowaniach zarówno motywacje związane z kategoriami, jak i markami¹².

Pojawienie się Zarządzania Kategorią spowodowało, że cały system zarządzania produktami i markami musiał ulec istotnemu przewartościowaniu, głównie z uwagi na zmianę roli marki, która od czasu utrwalenia się praktyk zarządzania kategorią, musi być oceniana w oparciu o jej wkład w wyniki sprzedaży całej kategorii produktów w sieciach handlowych, a nie tylko portfela marek producenta. Nie należy przypuszczać, iż wdrażanie podejścia z zakresu Category Management zakończy epokę branding w marketingu, ale trzeba zauważyć, że zdecydowanie zmienia się rola marek producentów w zarządzaniu kategorią, szczególnie w kontekście rozwoju marek własnych (*own/private labels*) dystrybutorów, które znacznie ograniczyły udziały marek producentów w poszczególnych kategoriach produktowych.

Rozwój modelu współpracy między producentami i dystrybutorami w ramach podejścia Category Management jest również korzystny dla samych producentów. Główną, wymierną korzyścią jest uniezależnienie się od wzrastających wydatków na wszelkiego rodzaju opłaty związane z organizacją działań ukierunkowanych na zwiększanie wolumenu sprzedaży w kanałach dystrybucji. Stworzenie modelu partnerstwa umożliwi zmniejszenie wydatków na promocje handlowe i alokację budżetów na komunikację opartą o mass media. Drugą ważną korzyścią jest dostęp do baz danych sieci detalicznych pozwalający na uzyskanie wglądu w zachowania kupujących i zbadanie skuteczności działania różnych form promocji skierowanych do kupujących. Podstawowym wyzwaniem dla producentów jest zrozumienie strategii sieci detalicznych i dostosowanie swoich działań w ramach zarządzania kategorią zgodnie z założeniami tych strategii. Niestety, przykłady wspólnych projektów pokazują że często strategię obydwu partnerów są rozbieżne co do oczekiwanych wyników współdziałania. Jednak z drugiej strony jeżeli uda się skoordynować strategię działania producenta i dystrybutora, co często dzieje się w przypadku wdrożenia CCRM (*Collaborative Consumer Relationship Management*) to osiągnięte korzyści potwierdzają słuszność tego podejścia.

Zakończenie

Podsumowując, category management wprowadziło relacje pomiędzy producentami i sieciami detalicznymi na zupełnie nowy poziom, na którym wydają się one bardziej otwarte i mniej konfliktowe, choć praktyka samej współpracy w ramach projektów Zarządzania Kategorią pokazuje, że relacje te nie są wolne od pewnych ograniczeń, i niedogodności zarówno dla dystrybutorów, jak i producentów.

Główną korzyścią jest utworzenie struktur organizacyjnych w formie stanowisk category managerów, którzy zarządzają całością wyników kategorii i koordynują przepływ informacji pomiędzy sieciami a dostawcami. Zakres informacji płynących ze

¹² AC Nielsen, J. Karolewski, Al. Heller: *Consumer-centric category management*. John Wiley&Sons, Hoboken New Jersey 2006, s. 71-75.

strony producentów dotyczy przede wszystkim danych na temat ewolucji sprzedaży w skali krajowej i regionalnej, skuteczności działań w zakresie komunikacji marketingowej skierowanej do klientów czy oceny pozycji i oferty konkurencyjnych sieci. Z kolei producenci mogą otrzymywać informacje i dane będące w dyspozycji sieci handlowych odnoszące się do wyników sprzedaży poszczególnych marek produktów na poziomie mikrorynków, jakimi są strefy oddziaływania poszczególnych punktów sprzedaży oraz wpływu różnych technik promocyjnych i merchandisingowych na poziom sprzedaży marek, jak i całej kategorii. W rezultacie dane takie pozwalają na optymalizację wydatków marketingowych, w tym szczególności promocyjnych, których poziom sięga nawet 50% całości budżetu działu marketingu. Przejście od logiki zarządzania markami (*brand management*) do zarządzania kategorią pozwala dystrybutorom oprzeć współpracę na bazie logiki dynamiki sprzedaży kategorii, a nie konkurencji między markami.

Obok korzyści dla obydwu stron, pojawiają się również bariery we wdrażeniu CM. Główną z nich jest trudność współpracy jednej sieci detalicznej z licznymi dostawcami, będącymi dla siebie bezpośrednimi konkurentami. Częściowo problem ten rozwiązuje koncepcja Kapitana Kategorii czyli dostawcy wiodącego, który w danej kategorii pełni funkcję głównego rekomendującego różne rozwiązania związane z polepszaniem wyników finansowych kategorii, ale jego wybór oraz zasady koordynacji przez niego portfela marek i produktów w kategorii zawsze podlegają dyskusji ze strony innych dostawców. Inny problem stanowią marki własne, które w sytuacji odgrywania wiodącej roli w kategorii danej sieci detalicznej mogą wywoływać poważne konflikty pomiędzy dostawcami a siecią detaliczną, co w konsekwencji może całkowicie zmienić model relacji, który został wypracowany w ramach Zarządzania Kategorią.

CATEGORY MANAGEMENT – MODEL OF PARTNERSHIP BETWEEN RETAILERS AND SUPPLIERS

Summary

The purpose of the paper is an attempt at describing and analyzing a model of relationship that was elaborated between producers and retail chains in the frames of the approach of Category Management. The paper is divided into three parts, in the first one an evolution of relationships between producers and retail chains was presented over 50 years period, the second part was devoted to a description of a system of mutual actions between both parties, classical model of category management process and organizational structure in regard to category manager position were analyzed. Finally, in the third part potential sources of problems and main barriers to overcome the model of relationships under Category Management approach were discussed.