

**"CATEGORY MANAGEMENT" JAKO NÁSTROJ  
KONKURENCESCHOPNOSTI OBCHODNÍCH FIREM A JEJICH  
DODAVATELŮ**  
**"CATEGORY MANAGEMENT" AS AN INSTRUMENT OF  
COMPETITIVENESS OF TRADE FIRMS AND THEIR SUPPLIERS**

*ZÁBOJ Marek, (ČR)*

---

**ABSTRACT**

The paper deals with very actual sphere of new conceptions in frame of supplier-customer relations between trade firms and their suppliers. Common idea is a management of distribution channel by the method it would create consumer feeling that the retail shop satisfies his wants and gives him the greatest benefit with the most favourable price. Presumption for realization of this goal becomes the implementation a new phenomenon so-called "Category Management" to current business processes with using of modern information technology.

**KEY WORDS**

supplier, category, space management, planogram, retailer

---

**ÚVOD**

Maloobchodní trh prochází v současnosti významnou etapou svého vývoje. Od extenzivní formy rozvoje se pozornost řetězců přesouvá k intenzivnímu důrazu na kvalitu a ziskovost jednotlivých kategorií. Trendem maloobchodního trhu je úzká spolupráce dodavatele a retailera prostřednictvím Category Managementu (CM). Řízení kategorií zboží můžeme považovat za přirozenou součást obchodního podnikání. Category Management je totiž novým marketingem pro nový trh, tedy marketingem pro trh, který se vyznačuje velmi náročným zákazníkem, vyspělými informačními technologiemi jak u výrobců, tak na straně obchodu a silnou pozicí obchodníků. Obchodníci u nás většinou zatím zaměřují aktivity CM na tzv. space management. Možnosti projektů zahrnujících promoční aktivity teprve méně či více objevují. Některé společnosti se CM v takto širokém pojetí zatím nezabývají. Jejich záměrem je spíše využít některých jeho částí například k tvorbě tzv. planogramů. Zkušenosti řetězce Globus pak charakterizuje Petr Kříklan, vedoucí výzkumu trhu: „Spolu s CM partnerem určujeme intenzitu podpory – počet a rozvážení promocií mezi levným a prémiovým segmentem. Neurčujeme tedy v rámci CM projektů přesný počet akcí ani přesné zastoupení promováných značek, ale připravujeme jakési mantinely pro nákupní oddělení.“ Marketingová doporučení v rámci CM projektů připravují a plánují i další výrobci – např. společnost Nestlé již silně investuje do oblasti detailních analýz a výzkumů. „Aby se dalo doporučovat v oblasti promocií, je nutné mít velkou škálu znalostí v oblasti prodejních dat nejen na řetězci, ale i celého trhu a jeho vývoje. Musíte také znát kdo a proč do daného obchodu chodí nakupovat, znát zákaznickovy nákupní zvyklosti,“ říká František Dušátko – category manager ze spol. Nestlé Česko a správně dodává: „Naplánovat promoce je totiž jedna věc, ale důležité je pak také být schopen vyhodnotit výsledky a říci, co celá akce komu přinesla.“

**MATERIÁL A METÓDY**

Hlavním cílem příspěvku je poukázat na rozvoj nového fenoménu v oblasti řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi výrobcem a maloobchodníkem, a sice Category Management. Dílčími cíli jsou pak definice CM, zjištění současné implementace projektů CM

a rovněž analýza problémů a překážek efektivního fungování CM. Pro splnění stanovených úkolů byla použita metoda analýzy a syntézy informací získaných jednak z dostupné literatury, z rozhovorů s reprezentanty zainteresovaných stran a jednak z mezinárodních konferencí Category Management a Retail in Detail. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že z důvodu zaměření na relativně novou oblast zkoumání, neexistuje v současné době na českém knižním trhu publikace přímo zaměřená na pojem Category Management, proto bylo velmi obtížné získat cenné údaje, které jsou nezbytné ke splnění zadaného cíle.

Obecně zaznamenal obchod za minulý rok další obrovskou expanzi poptávky, jež byla dána vysokým růstem kupní síly. Dramaticky se otvírají nůžky mezi příjmy obyvatel a inflací. Příjmy rostou rychleji a inflace je nižší, než se předpokládalo. Nárůst reálné kupní síly se pohybuje kolem pěti až šesti procent, kromě toho se výrazně zvyšuje zadlužení domácností formou různých druhů splátkového prodeje či spotřebních půjček. To tedy znamenalo, že kupní síla byla daleko vyšší, než kdokoli čekal. A tak se stalo, že ačkoli maloobchodní prostředí je čím dál tím konkurenčnější a takřkajíc krutější, přicházelo do něj stále hodně peněz. Lze tedy říci, že se stále objevují dodatečné možnosti extenzivního růstu maloobchodu, neboť lidé utrácejí více, což jaksí změkčuje nezbytnost obchod zefektivnit. Dnes už řetězce stojí před reálným problémem v podobě klesající rentability, produktivity a efektivity činnosti. A právě CM je jednou z možností, jak tento problém řešit.

Maloobchodní řetězce stále více projevují zájem o komplexní projekty řízení vybrané kategorie zboží zahrnující i hodnocení výsledků průzkumu trhu, analýzu dat a doporučení ve všech strategických oblastech (skladba sortimentu, cenová politika, podpora prodeje, prezentace zboží na prodejně). Základním cílem každého CM projektu je přizpůsobení kategorie potřebám nakupujícího. V praxi to znamená nabídnout požadovaný sortiment za akceptovatelné ceny, a to s motivující podporou prodeje. Kromě toho se v rámci CM projektů dodavatelé (výrobci) snaží společně s obchodníkem sledovanou sekci pro zákazníky zpřehlednit tak, aby si koupil výrobek, který skutečně chce. Rovněž spotřebitelé tzv. funkčních sub-kategorií musí často dané výrobky hledat nebo se dokonce ptát asistentů v prodejně, kde takové zboží najdou. Velmi důležité je i zvýraznění uvedené sub-kategorie, které podpoří impulsní nákup, nákup pro speciální příležitosti. Péči si samozřejmě zaslouží celá kategorie. I na první pohled nezáživná sekce totiž může vypadat velmi atraktivně a nakupování může být pro zákazníka příjemné a zábavné.

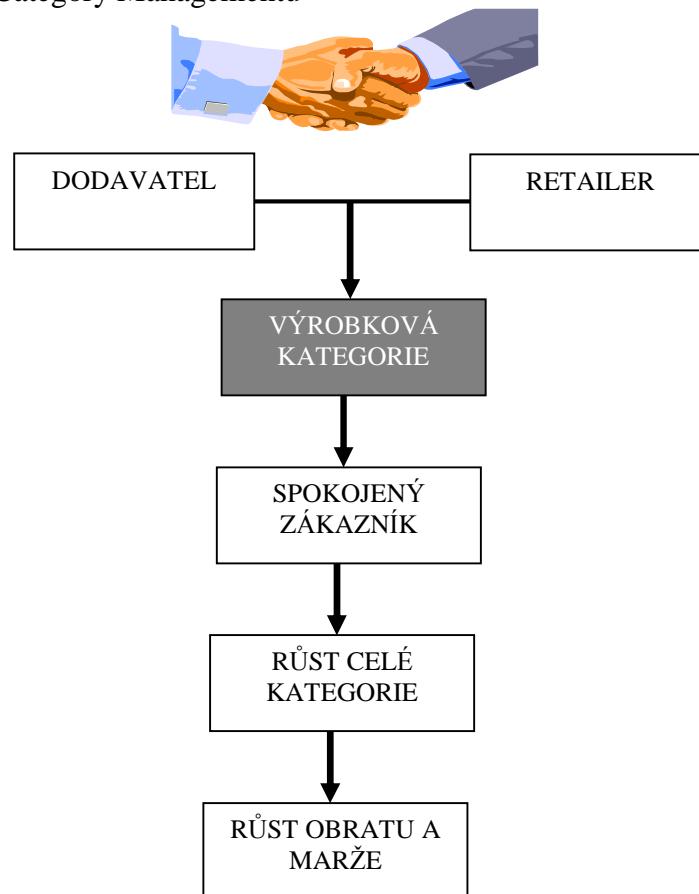
## VÝSLEDKY

Category Management je marketingovým rozměrem ECR (efficient consumer response), který v rámci řízení samostatné obchodní jednotky s cílovým trhem i vlastní strategií klade zásadní důraz na proces poznání preferencí spotřebitele, podle něhož operativně upravuje výběr prodáváného zboží, jeho umístění v prodejně apod. CM jako součást nové koncepce podnikání založené na koordinaci strategií maloobchodníků a výrobců patří u nás k novým rozvojovým tématům. Trendem maloobchodního trhu je úzká spolupráce dodavatele a retailera prostřednictvím CM. Category Management rovněž představuje proces optimálního řízení kategorie s orientací na zákazníka, přičemž kategorie je definovatelná, nezávislá, kontrolovatelná skupina produktů, které vidí spotřebitel/nakupující jako nahraditelné nebo spolu související.

Orientace na zákazníka znamená nabídnout správné produktové řady ve správném čase, v odpovídajícím množství, na správném místě a s nejlepším servisem. Vzhledem k tomu, že na straně dodavatelů/výrobců existuje detailní know-how o chování spotřebitele v dané kategorii, a na straně prodejce existují poznatky o nákupním chování kupujícího v daném obchodě, dochází v rámci CM ke spolupráci mezi výrobcem zboží a maloobchodním prodejcem. Společným cílem obou partnerů je zvýšení zákaznické spokojenosti, která vede k navýšení počtu kupujících dané kategorie, ke zvýšení jejich

loajality i k růstu jejich nákupů. Konečným efektem je zvýšení obrátu dané kategorie a tržního podílu daného řetězce v kategorii. CM pracuje na principu efektivního využívání potenciálu dané kategorie. Součástí procesu kvalifikovaně prováděného Category Managementu jsou detailní analýzy situace na trhu, tržních podílů, spotřebitelského chování, řetězce i jednotlivých značek v kategorii. Výsledkem tohoto procesu je v první řadě správná skladba sortimentu, který je optimálně umístěn na prodejně, je nabízen za optimální ceny a je optimální i jeho promoční politika. Proces category managementu ve své podstatě zahrnuje jednotlivé články a úrovně, které jsou zachyceny na obrázku 1.

Obrázek 1: Proces Category Managementu



Prvotním úkolem CM je tedy kombinací know-how ze strany dodavatele a řetězce získat maximální profit z dané kategorie, a to při zohlednění potřeb zákazníků a rychlé reakci na změnu poptávky.

Příkladem projektu Category Managementu může být hledání optimálního způsobu vystavení zboží v prodejně. V partnerském řetězci je poté, co došlo k dohodě o definici a roli kategorie, provedena úvodní analýza trhu a sortimentu, včetně porovnání s konkurenčními prodejny. Na základě reálných prodejních dat a s využitím marketingových informací o celkové struktuře trhu je následně provedena optimalizace sortimentu na úrovni subkategorií. Klíčovým momentem projektu je hledání nejlepšího způsobu vystavení zboží. Testovány mohou být dva základní možné koncepty – tradiční uspořádání, založené na členění podle značek a uspořádání podle subkategorií, to na základě výzkumem zjištěného rozhodovacího stromu zákazníků. Následuje analýza prodejů v nově uspořádaných prodejnách a na základě komparace výsledků je pak akceptována a implementována výhodnější varianta. Pro jednotlivé prodejny mohou být nicméně zpracovány individuální planogramy zohledňující výrazné regionální odlišnosti ve spotřebě a nákupu produktů

sledované kategorie. Po ukončení projektu by se spolupráce mezi výrobcem a prodejcem neměla vrátit do původního režimu, ale měla by být založena na úzké výměně informací o trhu (s důrazem na optimalizaci cen a hledání nejefektivnějších forem promoce). Většinou s půlroční frekvencí dochází k celkovému vyhodnocení prodejů, možnosti listingu nových výrobků a další úpravy planogramů.

### **Category Management a promoce**

Promoční akce řízené z pozice CM jsou u nás zatím záležitostí praxí jen málo ověřenou. Podle názorů odborníků však znamenají budoucnost hlavně proto, že přinášejí vyšší zisky a právě v promociích vidí obrovský potenciál pro další rozvoj Category Managementu, a to právě u nás. Optimalizace sortimentu je jen začátek, úvodní otestování přínosů spolupráce mezi obchodníkem a výrobcem. Promoce skrývají obrovské potenciální úspory, jak přímé finanční, tak nepřímé ve zvyšování loajality zákazníků. Category Management přináší novou šanci na to, aby se maloobchodní promoce dělaly efektivně. Tento „rozšířený“ Category Management umí obchodníkům nabízet takové nové výrobky a promoce, které povedou k růstu celé kategorie. Na počátku každé akce si totiž tým klade otázky jako: Jak se to odrazí v dané kategorii? Jaké výhody to přinese? Které výrobky budou kanibalizovány? Co to udělá s marží obchodníka? Dodavatelé totiž často myslí zejména na zvýšení vlastního podílu na trhu a nepřiznávají možnost kanibalizace některých konkurenčních výrobků, pro obchodníky nezřídka ziskovějších. Při uvádění nového výrobku či promoce bude mít v budoucnu šanci na úspěch jen ten, kdo v konečném součtu přinese obchodníkům výhody. Akce musí přinést obchodu vyšší zisky – tzn. nesnížit prodeje ziskovějších výrobků.

Jedna z mála firem u nás, která má zkušenosti s promočními akcemi řízenými v rámci projektu CM jsou Pivovary Staropramen. Nejvyššího nárůstu v minulém roce v kategorii piva z portfolia Pivovarů Staropramen zaznamenalo pivo Staropramen Granát. Jedná se o výrobek vyšší cenové kategorie (s cenou kolem 13,90 Kč/0,5 l). K vysokému nárůstu prodejů došlo díky několika významným akcím, z nichž tou poslední byla propagační akce na multibalení Granát. Multipack Granát měl tvar trojúhelníku a obsahoval 9 lahví piva a originální sklenici Granát. Nápadité originální balení speciálně složené na paletě dávalo tomuto pivu na prodejní ploše velmi dobrou vizibilitu. Akce byla podpořena i TV reklamou. Nárůst obrátu oproti běžnému prodeji byl +141% – tj. za listopad a prosinec se prodalo 2,4x více, než se v těchto měsících očekávalo, a ještě mnohem více než ve stejném období předchozího roku. Toto promoční balení s přidanou hodnotou mělo doporučenou MOC 159,- Kč, ale zejména díky cenovým nabídkám obchodníků v předvánočním období byla průměrná realizovaná MOC 139,- Kč. I přesto, že obchodníci nabízeli tento výrobek za akční cenu, byl pro ně zisk vyšší, a to díky tomu, že kanibalizace proběhla v kategorii piv střední úrovně a realizovaná absolutní marže promovaného Granátu byla cca o 5% vyšší než marže běžného piva v této kategorii. Tato promoce potvrdila, že spotřebitelé jsou ochotni zaplatit více za špičkový výrobek v originálním obalu i v oblasti piva. Právě například promoční balení s přidanou hodnotou dokáže obchodníkům přinést vyšší marže než má na „standardu“, a tím i vyšší zisk. A tak i u kategorie jako je pivo (která je obchodníky často brána jako „Traffic Builder“ – tj. zboží, které obchodníci používají k přilákání spotřebitelů – s malou marží a velkou obrátkou), může být klíčem profitabilita ( $\text{profit}/\text{m}^2$ ) a zájem o budování kategorie, tak jak tomu běžně bývá na obchodních trzích zemí EU. Nebezpečí pro kategorii mohou pak například znamenat promoce zaměřené na podporu cenově nejnižšího segmentu. Ty totiž mohou ohrozit růst kategorie celkem. Například u kategorie piv může silný konkurenční boj o cenové nabídky piva a zájem některých menších pivovarů dodávat neznačkové pivo za minimální ceny právě působit proti růstu kategorie. Obchodníci u nás sledují vývoj kategorie piva většinou jen

obratově a v případě, že celá kategorie stagnuje, mají zájem na redukci plochy vyhrazené pro pivo.

K růstu kategorie může přispět i podpora prémiových značek. Konkrétní příklad může opět poskytnout pivo a Pivovary Staropramen. Prodej prémiových značek v lahvích se zvýšil za rok 2003 objemově o více než 40%, nejzajímavějšího růstu dosáhl prémiový ležák Stella Artois, jehož prodej se proti roku 2002 zdvojnásobil. Velký úspěch v nárůstu prodejů zaznamenaly také Velvet a Kelt v lahvi. Cenová senzitivita spotřebitele v oblasti prémiových piv je daleko menší. Obchodník může podpořit nabídku dobrou vizibilitou prémiových piv, popřípadě podporou impulsního nákupu piva.

### **Překážky efektivního fungování Category Managementu**

Stoprocentní dosažení stanoveného cíle může být velmi obtížné, obě strany zpravidla počítají s odchylkami. Na formulaci cíle samozřejmě velmi záleží. Veškerá jednání mezi obchodníkem a dodavatelem začínají diskusí o tom, co lze od vzájemné spolupráce očekávat. Během těchto rozhovorů právě lze eliminovat případná nesplnitelná očekávání obchodníků i dodavatelů a dohodnout se na společném reálném cíli.

Při zavádění CM do vztahu mezi výrobcem a maloobchodníkem je za nejtěživější problém označována práce s lidmi, a to jak v samotných prodejnách, tak i v centrálních obchodních firem. Při společném projektu řízení kategorie je nezbytné neustále komunikovat, sdílet informace, dodržovat časový harmonogram atd. Častou příčinou problémů je organizační struktura a následně motivace a informovanost (znanost problematiky) jejich článků – tedy lidí. Kromě toho bývá při zpracování projektu CM problémem i kvalita informací. Některé řetězce však mají velmi kvalitní informační systémy, z nichž lze získat prodejní data na úrovni týdnů i dnů, a na úrovni jednotlivých prodejen. V tabulce 2 jsou shrnuty hlavní překážky efektivního fungování CM, a to jak u maloobchodníka, tak u výrobce.

Tabulka 2: Překážky efektivního fungování CM

CM v retailu	CM u výrobce
• Nedostatek podpory CM ve firmě	• Pozice na trhu
• Omezené pravomoce	• Podpora ve firmě – pravomoce
• Příliš široký záběr napříč kategoriemi	• Zaměření na výsledek celé kategorie
• Šíře sortimentu	• Otázka listingu a delistingu vlastních produktů
• Nízká profesionalita	• Nízká profesionalita
• Vypovídací schopnost informací	• Vypovídací schopnost informací
• Ochota sdílet firemní data	• Ochota sdílet firemní data
• Konflikt v oddělení nákupu	• Konflikt v oddělení prodeje a distribuce

Určitým paradoxem je skutečnost, že největší potenciál rozvoje, a to jak obratu, tak zejména zisku, se nachází u kategorií, u nichž chybí silní, profesionální dodavatelé. To je určitý problém, neboť CM je postaven na spolupráci profesionálního obchodníka a profesionálního dodavatele. Podíváte-li se na kategorie, kde je tento požadavek splněn, zjistíte, že jde hlavně o balené potraviny. Právě u balených potravin najdete silné profesionální firmy, jako je Nestlé, Henkel, Pražské pivovary a další, jenže balené potraviny a drogistické zboží není pro obchodníky natolik atraktivní rozvojovou kategorií, protože v ní už s dodavateli leccos dokázali a trh už je v těchto oblastech nějak rozhodnutý. Obrovský

potenciál rozvoje je ale zejména u čerstvého potravinářského zboží a dále u některých vybraných segmentů nepotravinářského sortimentu, tam právě chybí silní dodavatelé. K diskusím o CM je zapotřebí zvát nejen dodavatele, ale i zákazníky vybrané ve výzkumných projektech a obstarat si tak jejich názor. Právě v kategoriích zboží, v nichž chybí silní dodavatelé, se postupuje tak, že obchodník má místo dodavatele za partnera zákazníka a investuje o to více do výzkumu. Každopádně se ale naskytuje obrovská příležitost pro firmy dodávající čerstvé a některé druhy nepotravinářského zboží, které by se tak na trhu mohly začít angažovat.

## DISKUSIA

Obchodník nemůže použít Category Management jako metodu řešení problémů, jako je klesající počet zákazníků či snižující se podíl na trhu. V těchto případech bude třeba hledat problém někde jinde. CM je metoda „dolaďovací“, tedy pomáhá ještě vylepšit fungující proces. Rozhodně není nástrojem k řešení existenčních potíží. Je to další vyšší stupeň řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. V souvislosti s tím je nutno zdůraznit, že Category Management nemůže fungovat sám a o sobě a není samospasitelný. Je součástí organizace a úzce spolupracuje s marketingem a ostatními odděleními, a to platí jak pro dodavatele, tak pro obchodníky. V budoucnu se dá očekávat, že se procesy v rámci CM zkvalitní, zrychlí a zůstane jen málo kategorií, které nebudou tímto způsobem řešeny a proti současnosti bude u projektů na významu nabývat řešení promoční a cenové strategie. Dále se očekává, že tzv. „non-food“ (nepotraviny) projde stejným procesem jako sortiment potravin. Mluví se o několika modelech. Jedním je možnost, že výrobci baleného zboží začnou expandovat do kategorií čerstvých potravin. Klasickým příkladem je firma Bonduelle, která zahajovala jako konzervářská firma, pak přišla na trh s mraženým zbožím a dnes na něj dodává i čerstvé saláty. Druhá varianta spočívá v tom, že se nynější výrobci čerstvého zboží začínají vysoce profesionalizovat a stávají se kompetentním partnerem pro obchodníka. Jako příklad lze uvést firmu Olma, která o CM začíná uvažovat jako o svém strategickém nástroji. Třetí možností je nástup silných dodavatelů ze zahraničí, a to v souvislosti s rozšiřováním Evropské unie. V čerstvém zboží sice existují logistické limity, ale zejména Česká republika je kupříkladu takovému Německu či Rakousku natolik blízko, že sem nastoupí dodavatelé, kteří zde nyní ještě nejsou, a kteří mohou být kompetentní právě v Category Managementu. Ti mohou dělat velké problémy našim dodavatelům, kteří jsou v tuto chvíli orientováni především na nízké ceny, a to na úkor kvality. A čtvrtou možností je model, kdy se obchodníci stanou natolik silnými, že příslušnou kategorii budou mít plně pod kontrolou a dodavatele budou využívat pouze jako subdodavatele surovin. Jakmile tedy nevyužijí šanci dodavatelé, chopí se jí obchodníci a ti se právě v čerstvém sortimentu, i pokud jde kupříkladu o privátní značky, budou velmi angažovat.

Názorným příkladem spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem je tzv. ECR tým (Efficient Consumer Response), který byl založen před třemi lety právě z důvodů kooperace v oblasti Category Managementu. Členy týmu, který se schází čtyřikrát do roka, jsou obchodníci ze společností Ahold, Carrefour, Globus, Makro/Metro a Tesco Stores a z výrobní sféry Balírný Douwe Egberts, Coca-Cola Beverages, Henkel, Kraft Foods, L'Oréal, Nestlé, Poděbradka, Procter & Gamble a Unilever. Z konkrétních zkušeností vyplývá, že v Makru trvalo rok a půl, než byly zavedeny planogramy a rovněž, že první výsledky po implementaci nemusí být příznivé, ale ze středně a dlouhodobého hlediska naopak. CM má okamžitý dopad na zákazníka, kterému je třeba více naslouchat, protože na aktuálnosti získávají změny nákupního chování. Od starého modelu „co producent vyrobí, to zákazník koupí“ se totiž přechází k modelu novému, a sice „co si zákazník přeje, to producent vyrábí“. Pro splnění společných cílů je nezbytné jednotlivé projekty CM po určité době zpětně vyhodnocovat a na

základě toho aktualizovat. Chování zákazníků v rámci kategorie se totiž může rychle měnit a radikálně se může vyvíjet i sortiment.

Publikace je součástí řešeného grantu s názvem „Výzkum chování podnikatelských subjektů v distribučním procesu v zemědělství a potravinářském průmyslu“ s registračním číslem 402/02/D030, který byl poskytnut institucí GAČR.

## **ANOTÁCIA**

Příspěvek se zaměřuje na velmi aktuální oblast nových konceptů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi obchodními firmami a jejich dodavateli. Společnou ideou je řízení distribučního řetězce způsobem, který by u spotřebitele vytvářel pocit, že maloobchod, do kterého chodí nakupovat, uspokojuje jeho potřeby a poskytuje mu nejvyšší užitek za nejvýhodnější cenu. Předpokladem pro splnění tohoto cíle se stává zavádění nového fenoménu tzv. "Category Managementu" do stávajících podnikových procesů, a to s využitím moderních informačních technologií.

## **KLÍČOVÉ SLOVÁ**

dodavatel, kategorie, space management, planogram, retailer

## **LITERATÚRA**

1. PEREZ DE LEZA, J.: Proč výroba a obchod mohou a musí spolupracovat?, In: Mezinárodní konference "Category Management", Praha, 2003
2. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & KOL.: Obchodní podnikání – Retail management, Management Press, Praha, 1997. ISBN 80-85943-48-4
3. RUMIAN, L.: Proč by se maloobchodníci měli zajímat o Category Management?, In: Mezinárodní konference „Category Management“, Praha, 2002
4. ŘEŽÁBEK, P.: Category Management a nákup: soulad či protiklad?, In: Mezinárodní konference „Retail in Detail“, Brno, 2004
5. ZÁBOJ, M.: Varianty tvorby distribučních cest. MZLU v Brně, Brno, 2001. Disertační práce
6. ZÁBOJ, M.: Obchodní operace. B.I.B.S, Brno, 2003. ISBN 80-86575-93-4
7. <http://www.categorymanagement.cz/news.asp>
8. [www.retail21.cz/news/default.asp](http://www.retail21.cz/news/default.asp)

## **KONTAKTNÁ ADRESA**

Ing. Marek Záboj, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, PEF, MZLU v Brně, Zemědělská 5, 613 00, Brno, ČR, tel. +420-545136033, e-mail: [marek@mendelu.cz](mailto:marek@mendelu.cz)

Oponent: Ing. Viktor Porhajaš, CSc.