
Agnieszka Biernat-Jarka*, Katarzyna Świerczyńska**

Zarządzanie kategorią jako wyraz reagowania na potrzeby klienta

Nadesłany: 17 września 2010 r.

Zaakceptowany: 16 grudnia 2010 r.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono proces zarządzania kategorią produktów szybko zbywalnych (FMCG), na przykładzie wyrobów tytoniowych. Omówiono założenia procesu opracowane przez dwie współpracujące ze sobą firmy. Zaprezentowane wyniki pokazują, iż proces zarządzania kategorią jest niezwykle ważnym działaniem w realizacji celów sprzedażowych przedsiębiorstwa, a także zaspokajania potrzeb konsumentów. W wyniku wdrożenia procesu zarządzania kategorią wyrobów tytoniowych nastąpiło zwiększenie liczby klientów odwiedzających punkty sprzedaży, zwiększenie ilości sprzedawanych produktów, a w końcowym efekcie zwiększenie zysku przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie

Rynek dóbr FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*), czyli produktów szybko zbywalnych czy szybko rotujących, w ostatnich latach stał się bardzo konkurencyjny. Konsumentci stali się bardziej świadomi, a tym samym bardziej wymagający, stąd sieci detaliczne zmuszone zostały do przystosowania się do zmieniających się potrzeb. Sytuacja rynkowa zobligowała producentów i detalistów do podjęcia działań na płaszczyźnie partnerskiej, by wspólnie spełniać oczekiwania konsumentów, a jednocześnie realizować przy tym swoje cele sprzedażowe. Dlatego też, coraz częściej producenci i detaliści podejmują decyzje o konieczności wdrożenia procesu zarządzania kategorią. Proces ten wymaga podjęcia ściślejszej współpracy pomiędzy producentem a detalistą, czego efektem jest zwiększenie liczby klientów i zysków dla obu współpracujących firm.

* Dr, adiunkt, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

** Mgr, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

Celem opracowania jest zaprezentowanie zarządzania kategorią, jako niezbędnego procesu w realizacji celów sprzedażowych przedsiębiorstwa, a także zaspokajania potrzeb konsumentów i efektywnego reagowania na nie.

1. Kształtowanie się rynku FMCG w Polsce w latach 2005–2008

Polski rynek dóbr FMCG w latach 2005–2008 rozwinął się bardzo dynamicznie pod względem liczby punktów sprzedających te produkty, a także liczby producentów funkcjonujących na rynku.

Pod koniec 2006 r. funkcjonowało w Polsce 240 tys. punktów sprzedających dobra FMCG, z czego 120 tys. punktów sprzedawało wyłącznie artykuły spożywcze, a około 31 tys. punktów specjalizowało się w sprzedaży kosmetyków oraz chemii gospodarczej (Strategic Report, 2007: 9–12). W latach 2003–2008 najdynamiczniej rozwinął się kanał hipermarketów. Wzrósł on o 43,2%, z poziomu 148 placówek do 229. Znacząco wzrosła także liczba supermarketów, stacji paliw ze sklepami zlokalizowanymi w obrębie stacji oraz aptek. Zmniejszyła się liczba kiosków, sklepów specjalizujących się w sprzedaży kosmetyków oraz osiedlowych sklepów spożywczych. Na polskim rynku zaczęły dominować silniejsze i bardziej rozwojowe punkty sprzedaży, szczególnie te, które należą do konkretnej sieci.

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2008 r. przez firmę MEMRB stwierdzono, że głównymi punktami sprzedającymi żywność są sklepy spożywcze, które stanowią łącznie 23,7% udziału w całkowitej liczbie punktów sprzedających żywność (Zwyczaje zakupowe, 2009: 4). Natomiast głównymi punktami sprzedającymi artykuły „niespożywcze” są drogerie i stanowią one aż 30% udział w liczbie sklepów oferujących asortyment FMCG „niespożywczy”.

Przy tak silnie rozwiniętym rynku, nasuwa się pytanie: w jaki sposób konsumenci wybierają dany punkt sprzedaży do robienia zakupów?

Badania przeprowadzone przez firmy MEMRB oraz GfK Polonia wykazały, że konsumenci dzielą sklepy spożywcze na pięć grup (Zwyczaje zakupowe, 2009: 8; Strategic Report ..., 2007: 14). Zdaniem respondentów największą grupę sklepów spożywczych stanowią hipermarkety, takie jak: Real, Tesco, Carrefour, Auchan, które postrzegane są przez klientów, jako punkty oferujące bardzo szeroki asortyment produktów, mające atrakcyjne promocje i ceny sprzedaży, a także dogodnie godziny otwarcia. Drugą grupę stanowią supermarkety, w skład których, zdaniem badanych, wchodzi znane sieci sklepów, jak: Ledi, Polomarket, Kaufland, a także Lidl. Kojarzone są one jako sklepy, gdzie można łatwo znaleźć produkty, oferowane są polskie wyroby, są widoczne i czytelne ceny. Trzecią grupą są delikatesy, np.: Alma, Bomi oraz Piotr i Paweł, które są postrzegane jako sklepy dbające o czystość, estetykę, z bardzo dobrą ofertą produktową, jednakże charakteryzujące się wyższym poziomem cen niż wyżej wymienione grupy. Kolejną grupę stanowią sklepy sieciowe, osiedlowe, do których konsumenci zaliczają Stokrotkę, Społem, ABC oraz Żabkę, uważając je za miejsce, gdzie szybko i łatwo można zrobić zakupy ze względu na brak kolejek do kas. Ostatnia grupa to sklepy dyskontowe i tutaj konsumenci wyróżniają tylko sieć Biedronka, jako sklepy z niskimi cenami oraz silną marką (Zwyczaje zakupowe, 2009:

15). Właśnie Biedronka wśród konsumentów była najpopularniejszym miejscem do robienia zakupów. W 2009 r. firma MEMRB (Zwyczajne zakupy, 2009: 15) przeprowadziła badania ilościowe wśród 1000 respondentów, stosując metodologię CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Badanie to polegało na telefonicznych wywiadach przeprowadzonych przez ankieterów. W wyniku przeprowadzonych wywiadów okazało się, że konsumenci ze względu na kryzys gospodarczy oraz chęć zaoszczędzenia gotówki na zakupach produktów codziennego użytku, coraz częściej wybierają te sklepy, które oferują najniższe ceny na rynku. Liderem wśród badanych respondentów była sieć Biedronka. Jak wspomniano wcześniej kryzys ekonomiczny dotyczący gospodarkę, wpłynął również na zachowania konsumentów, którzy starannie zaczęli planować zakupy, rzadziej ulegają okazjom oraz zakupom pod wpływem impulsu. Ograniczeniu uległy zakupy w droższych sklepach osiedlowych. Konsumenci coraz częściej sięgają po gazetki handlowe w celu odnalezienia najlepszej i najatrakcyjniejszej oferty cenowej, jak również sięgają po produkty marki własnej danej sieci handlowej (Zwyczajne zakupy, 2009: 18).

W ostatnich latach na rynku polskim wzrosła częstotliwość dokonywania zakupów, co ma znaczący wpływ na zmniejszenie średniej wartości koszyka zakupowego. Spadła również lojalność klientów wobec miejsca dokonywania zakupów (Strategic Report..., 2008: 18). W związku z tym producenci powinni koncentrować się na kluczowych kanałach dystrybucji i przygotowaniu odpowiedniego *marketing mix*. Wymaga to ściślej współpracy z kluczowymi detalistami w celu opracowywania planów marketingowych oraz merchandisingowych, dostosowanych do potrzeb klienta, tak ażeby zwiększyć ich lojalność oraz wartość średniego koszyka zakupowego.

Szybki rozwój rynku FMCG w Polsce na przestrzeni ostatniej dekady, pod względem oferowanych produktów, zwiększającej się liczby graczy rynkowych wśród detalistów i producentów, doprowadził do bardzo silnej konkurencji. Mniejsze sieci zostały przejęte przez większe i silniejsze. Podobnie z producentami, marki mniejszych producentów zostały zakupione przez producentów o silnej i ugruntowanej pozycji rynkowej.

Detaliści i producenci chcąc wyróżnić się na rynku wśród konsumentów coraz częściej decydują się na ścisłą współpracę i przygotowują się do odpowiedniego zaplanowania i przeprowadzania procesu zarządzania kategoriami.

2. Proces zarządzania kategorią

Proces zarządzania kategorią jest swego rodzaju strategią zarządzania grupami produktów poprzez partnerów handlowych (producentów i detalistów), której celem jest zmaksymalizowanie sprzedaży i zysków poprzez odpowiednie poznanie potrzeb konsumentów i ich zaspokajanie (Dobre praktyki..., 2007: 7). Kategoria produktów jest zaś swego rodzaju jednostką biznesową, w której zintegrowane działanie dostawcy i detalisty prowadzi do założonego przez nich celu, jakim jest osiągnięcie przez oba podmioty gospodarcze określonych zysków i wygenerowanie maksymalnej wartości dla konsumenta. Kategoria to grupa produktów bądź usług, posiadająca pewne wspólne cechy, powiązane ze sobą rodzajowo, o tym samym przeznaczeniu i wykorzystaniu, należące do tej samej rodziny produktowej, zaspokajające określone potrzeby konsumentów.

Istotą zarządzania kategorią produktów jest przejście od sprzedaży i marketingu pojedynczej marki, do sprzedaży i marketingu całej kategorii, gdyż zarządzanie całą grupą produktową w danej kategorii jest bardziej efektywne. Polityka cenowa, zasięg i merchandising produktów na półce oraz wszelkie działania promocyjne muszą być odzwierciedleniem tego, czego oczekuje konsument, potencjalny nabywca (Lempart, 2002: 20–35).

Głównymi zagadnieniami będącymi w kręgu zainteresowania procesu zarządzania kategorią są (Borusiak, 2006: 79; Dobre praktyki..., 2007: 10):

- optymalizacja asortymentu (ang. *Efficient Assortment*),
- optymalizacja powierzchni sprzedaży (ang. *Space Management, SM*),
- optymalizacja promocji (ang. *Efficient Promotion, EP*),
- optymalizacja wprowadzania nowych produktów (ang. *New Product Introduction, NPI*),
- optymalizacja kreowania wartości dla kupującego (ang. *Shopper Value Creation, SVC*),
- optymalizacja przepływu informacji.

W nawiązaniu do poszczególnych zagadnień, optymalizacja asortymentu dotyczy przede wszystkim zmaksymalizowania efektywności sprzedaży poprzez zapewnienie koordynowanego asortymentu produktów z oczekiwaniami oraz możliwościami finansowymi grupy konsumentów, do której kierowana jest oferta.

Zarządzanie kategorią produktów wspierane jest dodatkowo odpowiednim zarządzaniem powierzchnią sprzedaży. Optymalna powierzchnia sprzedaży przyczynia się do osiągnięcia efektywniejszych wyników sprzedaży, a tym samym do maksymalizacji zysku z najmniejszej możliwej powierzchni (Borusiak, 2006: 79). Optymalizacja powierzchni sprzedaży ma na celu przede wszystkim ustawienie produktu w odpowiednim miejscu na półce, zgodnie z jego pozycją sprzedażową, zapewniając odpowiedni zapas i uniknięcie powstawania braków towarowych na półce (ang. *Out of Stock*), zapewnienie ciągłości sprzedażowej (Grzesiuk, 1999). Zgodnie z zasadami merchandisingowymi przyjętymi przez partnerów współpracujących nad procesem zarządzania kategorią, optymalne ustawienie produktów na półce w zależności od kategorii, powodujące ekspozycję maksymalizującą sprzedaż może być ustawieniem horyzontalnym, wertykalnym, ustawieniem tworzącym krzyżowe bloki towarowe, oraz jednakowy i stały porządek na półce, czy też całym regale. Do prawidłowego ustawienia produktów na półce wykorzystywane są narzędzia, dostarczone przez firmy badawcze, ułatwiające prawidłowe rozmieszczenie ich w odpowiedniej szerokości, dające możliwość stworzenia planogramu produktów optymalizującego sprzedaż i zarządzanie zapasami.

Działania związane z optymalizacją promocji poprawiają efektywność, a tym samym skuteczność ofert promocyjnych w danej kategorii. Przygotowanie oferty promocyjnej wiąże się z odpowiednim segmentowaniem i profilowaniem samego produktu, jak i całej oferty promocyjnej skierowanej do konsumenta (Cummins, 2005: 45–58).

Optymalizując wprowadzenie nowych produktów, producent a w szczególności detalista, nastawia się na osiąganie jak największej efektywności procesu, oczywiście przy założeniu, że wprowadzane produkty do asortymentu danej kategorii będą zwiększały jej wartość z punktu widzenia wartości finansowej detalisty. Wprowadzanie nowości produktowych, nie stanowiących wartości finansowej, generuje dla detalisty wysokie koszty związane z utrzymaniem produktu w ofercie, dodatkowo produkty takie zabierają miejsce eks-

pozycyjne produktom, które mogłyby być wystawione szerzej na półce i generować większe zyski.

Optymalne kreowanie wartości dla klienta związane jest nie tylko z samym produktem, lecz także z innymi mierzalnymi elementami, do których można zaliczyć m.in. dodatkowy serwis, wygodę obsługi, czy też sam sposób sprzedaży.

Proces zarządzania kategorią wymaga również optymalizacji w przepływie informacji, która ma za zadanie przede wszystkim, w szybki i prosty sposób dostarczać informacji o popycie, a następnie udostępnić tą informację poszczególnym ogniwom w łańcuchu dostaw. Takie działanie zapewnia właściwą integrację w spodziewanym popycie z faktycznymi danymi sprzedażowymi poszczególnych towarów. Umożliwia to efektywne zaopatrywanie w całym łańcuchu dostaw. Optymalizacja taka wymaga zaangażowania wielu działów w przedsiębiorstwie: Działu IT, Działu Analiz, Działu Logistyki, a w efekcie końcowym Działu Finansów (Verra, 1998: 95).

Powyższa definicja przedstawiła złożoność procesu zarządzania kategorią produktów, który jest procesem długofalowym. Odpowiednie przygotowanie się do procesu, zaplanowanie go na każdym etapie we właściwy sposób, ustalenie realnych celów do osiągnięcia i pełne zaangażowanie we właściwe jego wdrożenie może przynieść korzyści dla wszystkich, zarówno dla współpracujących ze sobą dostawcy i detalisty, a w szczególności usatysfakcjonować konsumenta poprzez spełnienie jego oczekiwań.

3. Zarządzanie kategorią w praktyce

Wielu producentów i detalistów coraz częściej przygotowuje oraz wdraża procesy zarządzania kategorią. Pod koniec 2007 r. jedna z funkcjonujących na rynku polskim i europejskim sieci stacji benzynowych wspólnie z producentem wyrobów tytoniowych, rozpoczęła ściśle współpracę w zakresie zarządzania kategorią wyrobów tytoniowych. Definicję i segmentację kategorii oparto na badaniach firmy Pentor (Raport konsumentów w kategorii wyrobów tytoniowych, 2007), która przeprowadziła badania fokusowe, wśród pełnoletnich konsumentów dokonujących zakupów na stacjach benzynowych produktów FMCG, w tym również wyrobów tytoniowych. Wyniki tych badań pokazały, iż konsumenci dokonujący zakupu papierosów są lojalni wobec marki, dokonują wyboru papierosów pod względem zawartości nikotyny. W sytuacji, kiedy nie mogą zakupić wybranego produktu, ze względu na jego brak, rzadko decydują się na inny. Zazwyczaj rezygnują z zakupu i udają się do innego punktu sprzedaży.

Detalista (sieć stacji benzynowych) w swojej strategii dotyczącej zarządzania kategorią wyrobów tytoniowych określił, że pełni ona rolę docelową, tzn. konsument przechodzi do sklepu po konkretne produkty z danej kategorii. Ze względu na intensywną częstotliwość zakupu papierosów, konsument posiada dużą świadomość wyboru oraz ceny. Ze względu na silną lojalność wobec marki, kategoria ta powinna posiadać szeroką ofertę asortymentową, wyeksponowaną w przejrzysty sposób.

Ocenie kategorii obie firmy poświęciły najwięcej czasu po to, ażeby dokładnie przeanalizować i zdiagnozować sytuację sprzedażową. Analizując sytuację rynkową i zależności obu firm wykorzystano dane rynkowe obejmujące lata 2006–2007.

Na podstawie przeprowadzonych analiz finansowych wyznaczono cele do realizacji, w których punktem odniesienia była sprzedaż i zysk w 2007 r. Ustalono, że po wdrożeniu procesu zarządzania kategorią, sprzedaż zwiększy się o 30%, a tym samym zysk wzrośnie o 24%. Szczególnie istotne było również zwiększenie sprzedaży ilościowej o 14%.

Oprócz celów finansowych wyznaczono cel zwiększenia liczby transakcji na 100 klientów. W 2007 r. sklepy tej sieci odwiedziło 35 mln klientów, którzy dokonywali zakupów tylko produktów FMCG. Średnio na 100 klientów, 31 dokonywało zakupów papierosów. W związku z tym, że założono wzrost sprzedaży ilościowej o 14%, na tej podstawie wyznaczono cel według następującego wyliczenia: $31 \text{ klientów} + (31 \text{ klientów} \times 14\%) = 35 \text{ klientów}$. Reasumując, średnio na 100 klientów, 35 ma dokonać zakupu papierosów.

Ze względu na dużą częstotliwość zakupów tej kategorii, obie firmy zdecydowały, że pomocna w realizacji wyznaczonych celów będzie strategia polegająca na wzmagananiu ruchu, której głównym zadaniem jest przyciągnięcie konsumentów do sklepu i skłonienie ich do zakupu. W kwestii wyboru taktyki kategorii, skoncentrowano się na: cenie, asortymencie i promocjach.

Na początku detalista zdecydował, że będzie sprzedawał papierosy zgodnie z ceną nadrukowaną na pojedynczej paczce. Jednakże chcąc przyciągnąć klientów, ustalono, że na produktach najlepiej rotujących przy zakupie jednorazowym 10 paczek klient otrzyma rabat 5%.

Na podstawie przygotowanych analiz zdecydowano o wprowadzeniu do stałego asortymentu brakujących produktów, należących do dwudziestu najlepiej sprzedających się produktów w kanale stacji paliw. Podjęto decyzję o zwiększeniu dwukrotnie powierzchni sprzedażowej, ponadto zainwestowano w nowe, podświetlane półki, monitory LDC promujące wszelkie nowości asortymentowe w tej kategorii. Także do promowania nowości postanowiono zatrudnić hostessy, których zadaniem miało być informowanie klientów dokonujących zakupu papierosów o nowych produktach.

Od sierpnia 2008 r. rozpoczęto weryfikację zaimplementowanego procesu zarządzania kategorią, ponieważ na większości stacji projekt został w pełni wdrożony. Analizując sprzedaż po pierwszym miesiącu w porównaniu do analogicznego okresu, stwierdzono, że projekt przynosi duże efekty. Sprzedaż ilościowa wzrosła o 41%, a wartościowa o ponad 60%.

W 2009 r. przedstawiono wyniki projektu po roku od momentu implementacji. Całościowe podsumowanie kategorii dowiodło, że postawione cele finansowe zostały zrealizowane powyżej założonego poziomu, a zwiększenie zysku z kategorii o 553 tys. zł nie tylko zwróciło detaliście 200 tys. zł zainwestowanych w nowe meble, ale przyniosło zysk w wysokości 353 tys. zł. W analizowanym okresie sieć odwiedziło 36,2 mln klientów, gdzie na 100 klientów kupujących produkty FMCG, 36 dokonało zakupu papierosów.

Zestawiając powyższe wyniki sprzedażowe (2009 r. do 2008 r.) ze sprzedażą w kanale stacji paliw, stwierdzono, że pod względem ilościowym, detalista odnotował wzrost sprzedaży o 8,2% i zwiększył swój udział w kanale.

Również pod względem sprzedaży wartościowej, sieć rozwinęła się najdynamiczniej, ponieważ osiągnęła wzrost na poziomie 21%, przy wolniejszym tempie wzrostu całego kanału stacji benzynowych szacowanym na 13% i całej sprzedaży na rynku w Polsce. Wdrożony proces dał obu partnerom wymierne korzyści, ponieważ obaj zrealizowali wy-

znaczone cele finansowe i konsumenckie. Współpracujący z siecią producent ugruntował swoją pozycję na rynku. Klienci sieci zaś oprócz tego, że w łatwy i szybki sposób mogli dokonać zakupu, otrzymywali produkt, po który przyszli do sklepu, przez co czuli się usatysfakcjonowani.

Zakończenie

Proces zarządzania kategorią koncentruje się na potrzebach konsumenta i w pełni je zaspokaja. Dodatkowo sprzyja konkurencyjności, rozwija sprzedaż i buduje lojalność wśród konsumentów. Niewątpliwie to konsument jest w centrum zainteresowania współpracujących ze sobą partnerów. Chcąc stać się bardziej konkurencyjnym na tak nasyconym rynku produktów FMCG, zarówno producenci, jak i detaliści, powinni pamiętać, że to właśnie konsument określa produkty kupowane przez niego z danej kategorii. Tylko i wyłącznie działania skupiające się na konsumentach, przynoszą producentom i sprzedawcom możliwość realizacji celów sprzedażowych. Posiadanie w asortymencie produktów zaspokajających potrzeby konsumenta i eksponowanie ich zgodnie z jego oczekiwaniami sprawia, że konsumenci czują się bardziej usatysfakcjonowani z zakupów oraz bardziej lojalni wobec punktu sprzedaży. Poprawnie przygotowany proces wpływa na: wzrost wartości kategorii, wzrost rentowności i zysku, zwiększenie udziału w sprzedaży na rynku, poprawę satysfakcji konsumentów, zwiększenie liczby transakcji, redukcję kosztów. Zarządzanie kategorią jest warunkiem koniecznym do utrzymania liczącej się pozycji na rynku.

Bibliografia

- Borusiak B., *Merchandising*, Wydawnictwa AE w Poznaniu, Poznań 2006.
Cummins J., *Promocje sprzedaży*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
Dobre praktyki zarządzania kategorią, ECR Polska, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
Grzesiuk A., *Tajemnice sklepowej półki. Część II*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, 2000.
Jarvis M., Woolven J., *Category Management in Action*, IGD Business Publication, Watford 2000.
Kartofelski J., *Consumer-Centric Category Management*, Wiley Inc., New Jersey 2005.
Lempert P., *Being the Shopper*, Wiley Inc., New York 2002.
Raport konsumentów w kategorii wyrobów tytoniowych, Pentor 2007.
Strategic Report Distribution of FMCG in Poland, GfK Polonia, luty 2007.
Strategic Report Distribution of FMCG in Poland, GfK Polonia, marzec 2008.
Verra G.J., *Category Management – a Master of Joint Optimisation*, Nijenrode University Press, 1998.
Zwyczaje zakupowe Polaków w 2009, MEMRB, General Report, 2009.

The Category Management Process and Responding to Customer Needs

Summary

This article presents the process of managing the product category of fast-moving (FMCG) in the example of tobacco products. Assumptions discussed the process developed by two companies working together. The presented results show that the process of category management is an extremely important activity in achieving the company sales and response for consumer needs. As a result of the implementation of category management process of tobacco products has been increasing the number of customers visiting outlets, increasing the number of marketed products, and ultimately increase the company's profit.