

KAUBAKATEGOORIADE JUHTIMISE KONTSEPTSIOON KONKURENTSIEELISE ALLIKANA JAEKAUBANDUSETTEVÖTTES

Krister Tamm
Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Tihenev konkurentsikeskkond jaekaubanduses ning kaupmeeste vähenevad kasumimarginaalid on viinud uute juhtimispõhimõtete rakendamisele jaekaubandusettevõtetes. Kaubakategooriate juhtimine (*category management*) on mujal maailmas kasutusel olnud viimased kümme aastat, Eestis on selle juhtimiskontseptsiooni esimesed rakendused alles kujunemas.

Tootjate poolt pakutav sortiment on muutunud sedavõrd laiaks, et edasimüüjatel on täielik vabadus otsustada, milliseid tooteid vastavates kaubakategooriates (nt. leib, kartulikrõpsud, õlu jms.) müüa ja mida mitte. Teiselt poolt, menukate ja kõrge marginaaliga toodete kaasamine sortimenti ja nende õige asetus kaupluses võimaldavad jaekaupmeestel teenida suuremat kasumit. Seega on vajalik järjepidev turu, tarbijate ja kaubakategooriate analüüsimine, mis põhiolemuselt moodustavadki aluse kaubakategooriate juhtimise kontseptsioonile.

Käesoleva artikli eesmärgiks on anda ülevaade nimetatud juhtimiskontseptsiooni olemusest ja rakendamisest jaekaubandusettevõtetes. Samuti vaadeldakse kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamise seost konkurentsieelise saavutamise ja artikli kirjutamisega. Artikli kirjutamisel toetatakse põhiliselt J. Singhi ja R. Blattbergi käsitlusele ning Nielsen Category Managementi Groupi kaubandusteoreetikute seisukohtadele. Lisaks kasutatakse mitmetes erialaajakirjades väljendatud seisukohti kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni temaatikal.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni olemus

Telereklaam ei taga enam sellist edu nagu vanasti, kuna konkurentsikeskkond turul ja ostukohtades on muutunud väga tihedaks ja tarbijad langetavad ostuotsuseid põhiliselt ostukohas viibides. Üheks põhjuseks, miks kaubakategooriate juhtimine on muutunud väga levinuks, on tootja ja jaemüüja muutuvad rollid. Kui varasematel aastatel dikteerisid tootjad edasimüüjatele tingimusi, siis praegusel ajal on olukord vastupidine.

Nielsen Groupi kaubandusteoreetikute tõlgenduse kohaselt on kaubakategooriate juhtimine protsess, milles kaubakategooriaid juhitakse kui iseseisvaid äriühikuid (*business units*), kohandades need vastavalt ostukoha eripäradele ja ostjate soovidele ning rahuldades seeläbi tarbijate vajadusi (Category ... 1992, lk. 8). J. Singh ja R. Blattberg väidavad, et kaubakategooriate juhtimine on tootja-edasimüüja vaheline protsess, milles juhitakse kaubakategooriaid kui strateegilisi äriühikuid ning keskendutakse tarbijale väärtuse loomisele, saavutades seeläbi konkurentsieelise ja paremad majandustulemused ettevõttele (Singh *et al.* 2001, lk. 14).

Käsitletud tõlgendused kirjeldavad üheselt, et kaubakategooriate juhtimise puhul on tegemist tarbijale suurema väärtuse loomisega. See osutub võimalikuks, kuna protsessi ühe osana uuritakse väga täpselt ostukoha põhiliste tarbijate ostukäitumist, sortimendieelistusi ja hinnatundlikkust. Saadud informatsioonile tuginedes luuakse kaubakategooriate plaanid, mis viiakse ellu konkreetseid taktikalisi elemente kasutades. Vaatamata oma lihtsusele osutub kaubakategooriate juhtimine mõttekaks eelkõige erinevates jaekaubanduskettides, väiksemates ostukohtades on kogu protsessi läbiviimine liialt kulukas võrreldes protsessist saadavate kasudega.

Kaubakategooriate juhtimise strateegilised eesmärgid saavutatakse hinnapoliitika, kaupade paigutuse, ostukohas tehtava reklaami ja ostukoha sortimendi kujundamise abil. Seejuures toetatakse kaubakategooria eesmärkidele, konkurentsikeskkonna eripäradele ja tarbija ostukäitumisele. (Singh *et al.* 2001, lk. 15)

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendades saavutavad jaekaupmehed suurema kasumlikkuse ja konkurentsivõime, kuna protsess tõstab jaekaupmehe teadlikkust tarbija tegelikest vajadustest ning asetab tarbija vajadused kõikide äristrateegiade aluseks. Täpsemalt, jaekaupmees saab oma kaupluse kujundada täpselt nii, nagu tarbija seda ootab ja soovib. Kaubakategooriate juhtimist kasutades võetakse otsustuskriteeriumiks alati tarbija eelistused, kui tegeletakse järgmiste küsimustega: milliseid tooteid ja millistes kogustes kategooria sortimenti võtta, milliste hindadega ja millistes kauplustes neid müüa, millise riulipinna ja milliste kaubandusturunduse meetoditega toodete müüki toetada. (Category ... 1992, lk. 30)

Kaubakategooriate juhtimise protsess ja selle etapid

Kaubakategooriate juhtimise protsess hõlmab erinevaid omavahel tihedasti seotud etappe. Etappide vahel kehtivad eelnevus-järgnevus seosed, professionaalse lõpptulemuse saavutamiseks on vaja kindlakäeliselt läbi viia kõik protsessi etapid. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni etapid on järgmised (Category ... 1992, lk. 44):

1. kaubakategooria ülevaatamine ja defineerimine,
2. tarbijate identifitseerimine,
3. kaupade väljapaneku planeerimine,
4. strateegia elluviimine (taktikaliste elementide juhtimine),
5. tulemuste hindamine.

Kõik need etapid sisaldavad järjepidevaid tegevusi ning teevad kaubakategooria juhtimise tsükliliseks protsessiks. Tulemuste hindamine annab ülevaate, kas püstitatud eesmärgid saavutati ja kui mitte, siis mis olid selle põhjusteks. Saadud teadmised rakendatakse uuesti protsessi esimesse etappi, kus vaadatakse läbi kaubakategooria olemus ja tõlgendamine.

Kaubakategooria professionaalne juhtimise protsess toimub kaubakategooria juhi eestvedamisel, kes toetub nii kaupluse sisemisele ostude skaneerimisest pärinevale

informatsioonile, teisele analüüsile kui ka tootjafirmade ekspertiisile ja soovitudele. Kaubakategooriate juhtimise strateegiate koostamine eeldab tihedat infovahetust jaekaupmehe ja tootjate vahel, iseseisvalt esmaste turuandmete hankimine muudaks kaubakategooriate juhtimise strateegia rakendamise liiga kulukaks.

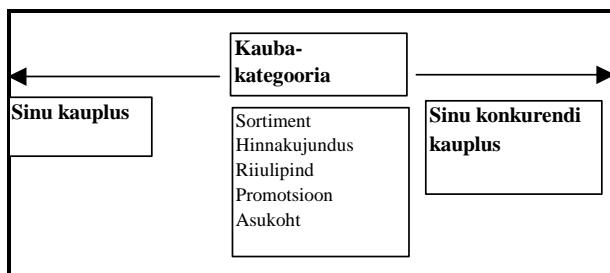
Kaubakategooria ülevaatamise ja defineerimise etapis pakub olulist statistikat kaupluse skaneerimissüsteemi vahendusel salvestatud informatsioon: milliseid tooteid müüdi, millises koguses, millal ja millise hinnaga. Skaneerimissüsteemina mõistetakse toodete vötkoodide vahendusel skaneeritud informatsiooni, mis talletatakse analüüsimise eesmärgil keskses infosüsteemis. Sellise informatsiooni õige kasutamine kombineerituna tootjafirmadelt saadud kategooriat puudutava informatsiooniga võimaldab jaekaubandusettevõttel aru saada, millised on konkreetse kaubakategooria piirid ja millised tooted antud kategooriasse kuuluma peaksid. Selle etapi käigus saadakse vastused järgmistele küsimustele: millised on vastava kategooria erinevate toodete turuosad; millised tooted on menukad, millised mitte; millised alamkategooriad liiguvad tõusujoones, millised mitte; kuidas spetsiifilised reklaamikampaaniad ja kaubandusturundusmeetodid mõjutavad kategooria tarbijate ostukäitumist; kuidas kategooria sortiment, hinnakujundus, riulipinna asetus, promotsioon ja toodete asukoht poes on võrreldavad konkurentide samade näitajatega. (Category ... 1992, lk. 45-46)

Tarbijate identifitseerimise etapis defineeritakse kategooria põhilised tarbijad konkreetse ostukoha ümbruses. Larry Koester on rõhutanud, et kaubakategooriate juhtimise protsess algab tarbijast. Ettevõtted peavad kindlaks määrama erinevad tarbijate profiili selgitavad aspektid: kes on nende põhiline tarbija (vanus, majanduslik staatus, elukoht); mida tarbija kauplusest ostab (tootemargid, brändid, värvid, lõhnad); milline poeskäik on tüüpiline; kuidas tarbija ostab (reklaami tagajärjel, hinnataseme tõttu, toote omaduste tõttu); kui tihti oste sooritatakse (iga päev, iga nädal, kord kuus). (Koester 2002, lk. 5)

Uuritakse ostukoha ümbruskonnas elavate tarbijate demograafiat, elustiili ja ostukäitumist. Kaubakategooria juht hangib informatsiooni tarbijate keskmiste sissetulekute, haridustaseme, ametite ja perekondade suuruste kohta; samuti infot selle kohta, mida tarbijad osta tahavad ja kus nad seda ostu sooritada soovivad. Kindlasti on vaja uurida, kuidas piirkonna tarbijad reageerivad erinevatele reklaamidele ja promotsioonidele ostukohas. Vastused sellistele küsimustele võimaldavad kaubakategooria juhil teada saada kategooria põhilised tarbijad ning kohandada kategooria tegevusi vastavalt nende soovidele ja eelistustele. (Category ... 1992, lk. 47)

Kaubakategooria juht peab lisaks hankima infot selle kohta, milliseid meediakanaleid kategooria põhilised tarbijad eelistavad. Uuritakse, milliste kanalite vahendusel (TV, raadio, ajalehed, ajakirjad, kliendilehed) soovitakse põhiliselt infot saada ning millisest konkreetsest kanalist (raadiokanal, TV kanal) tüübisiselt soovitakse infot omandada.

Omades kategooria tarbijaid puudutavad laialdast informatsiooni, saab kaubakategooria juht grupeerida sarnaste tarbijaprofiilidega poed. Igale profiilile luuakse kohandatud tootesortiment, hinnakujundus, promotsioonid ja riiulipinna jaotusskeemid, et rahuldada poe tarbijate vajadusi ning suurendada kaupluse külastajate arvu (Category ... 1992, lk. 47). Seejuures on vaja hinnata suurimate konkurentide tegevusi samade kaubakategooriate lõikes (vt. joonis 1).



Joonis 1. Kaubakategooria plaanide tegemine konkrentsikeskkonnas.

Kaupade väljapaneku planeerimise etapis koostatakse täpsed turundus- ja finantsplaanid kaubakategooriale, et jõuda kaubakategooriale püstitatud müügi ja kasumi eesmärkideni. Mitmesugused arvutiprogrammid aitavad kategooria juhil läbi mängida erinevaid hinnakujundusskeeme, promotsiooniskeeme ning kaupade asetuse skeeme riiulis, võttes aluseks kategooriale püstitatud müügi- ja kasumieesmärgid. Kaupade asetusskeemid kujundatakse vastavalt jaemüüja turundus- ja asetuspoliitikale, vastavalt taktikalistele ja finantsplaanidele ning vastavalt kaupluse tarbijate profiilile. Sellised programmid võimaldavad kauplusel optimeerida kategooria müüki ja rentaablust, minimeerida laoseisu ning suurendada väljapanekute efektiivsust tarbijate poolt eelistatud kaupade väljapaneku pinna suurendamise läbi. (Category ... 1992, lk. 47)

Strateegia elluviimise etapis viiakse plaanides kavandatud tegevused kaupluses ellu. Selleks kasutatakse mitmeid taktikalisi vahendeid, millest olulisemad on pakutav sortiment, toodete hinnakujundus, toodete paigutus ostukohas ja ostukohas tehtav tootereklaam. Seda teematikat vaadeldakse täpsemalt käesoleva artikli järgmises punktis.

Tulemuste hindamise etapis hinnatakse kaubakategooriale püstitatud eesmärkide täituvust. Vaadeldakse erinevate plaanide elluviimise edukust ning konkurentide tulemusi samal perioodil. Tuleb välja selgitada, miks ei saavutatud teatud eesmärke 100%-liselt ning seejärel viia sisse muudatused järgmise perioodi taktikalistesse plaanidesse. Eesmärkide mittesaavutamist võivad segada nt. taktikaliste tegevuste vähenemine rakendamise kaupluses, konkurentide edukas promotsioonikampaania, riiulipindade jaotusest põhjustatud tootepuudujäägid (tootja ei suuda tarnida õigeaegselt) või liiga kõrged hinnad. (Category ... 1992, lk. 52)

Eelnevalt vaadeldud etappe ei viida tänapäeval läbi vaid kaupluseketi siseinfo tuginedes. Üha tähtsamaks on muutumas tugevate ja usaldusväärsete tootjate roll kaubakategooriate juhtimise protsessis. Tootjad valdavad palju tähtsat informatsiooni kaubakategooria tarbijate, läbimüükide ning kategoorias toimuva tootearendustegevuse kohta. Seetõttu otsivad kauplusteketid kategooriate lõikes tootjatest partnereid, kes annaksid infot ja soovitusi adekvaatsete kaubakategooriate plaanide koostamiseks. Selliseid tootjaid nimetatakse kategooria kapteniteks (*category captain*).

Kaubakategooriate juhtimise põhilised taktikalised elemendid kaupluses

Taktikaliste elementide juhtimise abil saavad jaekaupmehed ellu viia kaubakategooriate juhtimise plaane ning oluliselt mõjutada tarbijate ostusid. Põhilised taktikalised elemendid on järgmised (Singh *et al.* 2001, lk. 54):

pakutav sortiment – toodete lisamine või eemaldamine kaupluse sortimendist;

1. hinnakujundus – kõrged, madalad või igapäevaselt soodsad hinnad;
2. toodete paigutus – kategooriale eraldatud pind ning kategooriasisene pinnajaotus, konkreetse brändi asukoht riulis (üleval, all, keskel);
3. promotsioon – erinevad müügitoetusmoodulid, kaupluste sisemoodulid, ühismarketing, proovitoodete jagamine jms.

Efektiivse sortimendi kujundamine ostukohas tähendab erinevate tootegruppide ja tootekombinatsioonide loomist, mis on kasulikud ning rahuldavad parimal viisil tarbijate vajadusi. Eesmärgiks on kasutada väljapaneku pinda efektiivsemalt ning ellimineerida toodete puudujäägid laos. Nimetatud tegevuste teostamiseks on kriitilise tähtsusega ostukoha ostude informatsioon (*point-of-sale data*). (Koester 2002, lk. 4)

Jaekaupmehed peaksid pakkuma maksimaalselt laia sortimenti, ent mitte pakkuma samaotstarbelisi tooteid ühes kaubakategoorias. Ehkki lai sortiment pakub paremat valikut tarbijale, võib see teiselt poolt tarbija hoopis segadusse viia. Võtmesõnaks sortimendi kujundamisel on tarbija poolt tajutava laia sortimendi saavutamine. Sortiment tuleb kujundada vastavalt tarbija eelistustele jaekaupmehe kauplemispiirkonnas, ideaalis sarnaste poodide lõikes või isegi üksikute ostukohtade lõikes. (Singh *et al.* 2001, lk. 54)

Hinnakujunduse juhtimisel tuleb arvestada, et tarbijad tajuvad hindasid kolmel viisil: teadlikkus, võrdlus konkureeriva ostukoha hinnaga ning käitumine hindade tõusu ja languse korral. Ehkki hind on üks määravamaid ostuotsuse mõjutajaid, ei taju tarbijad alati absoluutset hinda mõne konkreetse toote ostmisel. Tavaliselt kujundab tarbija enese jaoks teatud hinnataseme, millele toetudes hinnatakse iga toote hinda kõrgeks või madalaks. Nimetatud hinnatase võib tekkida ostukohas oleva hinnainfo alusel või mõnes teises ostukohas eksisteerivate hindade alusel. Silmas tuleb pidada ka seda, et tarbijad on rohkem häiritud sama % suurusest hinnatõusust kui positiivselt mõjutatud sama % suurusest hinnalangusest. Seega tuleks vältida sagedasi hinnatõuse. (Singh *et al.* 2001, lk. 54)

Toodete paigutuse määramise ehk planogrammingu (*planogramming*) teostamine on võrreldav matemaatilise võrrandi lahendamisega. Eesmärgiks on lahendada palju võrrandeid (erinevate kaubakategooriate sisene jaotus) paljude tundmatutega (hinnangud erinevate toodete liikumiskiiruse kohta). Optimaalse planogrammi eesmärgid on järgmised: lihtsustada tarbija ostuprotsessi; logistiliste võimalustega arvestamine viisil, et ei tekiks toodete puudujääke ostukohas; lihtsustada toodete tellimisprotsessi ning väljapaneku pinna taastäitmist; optimeerida väljapanekupinna tootlikkust nii läbimüügi kohta ühikult kui ka kasumi kohta ühikult. (Vuyk 2003, lk. 98)

Toodete paigutuse teostamisel tuleb riulipinda jaotada vastavalt tarbija ostueelistustele. Otsustuskriteerium riulipinna jaotuse määramisel peab sisaldama toodete liikumiskiirust poes, toote kasumimarginaali ja toote netomarginaali (arvestades laokulusid, transpordikulusid ja kulutusi laotööliste). Toodete paigutuse määramise eesmärk on maksimeerida müüki väljapanekupinna ühe ühiku kohta terve kaubakategooria ulatuses. (Singh *et al.* 2001, lk. 55)

Ostukohas tehtav promotsioon muutub järjest olulisemaks, kuna tarbijad langetavad enamuse ostuotsuseid konkreetsete brändide osas just ostukeskkonnas viibides. Seetõttu on ka ostukohas kulutatud summad ettevõtetele efektiivsemad kui näiteks telereklaamidele kulutatud summad. Tarbija tuleb saada konkreetset toodet vaatama ja siis anda talle põhjus seda toodet proovida. Sellise tulemuseni aitavad viia mitmed ostukohareklaamid. Viimase aja trendiks on kujunenud liikuvad animatsioonid ja erinevad ekraanid, mis tõmbavad kõige paremini tarbijate tähelepanu. Ekraanide kasutamine on tõhus ka seetõttu, et erinevatel ajahetkedel saab kasutada erinevaid reklaamklippe, vastavalt sellel ajal ostukohas viibivate ostjate keskmisele profiilile. Kindlasti tuleks välja selgitada suurima liiklusega ostukoha trajektooriid ning asetada kõiksugused reklaamtahvlid ja –ekraanid sinna. (Cioletti 2003, lk. 96)

Ostukoha promotsiooni ühe huvitava ja eduka lahendusena on esile kerkinud ühismarketing. See on tegevus, mille raames kaks või enam tootjat ühendavad oma toodete müügi. Täiendkaupade samaaegne (pakendid ühendatakse) müük lihtsustab tarbija otsustusprotsessi ning lisab väärtust kogu ostuprotsessile. Jaekaupmehed on enamasti huvitatud sellistest tootjate poolsetest pakkumistest, kuna nende huviks on kogu poodi (mitte ainult ühte kitsast kategooriat) hõlmavate kampaaniate korraldamine. (Turcsik 2002, lk. 2)

Tarbijate ostukäitumist saab edukalt mõjutada mitmete lühiajaliste hinnakampaaniatega. Näitena saab tuua erinevad allahindluskupongid tootjate või jaekaupmeeste poolt; ostukohasisesed eriväljapanekud ja moodulid, milles asuvate toodete kampaaniahinda on reklaamitud ümbruskonna põhilises ajalehes või ostukohas jaotatavates flaierites. (Singh *et al.* 2001, lk. 55)

Promotsiooni korraldamiseks kaupluses sobivad hästi mitmed erinevad müügikohamaterjalid nagu näiteks posterid, riulile kinnitatavad reklaamid, põrandakleebised, ostukärude reklaamid, hinnasildid. Müügikohareklaami suure leviku aluseks on asjaolu, et enamik tarbijaid teeb konkreetse brändivaliku otsuse

kaupluses olles ja on seetõttu ostuotsustes kergesti mõjutatav. Efektiivsete müügikohamaterjalide väljatöötamine eeldab tarbija, toodete paigutuse ja väljapaneku ning tarbija ostuteekonoma mõistmist. Konkureerivate brändide puhul on vaja tarbija "üles raputada", et ta kaaluks ka alternatiivbrändi ostmist. Selleks tuleb luua müügikohamaterjalid, mis üllatavad ja isegi häirivad tarbijat. (Kõva 2003)

Kindlasti tuleb jälgida mitmeid üldpõhimõtteid, mis on vajalikud töötava müügikohamaterjali loomiseks. Näiteks on välja selgitatud, et müügikoha posterile ei ole soovitatav trükkida rohkem kui 12 sõna, kuna tarbija vaatab ühte plakatit keskmiselt 2,5 sekundit ning peab selle ajaga reklaami sisu tabama. Seetõttu peab ka reklaamsõnumi sisu olema selline, mis ajendaks tarbijat rohkem mõtlema ja vastava toote ostmist kaaluma. Väga hästi töötavad nn. "käskivad reklaamlaused", mis kutsuvad tarbijat üles proovima midagi uut või osalema mõnes kampaanias.

Ostukohareklaamplakatil tuleb kindlasti eksponeerida piltidega toodet ennast, mitte ainult sõnumit. (Thornton 2003, lk. 97)

Vaadeldud neljast kaubakategooriate juhtimise taktikalisest elemendist pakub enim võimalusi tarbija ostukäitumise mõjutamiseks just ostukohas tehtav promotsoon. Selle alla kuuluvad nii hinnakampaaniad kui ka kõiksugu erinevad reklaamid ja ostukohamaterjalid. Kindlasti saab konkreetse kaubakategooria müüki edendada ka efektiivse sortimendi kujundamise, hinnakujunduse ja toodete õige asetuse läbi.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsioon konkurentsieelse tagajana

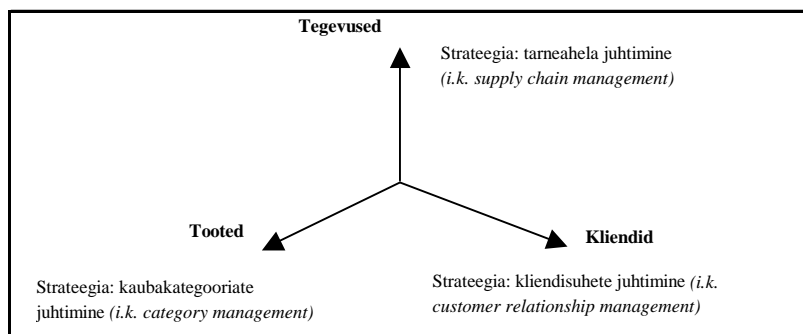
Pikaaegne General Electricu juht Jack Welch toetus ettevõtet üles ehitades lihtsale põhimõttele: kui ettevõttel pole konkurentsieelist, siis pole mõtet ka konkureerida (Danneberg 2002, lk. 13 vahendusel). Konkurentsieelis tähendab lihtsustatud kujul eristumist konkurentidest, kusjuures eristumise võimalusi on väga mitmeid. Kui ettevõtte ei eristu millegagi konkurentidest, on ettevõtte poolt pakutav toode/teenus tarbija jaoks juhuvalik. Eristumise võimalused varieeruvad oluliselt ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes. Jaekaubanduses kui ühes suures tegevusvaldkonnas on mitmeid eristumise võimalusi, ühena neist saab vaadelda kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamist.

Konkurentsieelse saavutamiseks peab ettevõtte näitama paremaid tulemusi kui konkurendid. Iga ettevõtte hõlmab endas mitmeid protsesse, toodete või teenuste tootmist ja kliendisuhetlust (Singh *et al.* 2001, lk. 19). Need kolm suunda on olulised konkurentsieelse tekitamise seisukohast, pakkudes erinevaid võimalusi konkurentsieeliseni jõudmiseks.

Michael Porter on nimetanud kolme suuna põhiseid konkurentsistrateegiad nimetanud järgmiselt: kululiider, eristumislüder ja kohandumislüder (Porter 1985, lk. 56). Kululiidriks olemine tähendab erinevate ettevõtte protsesside juhtimist tegevusharu kõige madalamate kuludega. Eristumislidriks olemine tähendab kliendile ekstrasäästust loovate toodete või teenuste pakkumist. Kohandumislüder tegeleb

kõige edukamalt erinevate turuniššidega, mis on välja valitud ja millele keskendudes kasutatakse kas kululiidri või eristumislidri strateegiat.

Jaekaubanduses on konkurentsieelise loomise võimalustena defineeritud konkreetsed konkurentsistrateegiad, mille edukas rakendamine võimaldab ettevõtetel saavutada ajas püsiva konkurentsieelise (vt. joonis 2).



Joonis 2. Konkurentsistrateegiad jaekaubanduses (Singh *et al.* 2001, lk. 21).

Kaubakategooriate juhtimise strateegia võimaldab konkurentsieelise saavutada toodete dimensioonist, võimaldades toodete õige sortimendi ja hindade kujundamise, strateegilise ostukoha reklaami ning tootjatega professionaalsete kaubandussuhete kujundamise abil saavutada paremaid tulemusi kui konkurendid. Tootmisettevõtete puhul vaadeldakse kaubakategooriate juhtimise strateegia kasutamist (ehk professionaalsete suhete kujundamist jaekaupmeestega) konkurentsieelise loomisel kliendisuhtluse juhtimise dimensioonis. Oluline on märkida, et jaekaupmees saab vaatlusalust strateegiat edukalt kasutada juhul, kui tootmisettevõtte mõistab kaubakategooriate juhtimise strateegia olemust ja on avatud tihedaks koostööks jaekaupmehega. (Singh *et al.* 2001, lk. 20)

Eristumise ehk konkurentsieelise saavutamise võimalusi jaekaubanduses on mitmeid. Näiteks toode/teenus, teenindus, uuenduslikkus, personaalsus, bränd, kommunikatsioon, mugavus, hind, kodumaisus, kõigi töötajate kliendile orienteeritus. Eristumisel tuleks vahet teha taktikalisel ja strateegilisel tasandil. Soovides olla eristuv ja luua ajas püsiv konkurentsieelis, tuleb leida kõigepealt strateegiliselt erinev äripositsioon, mida siis lühiajaliselt kaitsta taktikaliste eristuvustega. (Danneberg 2003, lk. 13)

Kaubakategooriate juhtimine võimaldab jaekaubandusettevõtetel saavutada ajas püsiva konkurentsieelise. See on strateegiliselt erineva äripositsiooni valik, mida lühiajaliselt toetatakse taktikaliste elementide juhtimisega (sortiment, hinnakujundus, toodete asetus ja ostukohareklaam). Rakendades eristumisalusena kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni, ei pea jaekaubandusettevõtte kaasa minema lühiajaliste hinnasõdadega, vaid kindlakäeliselt jätkama tarbijate soovidest lähtuvate tegevuste läbiviimist ja tarbijatele suurema kasu loomist võrreldes konkurentidega.

Kaubakategooriate juhtimise tulemusena paraneb otsustusprotsess ning kaasneb võime reageerida kiiresti ootamatutele turumuutustele, mis mõjutavad kas tervet kaubakategooriat või alamkategooriaid, spetsiifilist kauplust või spetsiifilisi tooteid kaupluses. Selle asemel, et teha kitsaid brändikeskseid otsuseid, võimaldab kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine langetada kogu kategooriat puudutavaid brändiotsuseid. Äritegevus kohandatakse ümber vastavalt tarbija vajadustele, sisemine tegevuste koordineerimine ja juhtimine paraneb ning sellest tulenevalt suureneb kaubakategooriate müük ja kasum. (Category ... 1992, lk. 30)

Toodete dimensioonist konkurentsieelse saavutamise ühe osana tuleb vaadelda püsivalt piisavate laovarude olemasolu. Kaubakategooriate juhtimise protsess peab viima olukorrani, kus tarbijad saavad alati ostukohas osta kaubakategooria põhilisi tooteid. Laovarude mittepiisavus ja vale planeerimine on igapäevane probleem erinevates jaekaubandusettevõtetes, vähendades toodete müüki ja tarbijate rahulolu ostukohaga. Erinevad uuringud on tõestanud, et 45% tarbijatest ei osta supermarketites asendustoodet, kui soovitud toode on otsa saanud. Mitteostjatest ligikaudu 25% lahkub ja ostab soovitud toote ning tihti ka mitmeid muid tooteid teisest ostukohast. (Turcsik 2002, lk. 2) Seega jääb toodet hetkel mitte omav ostukoht ilma nii täiendavast käibest kui ka rahulolevast tarbijast, kes võib väga lihtsalt muuta oma ostukoha eelistusi.

Need eelised koos võimaldavadki jaekaubandusettevõtetel saavutada ajas püsiva konkurentsieelse, mis on väga oluline tänapäeva väga tiheda konkurentsiga kaubandusturul. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine viib äritegevuse vastavusse tarbijate vajadustega, võimaldab eristuda konkurentidest, parandab ettevõtte sisemist juhtimist ja koordineeritust ning garanteerib suurema müüginõuet ja kasumi. (Category ... 1992, lk. 31)

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamisel konkurentsieelse loomisel ei tohiks ettevõtte teisi olulisi valdkondi toodetele keskendudes (kliendid ja tegevused) unarusse jätta, vaid saavutama ka nendes vähemalt keskmise taseme võrreldes konkurentidega. Ainult sellisel juhul on võimalik kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamise abil tagada ajas püsiv konkurentsieelis, vastasel juhul on ettevõtte muudes valdkondades konkurentide poolt väga kergesti haavatav.

Kokkuvõte

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni saavad rakendada väga erinevad jaekaubandusketid. Selle kontseptsiooni eeliseks on erinevate keti kaupluste väljapanekute kindlakäeline kujundamine ja piirkonna tarbijate soovidega arvestamine. Kaubakategooriate juhtimise protsess saab alguse kategooriate määramisest, seejärel defineeritakse kategooriate põhilised tarbijad, kujundatakse toodete väljapaneku põhimõtted ning taktikaliste elementide juhtimise abil viiakse strateegia ostukeskkonnas ellu. Taktikalisteks elementideks on ostukoha sortimendi kujundamine, hinnakujundusmeetodi valimine, kaupade asetuse teostamine ja ostukohas tehtav promotsioon. Protsessi viimaseks etapiks on tegevuste hindamine ja

kaubakategooriate eesmärkide saavutamise hindamine. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni juurutamisel oleks jaekupmel otstarbekas teha koostööd suuremate tootjatega, kes saaksid väärtuslikku turuinformatsiooni omades olla erinevate kaubakategooriate juhtimisel väärtuslikeks nõustajateks.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni abil saab jaekaubandusettevõtte saavutada ajas püsiva konkurentsieelise. Jaekaubanduses on konkurentsieelise saavutamiseks kolm põhilist valdkonda: tegevused, tooted, kliendid. Kaubakategooriate juhtimine hõlmab keskendumist eelkõige toodetele, mille parema juhtimise tulemusena saavutatakse ajas püsiv konkurentsieelis. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni kasutamine viib äritegevuse vastavusse tarbijate vajadustega, võimaldab eristuda konkurentidest, parandab ettevõtte sisemist juhtimist ja koordineeritust ning garanteerib suurema müüginahku ja kasumi.

Kasutatud kirjandus

1. Category management: positioning your organisation to win. Nielsen Marketing Research, 1992. NTC Business Books, USA. 175 p.
2. **Cioletti, J.** Connecting with consumers means knowing how to stop traffic at the point of sale. – Beverage World, March 2003, p. 96.
3. **Danneberg, T.** Eristudes tõhusamaks. – Äripäev 17.06.2003, lk. 13.
4. **Koester, L.** Building a category management capability. UPS Consulting White Paper 2002, 11 p.
5. **Kõva, T.** Müügikohamaterjalid tõmbavad ligi. – Äripäev 02.09.2003, lk. 10.
6. **Porter, M.E.** Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1985, pp. 54-60.
7. **Singh, J., Blattberg, R.** Next generation category management. – Datamonitor PLC 2001, 248 p.
8. **Thornton, D.** Tips on proper use of point of sale. – Beverage World, March 2003, p. 97.
9. **Turcsik, R.** Out of stock, out of luck. – Progressive Grocer, 11.15.2002, Vol. 81 Issue 17, pp. 44-47.
10. **Vuyk, C.** Planogramming: getting better all the time. – Beverage World, March 2003, p. 98.

Summary

EMPLOYMENT OF CATEGORY MANAGEMENT CONCEPTION IN RETAIL COMPANIES

Krister Tamm
University of Tartu

Category management is an evolving management conception offering new possibilities to obtain competitive advantage both for manufacturers and retail companies. The use and benefits of employing category management were described in this article. The employment of category management is based on the specific needs of trading-area customers. According to category management, a retail company must take its assortment, pricing, placement and trade promotion decisions based on the needs of its customers.

A complex process has to be taken in order to implement category management in retail company: first of all, different categories of a chain should be defined; while knowing what product belongs to which category, the typical consumers of each category should be determined; after that there is a need for making a thorough plan for merchandising a category, also defining the goals that need to be achieved; next step is taking tactical decisions in assortment, price, placement and promotion in purchasing environment and implementing the strategy; final step is evaluation of the results and process as a whole.

Employing category management enables a retail company to obtain a competitive advantage. In retail business there are three main areas wherein it is possible to obtain a competitive advantage: processes, products and services, customers. Category management leads to long-term competitive advantage from products dimension through allying the business processes with customers' needs, differentiating the business from competitors, making internal management and coordination better and guaranteeing the increase of turnover and profit.

As implementing category management requires a lot of resources (both finances and staff), it is reasonable only for bigger retail chains with broad base of different outlets. While implementing category management, it is always reasonable for retailers to cooperate with different manufacturers to get better insight into category.