Moderní metody retail managementu[#]

*Marie Hesková**

Rostoucí konkurenční prostředí, nasycenost trhů a změny nákupního chování spotřebitelů vytvářejí tlak na zdokonalování podnikového managementu. Některé možnosti, jak se s těmito trendy vyrovnat, byly již ve strategiích firem využity. Proto jsou hledány nové přístupy a aplikovány efektivní komplexní metody, které jsou schopny reagovat na měnící se požadavky a aktuální trendy. Jedním ze směrů je implementace nových typů strategií a efektivní kooperace na bázi vzájemné spolupráce subjektů, které se střetávají na příslušných segmentech trhu. V procesu řízení retailingových firem se uplatňuje řada moderních metod na bázi kooperativní spolupráce různých subjektů, a to mezi sférou obchodu, zprostředkovatelskými mezičlánky a výrobci. Cílem této spolupráce je zvýšení konkurenceschopnosti, která je spojena se snahou snižovat celkové náklady zúčastněných partnerů při zdokonalování péče o zákazníky.

1. Vývoj ke category managementu

Proces category managementu se vyvíjel postupně s dalšími činnostmi marketingového managementu podniku. Společným důvodem hledání nových metod, vedle optimalizace nákladů, je dokonalejší uspokojování potřeb zákazníků. Zákaznické preference jsou stěžejním bodem moderních definic marketingu. Za mnohé: marketing označuje sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hmotných produktů a služeb s ostatními (Kotler, Keller, 2006).

Od klasického marketingu a brand managementu trvalo zhruba třicet let k vývoji současných moderních manažerských systémů řízení. Z poznatků aplikace marketingového managementu do praxe je zřejmé, že marketingové řízení vybraných oborů vykazuje stále větší specifika. Na tuto skutečnost reagují nově vyvíjené metody a postupy. Následující schéma zachycuje jednotlivé časové etapy a formy rozvoje marketingového řízení využívané v oblasti obchodu a výroby. Časovou a věcnou posloupnost lze shrnout: 30 let od brand managementu ke category managementu, jak znázorňuje obrázek č. 1.

První etapa – šedesátá léta – jsou charakterizována využíváním produktového managementu a brand marketingu ve strategiích výrobců značkových produktů. Producenti pro umístění produktů na cílové trhy využívali agresivní marketingové taktiky. Maloobchodníci plnili pasivní roli při prodeji produktů konečným zákazníkům. Výrobce organizoval své prodejní aktivity prostřednictvím sítě zástupců, jejichž úkolem bylo projednání ceny a různých slev. V této etapě měli dominantní vyjednávací sílu výrobci.

[#] Článek shrnuje výstupy řešení výzkumných projektů: Rozvojový projekt MŠMT (FM č. 579/04) a výzkumného záměru MSM 6007665806 Zemědělské fakulty JU v Českých Budějovicích.

^{*} Doc. Ing. Marie Hesková, CSc.; Katedra managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec.

Obr. č. 1: Vývojové etapy marketingového řízení v oblasti obchodu a výroby

Pramen: Van der Ster, 1993

Ve druhé etapě – v sedmdesátých letech – začínají ve větší míře obchodní firmy ve svých strategiích pracovat s retail marketingem, který se začal orientovat na výzkum postojů zákazníků. Roste síla obchodních firem prostřednictvím vytváření kooperačních seskupení, především vertikálních forem kooperací. Vyrůstající váha obchodu se opírá o moderní informační technologie. Celkové zvyšování prodejní plochy, resp. velikosti prodejních jednotek, umožňuje rozvíjet další metody např. space management, merchandising. Od sedmdesátých let se v marketingových strategiích maloobchodních firem začínají uplatňovat i strategie privátních značek.

Třetí etapa – osmdesátá léta – jsou spojována se zesilováním koncentrace maloobchodu. Jde o formu organizační koncentrace a nástup dalších metod (např. trade marketingu a account managementu). TOP světoví retailéři využívali výhod vertikálních kooperací k budování centrálního nákupu, distribučních center jako zázemí pro síťové maloobchodní jednotky. Zboží je dodáváno přes distribuční centra maloobchodníků. Tyto změny v logistických procesech měly za následek změnu postavení retailerů. Výrobci začali brát maloobchodníky jako strategické partnery, se kterými musí budovat dobré vztahy. Vznikající vztahy vykazovaly řadu nedostatků a problémů, kde:

- spolupráce vykazovala jednostranný charakter, a to jak na straně výrobců (např. snaha o maximální protlačení produktů do řetězce), tak na straně maloobchodníků (tlak na dojednávání větších slev),
- spolupráce se často týkala pouze společné promotion. Tento problém byl připisován na vrub nedostatečné profesionality account manažerů a nákupčích.

Čtvrtá etapa – polovina devadesátých let – je charakteristická nástupem supply chain managementu ve spojitosti s uplatňováním partnerství. Podle Stera (1993a) jde o koncept, zahrnující oblasti sdílení informací, integrovaný supply chain management, tedy systémy s jasně definovanou oblastí pro spolupráci. Podmínkou fungující spolupráce je její vzájemná prospěšnost. Výběr předmětu kooperace pro zajištění funkčnosti vztahu, by měl být z oblasti, kde si subjekty zpravidla nekonkurují.

Pátá etapa – devadesátá léta – jsou charakteristická nástupem nových modelů řízení např. ECR založených na komplexní znalosti potřeb zákazníků. Nadstavbou na zákaznický orientované systémy řízení je vývoj metody category managementu. Jde o systém definované spolupráce různých subjektů výroby, obchodu a služeb, kteří na základě sdílených dat efektivně spolupracují na uspokojování potřeb zákazníků.

Vedle uvedeného vývojového modelu jsou známy další práce, které poukazují na vývoj marketingového managementu v oblasti obchodu a výroby.

Van De Steer (1993) při vymezení souvislostí mezi category managementem a supply chain managementem (řízení logistického zásobování) objasňuje tuto otázku tvrzením, že vztah mezi výrobcí a maloobchodníky je ovlivňován:

- **Product managementem** – s výrazným uplatňováním spotřebitelského marketingu (consumer marketing)
- **Category managementem** – v rámci aplikace retail marketingu
- **Account managementem** – s využitím prodejního marketingu (trade marketing)
- **Partnershipingem** – s aplikací supply chain managementu.

Nielsen (1994) prezentuje odlišný pohled na vznik a vývoj category managementu z historického hlediska. Vysvětluje vývoj z pohledu vzájemných vztahů, kdy akce z jedné strany (výrobce) je následována akcemi strany druhé (retailera). Pro zjednodušení jde o typ: AKCE – REAKCE. Nielsen umísťuje systém category managementu rovněž na konec pořadí, zatímco supply chain management posunuje dříve viz obrázek č. 2.

Obr. č. 2: Vývoj category managementu a vybraných metod spolupráce

Pramen: Nielson, 1994

Při zhodnocení prezentovaných přístupů se ukazuje, že existuje řada definovaných vnitřních vztahů mezi category managementem a supply chain managementem. Společným prvkem z pohledu praktického využití uvedených přístupů v řízení firem je hledisko optimalizace.

2. Category management jako konkurenceschopná strategie

Retaileri pro koncipování konkurenceschopné strategie mají v zásadě následující možnosti výběru zaměření strategie: na oblast cílového zákazníka, formátu obchodně provozní jednotky a specifických prvků odlišení se od konkurence (např. v oblasti umístění – lokalizaci, sortimentu a merchandisingu, vyšší loajality zákazníků a nižší nákladovosti všech procesů souvisejících s podnikáním (cost leadership).

Základní konkurenční strategie byly popsány (Porter, 1996) pro následující případy: „Vůdce v dosahování nejnižších nákladů“, „Diferenciace v nabídce výrobků nebo služeb“ a „Zaujímání pozice ve výklenku tržního segmentu“. Další možností prezentují strategie (Treacy, Wiersma, 1993) „Vůdce v operativním řízení“, „Produktové inovace“ a „Důvěrnosti zákazníků“.

Rozhodování o volbě strategie musí probíhat s cílem zaměřit se na jeden strategický směr tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody v jednom z uvedených kritérií: v operacích, výrobcích nebo službách nebo u zákazníků.

V rámci maloobchodu výše uvedeným třem strategiím odpovídají následující strategické modely: Supply Chain Management, Category management a Customer Relationship Marketing. Category management převážně zasahuje do oblasti obchodních operací a merchandisingu. Zahrnuje poměrně úzkou spolupráci s dodavatelem na dosažení nejlepšího rozhodnutí k dosažení spokojenosti cílových zákazníků.

Strategickým cílem retailerů je dosáhnout konkurenční výhody v jedné z vybraných oblastí, zároveň za dosažení akceptovatelné úrovně výkonnosti i v ostatních oblastech.

Jako příklad poslouží firma Wal*Mart, která si udržuje vítěznou pozici díky stále nejlepším dosahovaným výsledkům v oblasti Supply Chain Managementu, se srovnatelnou úrovní Category managementu a Customer Relationship marketingu s konkurenčními řetězci.

3. Charakteristika a vymezení Category managementu

Pro vymezení Category managementu najdeme řadu definic, např. CM je „proces, který ovlivňuje řízení kategorií produktů jako samostatných obchodních jednotek (Strategic Business Unit – SBU), kde produkty jsou vyráběny na objednávku na bázi „store by store“ za účelem maximálního uspokojení potřeb zákazníka“ (Nielson, 1992). Optimalizace neřeší úroveň jednotlivého produktu, značky, ale orientuje se na skupinu produktů dané kategorie. Cílem je docílení vzájemně výhodné formy kooperace na straně výrobce a retailera.

Zajímavé je vymezení CM pomocí tří oborů: filozofie, procesu a organizačního konceptu (Harris, 1997).

Filozofie prezentuje zákaznický orientovaný koncept strategického řízení maloobchodníkovy nebo dodavatelovy obchodu. Vymezuje kategorie jako samostatné SBU pro účel plánování a zvyšování prodeje a ziskových cílů. V této filozofii je podstatné, že klasické řízení na úrovni jednotlivých, samostatných oddělení (např. potraviny, maso, zdravotní a jiná péče) nemůže stanovovat adekvátní strategické cíle. Jinak řečeno, rozhoduje se na úrovni obchodních kategorií a ne standardně chápaných obchodních funkcí. Proces category managementu je budován na vzájemné výhodnosti spolupráce retailera, dodavatele a výrobce. Category management jako organizační koncept vyžaduje definování odpovědnosti za kupní a prodejní rozhodnutí. Spolupráce výroby, resp. dodavatele a maloobchodníka je základem pro to, aby CM manažeři mohli efektivně alokovat aktiva v zásobách ve správném místě a organizovat efektivně logistiku.

Vývojově mladší definici category managementu nalezneme ve studii Category Management Best Practices Report (Singh, 1997), kde je category management definován ve smyslu procesu řízení kategorií jako strategických podnikatelských jednotek SBU, přinášející vyšší obchodní výsledky, dosahované s pomocí zvýšení spotřebitelské hodnoty. Kategorie je vymezena jako snadno ovladatelná a přehledná skupina produktů (např. prací

prášky), kterou zákazník z pohledu svých potřeb považuje za komplementární nebo substituční.

Podle Verry (1998) je category management proces, při kterém výrobci a obchodníci dosahují vyšší vzájemné ziskovosti pomocí spolupráce zaměřené na dva cíle:

- c) zvyšování obrátu kvalitnějším uspokojováním potřeb zákazníků,
- d) redukováním neefektivnosti v procesech řízení struktury nákladů.

Jednotlivé fáze implementace procesu category managementu je patrné z obrázku č. 3 (více Hesková, 2006).

Obr. č. 3: Category management plánovací proces

Zdroj: FMI Category Management Implementation Guide

Předpoklady pro zahájení CM

Nezbytnou podmínkou zahájení projektu CM je příprava souboru definovaných činností jak ze strany retailerů, tak dodavatelů.

U retailera – řetězce

- e) vyprofilovaný obchodní formát (supermarket, hypermarket apod.);
- f) stabilní pozice na trhu;
- g) dostatečný tržní podíl (ukazatel počtu zákazníků);
- h) rozvinutý a fungující systém spolupráce s významnými dodavateli v dané kategorii.

U dodavatele

- a) významná pozice v dané kategorii;
 - b) dostatek zkušeností a znalostí;
 - c) existence odborného týmu pracovníků schopných pracovat systémem CM.
- Soubor předpokladů pro zavedení CM názorně zobrazuje obrázek č. 3.

Obr. č. 4: Předpoklady pro Category management

Zdroj: ACNielsen 2002

Před vlastním zavedením Category managementu do strategického zaměření retailera, je nezbytné vyřešit několik otázek podstatných pro úspěšnou implementaci.

- Kdo bude cílovým zákazníkem dané kategorie?
- Jaké výhody přinese zvolená provozní jednotka z hlediska lokality, kvality zboží, cenové strategie v kontextu hodnocení zákazníkem?
- Je top management připraven pro vytvoření podmínek pro implementaci Category managementu, resp. provést změnu organizační struktury (např. schopnost aplikovat řízení procesů CM)?
- Jsou vytvořeny podmínky pro změnu pracovních funkcí – např. vznik nové pozice Category manažera a jeho odpovědnost za zásoby, Space management, obrat, frekvenci nákupů, cenovou politiku, promoční politiku?
- Dovolují stávající IT získávat informace o návratnosti investic, ziskovosti a ztrátách na úrovni jednotlivých kategorií?
- Jsou dodavatelé připraveni pro zavedení Category managementu a do jaké míry jsou ochotni sdílet relevantní informace?
- Má společnost dostatek finančních prostředků pro investice do informačních technologií požadovaných pro zavedení Category managementu?

4. Přínosy a bariéry category managementu

Projekty CM mohou být dlouhodobě úspěšné za předpokladu, že z efektů CM budou profitovat všichni zúčastnění partneři. Výzkumy realizovaných projektů uvádějí následující **formy přínosů CM** (podrobněji www.categorymanagement.com).

- V oblasti ukazatelů výkonnosti jde o zvýšení tržeb a zisku, udržení – zvýšení tržního podílu, maximalizace návratnosti aktiv.
- Projekty CM jsou nástrojem k identifikaci příležitostí v oblastech zavádění nových produktů, efektivnější promotion, optimalizace produktového portfolia.
- CM odstraňuje neefektivnost v logistickém řetězci, resp. zásobovacím procesu zrychlením obrátkovosti a redukcí zásob.
- Dokonalejší uspokojování potřeb zákazníků při zachování efektivity procesů.
- Stanovený strategický rámec CM je výchozím pro taktické a operativní rozhodování, což vede k efektivnější alokaci zdrojů podle důležitosti.
- Projekty CM zmírňují konkurenční boj na základě rozvoje vzájemně prospěšné spolupráce obchodních partnerů.
- Dochází k efektivnějšímu využívání dat o zákaznických preferencích a trhu, zdokonaluje se monitoring a kontrola výkonnosti firem.

Neúspěchy realizace projektů CM jsou především spojovány s oblastmi

- Neschopností převést teoretické poznatky do praxe. Hospodářské subjekty cítí nedostatek návodů, metodiky a podpory pro vlastní implementaci CM. Bariérou je dále nepřipravenost, resp. neochota lidského faktoru pracovat novými metodami.
- Časové hledisko, které znamená počítat na přípravu a zavedení projektu s obdobím minimálně 2–3 let.
- Vysoké náklady na zabezpečení projektů CM spojených s investicemi do informačních technologií.
- V praxi jsou některé projekty CM zúženy pouze na oblast snižování nákladů bez vazby na optimalizaci uspokojování potřeb zákazníků.

Závěr

Category management reprezentuje jednu z výrazných a ověřených příležitostí v oblasti moderních manažerských metod, a to nejenom pro retailery, ale i distributory a dodavatele, vedoucích k dosahování efektivních výsledků a k poskytování přidané hodnoty finálnímu spotřebiteli. Pro category management je charakteristické, že musí mít dlouhodobý charakter, nejedná se o jednorázový projekt nebo program. Dalším nezbytným předpokladem pro implementaci CM je vytvoření vazeb mezi strategiemi jednotlivých úrovní – podniku, divizemi, brandu a kategorií. Při vhodném nastavení vazeb, může nastat vzájemně vyvážený vztah mezi rozhodováním a alokací zdrojů. Pro úspěšnost implementace category managementu musí být vytvořeny adekvátní podmínky na straně vrcholového managementu, informačních technologií doprovázené změnou v pracovních postupech u všech partnerů kooperujících na projektech category managementu. Přínosy category managementu nelze očekávat v krátkém období.

Literatura

- [1] HARRIS, B. 1997: *Category management Best Practices Report*. RCR Europe, 1997.
- [2] HESKOVÁ, M. 2006: *Category management*. Praha : Profess Consulting, 2006.

- [3] HESKOVÁ, M.: Category management – metoda marketingového managementu In *Zborník z medzinárodenej vedeckej konferencie Modernizácia marketingových a obchodných činností*. Bratislava : SMS, EU Bratislava, s. 80–86
- [4] HESKOVÁ, M. a kol.: *Kooperace*. Praha : Profess Consulting, 2005.
- [5] KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing Management*. 12th Edition, Hardcover, New York, Prentice Hall, 2006.
- [6] NIELSEN, *Retail Measurement*. 1992–1994.
- [7] PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha : Grada Publishing, 1996.
- [8] SING, J.: *Category Management Best Practices Report*. ECR Europe, 1997.
- [9] TREACY, M. and WIERSMA, F.: Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1993.
- [10] STER, W. van der: ECR nová kvalita vztahů mezi výrobou a obchodem, In sborník příspěvků *Konference o rozvoji obchodu v ČR*, Praha : Incoma, 1998.
- [11] VERRA, G. J.: *Category management: a matter of point optimisation*. Nyenrode University Press, 1998.
- [12] www.categorymanagement.com, FMI C M Implementation Guide In: www.lib.calpoly.edu/staff/fvuotto/research_corner/research_guides/category_mgt/index.html

Moderní metody retail managementu

Marie Hesková

Abstrakt

Společnou charakteristikou moderních přístupů používaných v retailingových firmách je jejich komplexní přístup k řešení problémů vedoucích k dosažení větší efektivnosti integrovaných způsobů používaných na nabídkové i poptávkové straně. Mezi hlavní faktory ovlivňující vývoj a zavádění moderních metod řízení patří růst konkurence napříč všemi segmenty trhu, rostoucí náročnost spotřebitelů, změna spotřebitelských preferencí způsobená demografickými a ekonomickými faktory. Významným faktorem ovlivňujícím vývoj metod a konceptů aplikovaných retailingovými subjekty jsou informační technologie. Nástup nových informačních technologií způsobuje rovněž zesilování konkurenčních tlaků. Konkurenční výhoda dnes není založena výlučně na cenové soutěži, ale i na tom, zda je podnik schopen zákazníkovi nabídnout adekvátní přidanou hodnotu. Používání nových metod řízení je úzce spojeno s procesním řízením firem a připraveností lidského faktoru akceptovat tyto metody řízení. Category management představuje jednu z forem kooperativní spolupráce s cílem zvyšovat konkurenceschopnost, snižovat celkové náklady zúčastněných partnerů při zdokonalování péče o zákazníky.

Klíčová slova: retail management; category management; strategické podnikatelské jednotky; procesní řízení; category manažer.

Modern methods of retail management

Abstract

Common features of modern approaches used in retailing companies is their complex approach for solution of problems leading to reaching higher effectiveness of integrated ways using on supply and demand side. Among main factors influencing development and implementing of modern management methods belongs competition increase in all market segments, increasing demandingness of consumers, change in consumer preference brought down by demographic and economic factors. The crucial factor influencing development of methods and concepts applied by retailing subjects and information technology. The entry of new information technology evokes also boosting competition pressures. Competitive advantage isn't based only on price competition, also on it, if the company is able to offer value added. Using of new methods of management is narrow connected with process management of companies and readiness of human factor to accept these methods of management. Category management presents one form of cooperation with the goal of increasing competitiveness, decreasing cost by participated partners by improving customer cares

Key words: retail management; category management; strategic business units; processing management; category manager.

JEL classification: M13