

OBCHOD

JERRY SINGH: „Právě v krizi je třeba, aby se prodejci a dodavatelé dali ještě více dohromady a hledali lepší produkty či možnosti ke snížení nákladů.“

MANŽELSTVÍ

bez možnosti rozvodu

Podle Jerryho Singha, hlavního řečníka listopadové konference Category Management, není tento již řadu let všemi pády skloňovaný proces mrtvý. Ale musí o něj obě zúčastněné strany náležitě pečovat. Jenom tak bude jejich situací dané „manželství“ fungovat, a to ku prospěchu všech.

Před dvěma roky mi Stephen Needel v rozhovoru na stejné téma řekl, že je Category Management (CM) svým způsobem mrtvý. Tvrdil, že je nezbytné přistoupit k řadě změn a vylepšení, zejména v otevřeném partnerství, strategii, průzkumu trhu a u zapojených lidí. V jakém stadiu se z vašeho pohledu nachází CM dnes?

CM nemůže být mrtve, protože jde o běžný, normální management. Je založen na spolupráci mezi maloobchodníky a dodavateli, která vychází z oboustranně prospěšných podnikatelských postupů. Pokud někdo tvrdí, že je CM mrtvý, nedává to vůbec žádný smysl. Všechny podnikatelské praktiky procházejí trvalým procesem zdokonalování, protože je to nezbytné. A CM je v posledních letech výrazně redefinován větším důrazem na in-store merchandising nebo, chcete-li, zákaznický marketing, který se snaží o lepší a hlubší pochopení chování nakupujících. Ale to je zcela přirozené, protože i celý náš svět se mění. Podívejte se třeba na to, jak dnešní retailéři soupeří s internetem, ale i na relevantní data o zákaznících, která jsme dříve neměli k dispozici.

Takže o mrtvolném stavu nelze hovořit.

Když si přečtete proslovy nebo články těch, kteří mluví o mrtvém CM, většina z nich končí tím, že poukazují na slabé strán-

ky CM a vzápětí navrhují jeho potřebná vylepšení. Když může takto najednou ožít, tak nechápu, proč mluví o mrtvém CM.

Konkrétně Stephen Needel mluvil o tom, že je CM mrtvý téměř. A aby se předešlo jeho smrti, jsou nezbytná určitá vylepšení.

Samozřejmě, tomu rozumím. Ale v podstatě vše, co děláme, vyžaduje určité vylepšení. A to v rámci podnikatelského a třeba i politického systému.

Souhlasíte s tím, co řekl na závěr rozhovoru? Mluvil totiž také o deformaci celého systému CM v tom smyslu, že retailer nutí dodavatele dělat veškerou práci za něj. A tato poměrně nákladná role kapitána kategorie vyvolává otázku rentability.

To, že dodavatel zajišťuje veškeré procesy spojené s CM, je problém, ke kterému by nemělo docházet. Protože v první řadě spolupráce znamená oboustrannou, společnou práci. A za druhé, CM musí být procesem řízeným retailerem, protože „akce“ probíhá v místě prodeje a ne u dodavatele. V mnoha zemích jsem viděl, že někteří začínají s velkými očekáváními. Ale mnozí si dostatečně neuvědomují, že CM je obrovský proces plný změn, který trvá dva až tři roky. A pokud se nepodělí o nezbytnou práci spojenou s jeho realizací, nechají veške-



PRODEJCI A DODAVATELÉ jsou v podstatě v manželském svazku. A záleží na nich, jestli to je dobré nebo špatné manželství. Situaci je dáno, že se nemohou rozvést, a tak jim nezbývá, než se snažit o jeho fungování.

rou práci na dodavateli, tak snadno dojdou k závěru, že nedosáhli výsledků, jaké chtěli. Když nevtolíte dostatečné úsilí, jak potom chcete očekávat výsledky?

Zmínili jste dva až tři roky. To je podle vás běžné období pro efektivní CM projekt?

Když začínáte s CM, musíte mít na paměti, že se nejedná o práci pouze s jednou či dvěma kategoriemi. Musíte se podívat na celé portfolio kategorií, které máte v obchodě, přiřadit jim odlišné role a potom realizovat řadu experimentů, abyste zjistili, jaký přístup k nim zvolit. A následně tyto postupy rozšiřovat do celé vaší práce. Zároveň musíte přistoupit ke změně organizace práce. A ta se netýká pouze jednotlivých pracovních zařazení, ale i dovedností, systému odměňování, procesu rozhodování a školení. A to všechno vyžaduje určitý čas. Takže CM ukazuje určité výsledky až ve druhém nebo třetím roce svého trvání.

Je tedy třeba jisté úsilí a trpělivost.

Ano. A společnosti, které slaví s CM úspěch, jako jsou *Wal-Mart*, *Procter & Gamble*, *Unilever*, *Target*, *Tesco* či *Metro*, přistupují k tomuto trvalému procesu jako k něčemu, co je třeba průběžně kultivovat a zdokonalovat. Je to nepřetržitý proces,

který by neměl být nikdy přerušen či zastaven.

I nyní, v době ekonomické krize, kdy se všeobecně přistupuje k omezování výdajů?

Právě v krizi je třeba, aby se prodejci a dodavatelé dali ještě více dohromady a hledali lepší produkty či možnosti ke snížení nákladů. V této době je CM ještě více důležitý. Dám vám několik příkladů z USA. *Wal-Mart* se nyní pokouší změnit nákupní zážitek a přistupuje k remodelingu svých prodejen. Jednou z věcí, kterou se totiž postupně naučil, je, že nestačí pouze nabídnout dobrou cenu. Podobný, na spotřebitele zaměřený prodej praktikuje i velkoobchodní *Costco* nebo drogistický řetězec *Wallgreens*. Vše se u nich točí kolem toho, jak vylepšit nákupní zážitek spotřebitele. Je důležité, že se tito prodejci stále chtějí učit. Vědí, že pouze dobré ceny nestačí. A ještě jeden poznatek. Například *Costco* má velice silnou privátní značku *Kirkland*. Důsledně sleduje kvalitu a zajišťuje, aby byla srovnatelná se značkovými výrobky. Přitom ale nepobízí dodavatele, aby se soustředili pouze na privátní značku. Ví totiž, že tradiční značky hrají v kategorii také svou roli. To je důkaz přístupu, který vychází z pochopení spotřebitelů a z povědomí o tom, jaké produkty a služby

chtějí. Stejně tak ví, jak spolupracovat s dodavateli na snižování nákladů. Tak je CM neúčinnější.

Ale český trh je velmi konkurenční, stále probíhá „boj“ mezi prodejci a dodavateli. S potížemi se o něčem dohodnou, natož pak shodnou na společném postupu. A už vůbec se neradi dělí o své know-how.

To může být problém v počáteční fázi. Ale CM není pro retailery nový způsob, jak z dodavatelů dostat více peněz. CM je pro ně strategickým úkolem při práci s jejich dodavateli. Měl by pomoci odpovědět na otázky typu: Jak mohu lépe vyhovět potřebám nakupujících? Jak mohu s pomocí dat a analýz dospět k většímu odlišení se? Podle toho, co jsem viděl na českém trhu, většina prodejců konkuruje prostřednictvím ceny. Pokud ale bude každý spoléhat jen na cenu, vítězem se nakonec stane ten, kdo bude mít nejvíce obchodů. Ale pro lidi to znamená, že jednotlivé retailery nerozlišují, protože nevidí žádný rozdíl v jejich sortimentu či službách. I když je pravda, že jsem viděl i pár výjimek, například *Globus*.

Co byste tedy doporučoval?

Pro srovnání, ve Státech už se někteří prodejci naučili, jak bojovat s *Wal-Martem*. Příkladem je regionální řetězec *HEB*, který

JERRY SINGH

Je od roku 2001 managing partnerem poradenské a softwarové firmy Category Management Inc se sídlem v USA a Indii. Patří mezi klíčové osobnosti, které se zasloužily o rozvoj Category Managementu jako oboru. Ve své kariéře pracoval na řadě pozic – byl ředitelem Centra pro Retail Management při Kellogg School of Management (2000–2001) a managing partnerem poradenské firmy The Partnering Group (1993–2000). V období 1971–1993 pracoval ve vrcholovém managementu společnosti Procter & Gamble. Zde působil jako ředitel a CIO v Procter & Gamble Japan. Před tím zastával různé řídicí pozice v marketingu, brand managementu, controllingu a category managementu v několika divizích P&G USA.

Nyní pracuje jako poradce pro klíčové maloobchodní řetězce, výrobce spotřebního zboží, poskytovatele marketingových služeb a dodavatele informačních technologií, a to po celém světě. Mezi jeho klienty patří Safeway, Vons, Wakefern, Winn-Dixie, Ahold, Rite Aid, Sears, Sainsbury (Velká Británie), Pick'n Pay (Jižní Afrika), Sonae (Portugalsko), Jeronimo Martins (Portugalsko); Nestlé, Ralston Purina, James River, Pillsbury, Sara Lee, Clorox, Ross Products, Pennzoil, Johnson Controls, Unilever (Kanada), United Distillers (Velká Británie), Heineken (Nizozemsko), IBM, NCR a další významné firmy.

Stál rovněž v čele týmu pro vývoj softwarového nástroje „The Category Manager“ a společně s výzkumnou firmou IRI se podílel na jeho lokalizaci pro významné klienty.

Je autorem mnoha odborných článků o category managementu a spoluautorem zásadních publikací. Více na www.categorymanagement.com.

vždy nabízí lepší sortiment, větší zážitek z nakupování, více zábavy pro zákazníky. A v konkurenci s gigantem retailu sklízí úspěch. Stejně tak jde dobrým směrem i **Wegmans**. Naopak cesta přes cenu je podle mého špatná. Vždy funguje buď kvalita, mezera na trhu, nebo lepší servis či internetová nabídka. Ti, co jsou někde mezi, mají problém. Je tedy nutné zvolit takovou strategii, která vám vyhovuje, která vás odlišuje a tím přináší úspěch. Ve zdejších supermarketech jsem neviděl nic, co by jejich nabídku odlišovalo. Marně jsem hledal například větší řady lepšího a čerstvějšího zboží nebo jídel pro labužníky.

Zmínil jste privátní značky. Jakou dnes podle vás hrají roli v rámci CM?

Privátní značky přitahují určitý segment spotřebitelů. A proto by měly být součástí kategorie a podle toho by se s nimi mělo i nakládat. Retaileri se musí starat o jejich dobrou kvalitu, protože jinak na nich trátí. A dodavatelé by zase měli sledovat cenový rozdíl mezi privátní a tradiční značkou, který by neměl být větší než 15 %. Někteří dodavatelé se obávají, že prodejci využijí jejich znalosti o spotřebitelích jejich tradičních značek při výrobě těch vlastních. Této obavy by se měli zbavit a naopak těžit z toho, že retaileri znají lépe regionální odlišnosti, mohou se tak od nich hodně dozvědět a využít toho. Takže opět, pokud

obě strany spolupracují, mohou jenom získat. Hodně dodavatelů má problém s tím, čemu říkám glocalizace, tedy být globální a zároveň přizpůsobit výrobek dané lokalitě. Retaileri jsou v tomto mnohem lepší, a tak se od nich mohou přiučit. A naopak prodejci se mohou hodně dozvědět od dodavatelů o lepších marketingových praktickách, které na daném trhu fungují. A to vše je nakonec dobré pro spotřebitele.

Kdo by se měl chopit role iniciátora CM projektu?

Proces spolupráce může začít kdokoli. Ale jak jsem již řekl, „akce“ probíhá v místě prodeje, a proto se mi více líbí, když se vedení tohoto procesu ujme retailer a stanoví základní pravidla pro sdílení informací. CM nefunguje, když prodejce osloví dodavatele, určí ho kapitánem kategorie, dá mu peníze a čeká, že udělá všechnu práci za něj. V loňském roce zbankrotovalo hodně retailerů, především prodejci luxusního zboží měli velké problémy. Spotřebitelé navíc stále žádají nízké ceny. V takovém prostředí je pro retailery spolupráce s dodavatelem na snižování nákladů více než výhodná.

Jaké rozdíly vidíte v tomto prostředí mezi Amerikou a Evropou, potažmo Českou republikou?

Český trh se mění velice rychle. Za patnáct let se prvních deset retailerů dostalo

ze sedmi na sedmdesátiprocentní podíl na trhu. Ale nejsem si jistý, jestli se změnilo myšlení a způsob práce prodejců. Mám pocit, že nedostatečně chápou podstatu spolupráce v rámci CM. Stejně tak i to, že jeho úspěch přichází až po nějaké době a s nezbytným úsilím.

Což je ale zvláštní, protože jsou většinou součástí nadnárodních firem, kde je takový přístup určitě běžný.

Nevím přesně, co je za tím. Ale určitě má vliv lokální trh, jeho kultura a tradice. Základ je samozřejmě stejný, ovšem jednotlivé trhy, ať už americký, japonský nebo český, se svými podnikatelskými praktikami vždy liší. A to vše se odráží i v praktikování CM. Ale stejně všude hraje hlavní roli kvalita jeho strategie, exekuce a konzistence. A záleží i na tom, pokud v tomto směru hlavní hráči obchodu i distribuce projevují dobrou vůli.

A ještě na závěr, kdybyste měl pouze jedno slovo, kterým byste měl CM charakterizovat. Které by to bylo?

Spolupráce. A nebo manželství. Prodejci a dodavatelé jsou v podstatě v manželském svazku. A záleží na nich, jestli to je dobré nebo špatné manželství. Situaci je dáno, že se nemohou rozvést, a tak jim nezbyvá, než se snažit o jeho fungování. ■

Petr Hříbal