

# Kategóriamenedzsment Magyarországon

– egy primer kutatás eredményei

Az OTKA T035113 témaszámú kutatási projekt keretében több mint egy éve kezdtük el a kategóriamenedzsment magyarországi gyakorlatának kutatását. Áttekintettük a téma nemzetközi és hazai szakirodalmát, melynek eredményeit a Magyar Marketing Műhelyek VII. Konferenciáján, egy workshop keretében prezentáltuk és vitattuk meg, illetve a VI. Miskolci Marketing Szimpóziumon további kutatási eredményeket mutattunk be. Közben elkészült a primer kutatási tervünk mely három területre, a gyártó és kereskedelmi cégek kategóriamenedzsment gyakorlatára és a vásárlóknak ehhez való viszonyára helyeztük a hangsúlyt.

Az első két terület adatgyűjtési módszere a mélyinterjú, a vásárlói vizsgálatoké pedig kérdőíves bolti megkérdezés, melyhez a kiválasztást kvóta szerinti mintavételi eljárással végeztük.

## ELMÉLETI HÁTTER

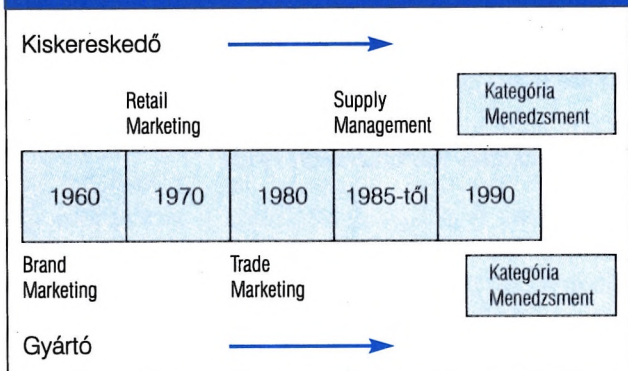
A kategóriamenedzsment fogalma az utóbbi időkben, a kiskereskedelemben meghonosodott fejlesztések, módszerek „fedőneveként, gyűjtőfogalmaként” használatos. Mint arra már korábbi cikkeinkben is rámutattunk, számos, többnyire lazán, pontatlanul megfogalmazott definíció létezik a kategóriamenedzsment értelmezésére. A teljesség igénye nélkül lássunk néhány jellemző értelmezést:

- *A kategóriamenedzsment egy olyan folyamat, amely magába foglalja a termékkategóriák, mint üzleti egységek menedzselését és testre szabását boltonként (kiskereskedelmi egységenként) oly módon, hogy a fogyasztói igényeket kielégítse.* (Nielsen, 1992)
- *A kiskereskedő számára a kategóriamenedzsment az ár, a merchandising, a promóció és termék-mix meghatározását jelenti a kategóriacélok, a versenykörnyezet és a fogyasztói magatartás alapján.* (Food Marketing Institute, 1995)
- *A kategóriamenedzsment a termékcsoportok olyan kereskedelmi-stratégiai szövetség alapján való menedzselése, amelynek célja az eladások és a profit maximalizálása a fogyasztók igényeinek minél jobb kielégítése által.* (Institute of Grocery Distribution)
- *A kategóriamenedzsment egy olyan folyamat, melynek során a kereskedő, illetve a beszállító a kategóriákat stratégiai üzleti egységként kezeli és növekvő üzleti eredményeket ér el azáltal, hogy a fogyasztó számára közvetített értékre összpontosít.* (Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, 1995)

A korábban megfogalmazott gyakorlati problémák mellett, minden definícióból jól látszik, hogy a kategóriamenedzsment egy optimalizálási folyamat, mely az egyedi márkák helyett, a márkák egy csoportjára, a kategóriára fókuszál. Ebben az optimalizálási folyamatban, mind a gyártó, mind a kiskereskedő érdekelt.



1. ábra  
A kategóriamenedzsment kialakulásához vezető kiskereskedői és gyártói tevékenységek kronológiai kölcsönösségi és oksági kapcsolata (Nielsen, 1994)



A kategóriamenedzsment kialakulása a marketing koncepcionális fejlődésének logikus következménye. Az 1. ábra a kategóriamenedzsment kialakulásához vezető utat mutatja be.

Természetesen, az ábrán látható évszámok nem a hazai viszonyokra vonatkoznak. Ez a folyamat Magyarországon az elmúlt 10–15 évben zajlott le, ezért nyugodtan mondhatjuk, hogy ez az időszak igen intenzív volt ebben a szegmensben. A részletes értelmezés bőven meghaladná a cikk terjedelmi kereteit, ezért csak röviden foglaljuk össze az egyes szakaszok lényeges jellemzőit:

**Brand marketing:** A gyártók egyes márkákat középpontba helyező stratégiája. A gyártó tömegmarketing technikákat alkalmaz a fogyasztói célcsoport elérésére, a kereskedő csak továbbítja a terméket a gyártótól a fogyasztóig, szerepe passzív. Ez a korszak a gyártók hatalmi korszaka.

**Retail marketing:** A kiskereskedők öntudatra ébredésének eredménye, ami pozíciójuk megerősödéséhez vezetett. A kiskereskedők a vásárlóikat egyre jobban megismerik és a bolthűség kialakítására töreksznek.

**Trade marketing:** A gyártók reakciója a kereskedelem erősödő pozíciójára. A fogyasztókra irányuló marketing tevékenység mellett, egyre nagyobb szerepet kap kereskedőkre irányuló ösztönzés. A nagy vevőket testre szabottan kezelik (account management).

**Supply chain management (Ellátási lánc menedzsment):** A modern menedzsment technikák és információtechnológia együttes alkalmazása a kiskereskedők költségcsökkentési törekvéseit erősítették,

ami a kiskereskedők hatalmi pozíciójának egyértelmű megszilárdulását eredményezte. Lehetőség nyílt a készletezési idő jelentés csökkentésére, ami a gyártók irányába is jelentős változásokat indított el. Ennek eredménye a kölcsönös egymásra utaltság felismerése, mind a gyártó, mind a kereskedő részéről. Az ellátási lánc menedzsment összekapcsolja és egységes rendszerré alakítja az ellátó, a termelő és a felhasználó anyag és információáramlás folyamatait.

**Kategóriamenedzsment:** A kölcsönös kényszerítő erők végül is mindkét oldalon elvezettek ahhoz, amit kategóriamenedzsmentnek nevezünk.

A kérdés az, hogy a kereskedő és gyártó is ugyanazt gondolja-e a kategóriamenedzsmentről és a gyakorlat igazolja-e az elméleti irodalom „idealizmusát”. Kutatásunk során a magyar piac szereplőinek körében többek között erre kerestük a választ.

## KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS EREDMÉNYEK

A kutatás jelenlegi szakaszában két gyártó- és három kereskedőcégnél lebonyolított mélyinterjú eredményeiről számolhatunk be. Az interjúk vázlatosa a következő témaköröket érintette:

- bevezető kérdések: a cég és a válaszadó bemutatása,
- a kategorizálás alapjai, a cégnél kialakított kategóriák,
- a kategóriamenedzsment kialakításának motivációi,
- a kategóriamenedzsment és a vállalat kapcsolatai (fogyasztók, vevők, szállítók, stb.)
- a kölcsönös információ megosztás helyzete.

Kutatásunk első negatív tapasztalata az volt, hogy a boltvezetői szinten tervezett megkérdezésünk kudarcba fulladt, mivel a boltvezetőknek fogalma sem volt a kategóriamenedzsmentről, illetve alig tudtak információt adni e témakörben. Ez jól mutatja, hogy milyen szinten működik a boltonkénti testre szabás és a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése.

Az eredmények bemutatásánál etikai okokból sem a céget, sem a válaszadó személyt nem említjük név szerint.

### • A cégek és a válaszadók bemutatása:

- Egy európai hipermarket-lánc, mely Magyarországon több áruházal van jelen. A válaszadó személy beosztása: a férfi- és sportruházati osztály menedzsere (osztályvezető);



- Magyarország egyik vezető sörgyártó cége, a válaszadó személy beosztása: piackutatási és információs menedzser, valamint kategória menedzser;
- Egy beszerzési társulás, a válaszadó személyek beosztása: a saját márkás termékek beszerzője és a tejtermék osztály beszerzési vezetője;
- Egy másik európai hipermarket-lánc, a válaszadó személy beosztása: saját márkás termékek beszerzője;
- A világ egyik legnagyobb egészségügyi termék gyártójának és forgalmazójának magyarországi leányvállalata. A válaszadó személy beosztása: a trade marketing osztályának vezetője.

● **A kategorizálás alapjai, a cégnél kialakított kategóriák:**

**A kereskedelmi vállalatok válaszai:**

**a) Beszállítók kiválasztása**

„Általában a szállítók keresnek meg minket vagy úgy, hogy termékmintát hoznak, vagy ha ez nem lehetséges, akkor katalógust. Egy meglévő választékba kell beilleszteni ezeket az ajánlatokat. Mivel beszerzőnként negyedévente elemezzük a választékot, így tudjuk, hogy árkategóriánként milyen és hány termék van egy kategórián belül. Kiderül, hogy vannak-e lyukak a választékban. Ha van egy szállítói ajánlat, elővesszük a legutóbbi elemzést, melyből kiderül, hogy az adott ajánlat hová illeszthető be, (prémium) van-e helye az én struktúrámban. Ehhez érdeklődünk a versenytárs termékekről, más üzletekben lévő árakról. Tárgyalás után belistázzuk.

Regionális szállítókat csak abban az esetben alkalmazunk, ha az összes áruházat ki tudja szolgálni. Frissárura jellemzők a regionális szállítók, mert egy-egy nagyobb volumenű terméknél szeretnek több lábon állni a beszerzők.”

„Termékeket választanak a kategóriákba, nem szállítókat!! Az első a profitszerzés. A termékeket így minőség, forgalom, fizetési feltétel, innováció, szállítási lehetőségek alapján választják ki. A regionális beszállítók a „frissárúk” terén mindig nagyobb szerepet kapnak a vevő kielégítés hatékonysága céljából, de nem kizárólagos a szerepeltetésük.”

„Nem élveznek előnyt a regionális beszállítók. Ha első áruházról van szó, akkor a beszállítók kiválasztása úgy történik, hogy megfigyelik, hogy az adott kategóriákban milyen szállítók vannak jelen a versenytárs áruházaknál. Ha nem első áruházról van szó, akkor már van kialakult szállítói kör, és ezek

közül választják ki azokat, akikkel meg tudnak állapodni a kondíciókban. (Versenyezetés!)

Ha belistáznak egy szállítót, az jogosult bármelyik áruházba szállítani. Az osztályvezető feladata, hogy eldöntse kitől rendel. Elvileg a beszerző feladata lenne, de az osztályvezető foglalkozik vele.”

**b) Milyen szempontok alapján képeznek termékkategóriákat?**

Hány ilyen kategóriát (osztályt) lehet elkülöníteni az Önök cégénél?

„Minden üzletnek egyforma a hierarchiája, ez nemzetközi standard. A terek kialakítása is ezen elvek alapján történik. Az osztályokon belül már lehet kialakítani a klasszikus kategória menedzsment szerinti kategóriákat.

Nálunk a részlegek a következők:

1. non-food: a) soft: ruházat, háztartási, játék-szezónális  
b) hard: sport-barkács, műszaki
2. szárazáru: ital, állateledel, alapvető, vegyi, kozmetika, mirelit
3. frissáru: hús-hal-baromfi, zöldség, pékség, csemege-pizza-grill, tej.”

„Hagyomány; az anyaországi – már kialakított – kategóriákat alkalmazták, nem kellett új kategóriákat kialakítani, csupán igazításukra, bővítésükre illetve szűkítésükre volt szükség! A márkáknak nincs jelentősége (kivéve néhány világszerte elismertet!), a termék a fontos!

Termékek besorolása: fő-árucsoport – család – alcsalád – karakterek. Nem érdemes sok kategóriát kialakítani!”

„A termékek kihelyezésére az áruháznak külön szabályzata van, ez alapján történik az implantálás (kihelyezés), mely logikus elrendezést követ. Az osztályok/kategóriák száma az áruház nagyságának a függvénye, de általában 20–25 kategóriát lehet elkülöníteni.”

A fenti idézetekből kitűnik, hogy nem igazán beszélhetünk kategóriamenedzsmentről. A kiskereskedelmi vállalatok döntési mechanizmusai centralizáltak, nemzetközi standardokat követnek, kevés a döntési mozgástér. A kategóriamenedzsment értelmezése inkább a termékosztályok, részlegek átnevezéseként, vagy csak azokon belül „úri huncutságként” jelenik meg.

**A gyártók válaszai:**

Milyen szempontok alapján képeznek termékkategóriákat?



„A cég valamennyi terméke egyetlen kategóriába tartozik. A kategóriák kialakítására az ECR magyarországi szervezete vállalkozott. Az így meghatározott kategóriák követik a korábban természetes módon kialakult kategóriákat. Az alkategóriák meghatározására a sörgyárak egyeztető értekezletén került sor.”

„A női higiénia és a baba kategóriának készítünk kategóriamenedzsmentet, a babakategória mellé mi betettük még a testápolás kategóriát... Igazából mi képesek vagyunk úgymond az egész kategóriamenedzsmentet végigcsinálni az elejétől a végéig, ahogy az a nagy könyvben meg van írva.”

A gyártók esetében tudatosabb kategóriamenedzsment programokkal és kezdeményezésekkel találkozunk.

#### ● A kategóriamenedzsment kialakításának motivációi

Kereskedők:

„Termékosztályon belül lehetséges kategóriamenedzsmentről beszélni, ami a következőkre terjed ki: beszállítók kiválasztása; árazás; polcfeltöltés, polcelrendezés (inkább a szállítók nyomulnak; értékrészesedés szerint osztjuk fel a polchelyeket, de ennek betartására még nincs rendszer és kapacitás, ezért nem is igazán alkalmazzuk), POS/POP eszközök (in store marketing) ezekhez kapcsolódó konkrét marketing terv, tevékenység”

„Nincs igazi kategóriamenedzsment, de a polcfeltöltés piaci részesedés alapján történik”

„Nem alkalmazzák. Az áruháznak vannak beszerzéssel foglalkozó alkalmazottai. A beszállítók nem szólhatnak bele a termékek kihelyezésébe. Nincs merchandising.”

A kereskedők oldalán kevésbé látszik a kategóriamenedzsment iránti elkötelezettség. Amint azt, az egyik gyártó cég képviselője megfogalmazta, ameddig az extenzív növekedés lehetőségei megvannak a kereskedőknél (újabb boltok nyitása), addig kevésbé fontosak számukra a hatékonyság javítását célzó programok. Ugyanakkor már tapasztalható, hogy lassan készülnek az extenzív növekedési szakasz lezárására, és bizonyos kategóriamenedzsment elemeket kezdenek alkalmazni.

Gyártók:

„Valószínűleg a külföldi tapasztalatok. Valami miatt kialakult, tehát volt létjogosultsága, ezért elterjedt.”

„A kategóriamenedzsment tulajdonképpen egy folyamat eredménye. Már korábban is voltak olyan fel-

adataik, kutatásaik, melyek tulajdonképpen a kategóriákra vonatkoztak.

Ugyanakkor a cég vezetői számos konferencián vettek részt. Ezeken részt vettek, mind a marketing, mind a sales osztály vezetői is, ahol azt látták, hogy a külföldi cégeknél egyre inkább megfigyelhető az a tendencia, hogy a trade marketing osztály önállóvá válik. A vállalat közvetlen célja a KM bevezetésével a cég vezető pozíciójának megőrzése és a kategória értékesítésének, hatékonyságának növelése.”

A gyártók oldalán két különböző motivációt látnak. Az egyik oldalon a nemzetközi minta átvétele, másik oldalon a saját helyzetfelismerés (kis tanácsadói rásegítéssel) vezetett a kategóriamenedzsment bevezetéséhez.

#### ● A kategóriamenedzsment és a vállalat kapcsolatai

Kereskedők:

„Ez változó lehet, a szállítótól függ. Van, akikkel tudnak jól, rugalmasan együtt dolgozni. Van, akikkel ez sokkal nehezebb. Ennek több oka lehet, de mivel mind a beszállítónak, mind a beszerzőnek nagyjából ugyanaz az érdeke, 90 százalékban ezzel nincs is baj, tehát az információcsere megfelelően működik. Cégenként a beszerzőkön keresztül történik a kapcsolattartás, illetve az igazgatóságon keresztül a nagyobb kiemelt partnerek esetében.”

„Csak annyira szoros, amennyire nagyon szükséges. Csak szigorúan üzleti kapcsolat.”

Gyártók:

„Van egy-kettő, akik ilyen nagyon fafejűek, de alapvetően, a legtöbb helyen lehet együttműködni. Valamilyen szinten érdemes megpróbálni. A kereskedő oldalán kevés helyen van kategóriamenedzsment, a beszerzőt pedig egész más motiválja.”

„A kereskedelmi partner kiválasztásánál fontos szempont volt a kereskedelmi lánc, illetve a cég termékeinek részesedése az üzletláncon belül.

A magyarországi kereskedelmi láncok még nem jutottak el arra a szintre, hogy az értékesítés hatékonyságát tekintsék elsődleges fontosságú tényezőnek. Jelenleg még a saját bevételi és forgalmi terveik teljesítését tartják a legfontosabbnak. Mostanában kezdenek a részükről olyan igények felmerülni, hogy növeljék a hatékonyságot, deez még nem fontos nekik igazán, és addig nem is lesz, amíg forgalmukat és bevételeiket növelni tudják.

Másik probléma lehet a kereskedő és a gyártó között a bizalom hiánya, ezért is van szükség a külső ta-



nácsadó cégekre, hiszen a kereskedők sokkal könnyebben átadják adataikat, rendelkezésre álló információikat egy harmadik cégnek azzal a feltétellel, hogy azokat nem adhatja tovább, csak az azok alapján készült elemzéseket prezentálhatja a gyártó felé. Később a kapcsolat megerősödésével elképzelhető, hogy ennek a harmadik cégnek a szerepe minimálisra csökken. A versenytársak is keresik az együttműködés lehetőségeit, hogy kívül lehet KM-et megvalósítani. Az pedig, hogy melyik sörgyár melyik üzletláncban végez KM-et tulajdonképpen mindegy mindaddig, amíg betartja az elveket. A kategória kapitánynak is tudomásul kell vennie, hogy előfordulhat, hogy valamelyik terméke kisebb részesedéssel kerül a polcra, esetleg lekerül onnan.”

Jól látszik, hogy jelenleg a kategóriamenedzsmentben inkább a gyártók a kezdeményezők, akik jelenleg még elég erős ellenállásba ütköznek a kereskedelem oldaláról. Azok a gyártók azonban, akik megfelelően felkészülnek, nagy valószínűséggel helyzeti előnyt élveznek majd, ha a kereskedelem oldalán is megjelenik az intenzívebb igény a kategóriamenedzsment tárgabb értelmű bevezetésére.

#### ● A kölcsönös információ-megosztás helyzete

**Kereskedők:**

„Adatok nem adhatók ki”

„A beszállító is készíthet felmérést egy bizonyos termékcsoporthoz vagy kategóriáról, vagy ha a nekünk van valami információnk, amellyel tudjuk javítani az ő forgalmát, úgy ezt megosztjuk vele.”

„Az áruház csak azokat az információkat adja ki, amelyek az adott beszállító saját termékskálájára vonatkoznak. (Pl., hogy adott termékből mennyit tudott értékesíteni az áruház.)”

**Gyártók:**

„Általában az információcserével nincs probléma, hogy ha vállalják, akkor megadják. Itt igazából az időtényező a probléma, nem tudnak felkészülni egy tárgyalásra”

A kategóriamenedzsment során, a gyártók és a kereskedők közötti együttműködés lehetséges szintjeit, formáit foglalja össze a táblázat.	
<b>Gyártók–kereskedők együttműködési formái</b>	
„Termékáramlás”	
Efficient Operating Standard Hatékony működési standard (EOS)	A gyártók és a kereskedők együttműködnek a termékáramlás optimalizálásában analitikus adatok cseréje nélkül.
Efficient Product Replenishment Hatékony termékfeltöltés (ER)	A kereskedők átadják a forgalmi adatokat a gyártóknak, áthárítva a részfelelősséget a megkívánt készlet és szolgáltatásszint biztosításában.
„Információáramlás”	
Efficient Administration Hatékony adminisztráció (WA)	A gyártók és a kereskedők együttműködnek a nem értékteremtő tevékenységek és a költségek csökkentésében a dokumentációáramlásban.
„Együttműködés a marketingben”	
Efficient Store Assortment Hatékony választékialakítás (ESA)	A gyártók és a kereskedők együttműködnek a bolti kínálat kialakításában az eladótér hatékonyságának és a profitabilitásának maximalizálása érdekében.
Efficient Promotion Hatékony promóció (EP)	A gyártók és a kereskedők együttműködnek a költségek csökkentése vagy a promóciós eredmények növelése érdekében.
Efficient Product Development Hatékony termékfejlesztés (EPD)	A gyártók és a kereskedők együttműködnek új termékek fejlesztésében vagy a termékbevezetés tervezésében a költségek és a bukási arány csökkentése érdekében.

„Az információk cseréje egy harmadik cégen keresztül történik, ez pedig a külső tanácsadó. Szerepe a folyamat elején kiemelt jelentőségű.”

Az információ-megosztás helyzete tükrözi az egyes cégek kategóriamenedzsmenthez, illetve annak fontosságához való viszonyát. Megállapíthatjuk, hogy a meglévő mechanizmusok a nemzetközi példák alapján, a kategóriamenedzsment első stádiumára jellemzőek.

A kutatás eredményeit összefoglalva és összevetve az együttműködés formáival, megállapítható, hogy a kategóriamenedzsment hazai gyakorlatában jellemzően az első együttműködési forma van jelen, a második és harmadik forma csíráiban kezd megjelenni, míg a további együttműködési formák még nem láthatóak az egyik oldal kezdeményezéseiben sem. Ez jó hír azoknak, akik még nem kezdtek ilyen projektekbe, hiszen nincs nagy lemaradásuk, de valószínűleg kevésbé jó a fogyasztónak. Fennáll a veszélye, hogy a kiskereskedők beszerzési gyakorlata homogenizálja a kínálatot és a fogyasztók egyre kevésbé tudják az egyes boltokat egymástól megkülönböztetni. Kérdőíves kutatásunkban sok más mellett erre is kerestük a választ.



## A VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS MÓDSZERTANA ÉS NÉHÁNY RÉSZEREDMÉNYE

A megkérdezésbe ötszáz fogyasztót vontunk be és 404 értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel. A mintát a fentebb már említett kvótás kiválasztással alakítottuk ki. A megkérdezés helyszínei a miskolci Cora, Interspar, Metro és Match egységek voltak, a Tesco megadta majd visszavonta az engedélyét a megkérdezés lebonyolítására. Az üzletekben a kvóta szerint törzsvásárlókat kérdeztünk meg. A megkérdezés témakörei:

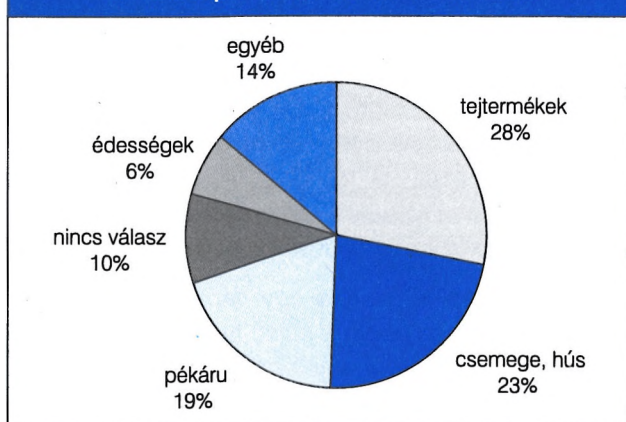
- Bolti vonzerők;
- Kihelyezési, elrendezési elvárások;
- Spontán és tervezett vásárlások köre;
- Márkahűség, érzékenység;
- A fogyasztó kategóriája.

E cikkben az első kérdéskör eredményeit ismer-tjük. Arra kerestük a választ, hogy mely termékso-portokat tartják az egyes boltok törzsvásárlói a bolt legfőbb vonzerejének.

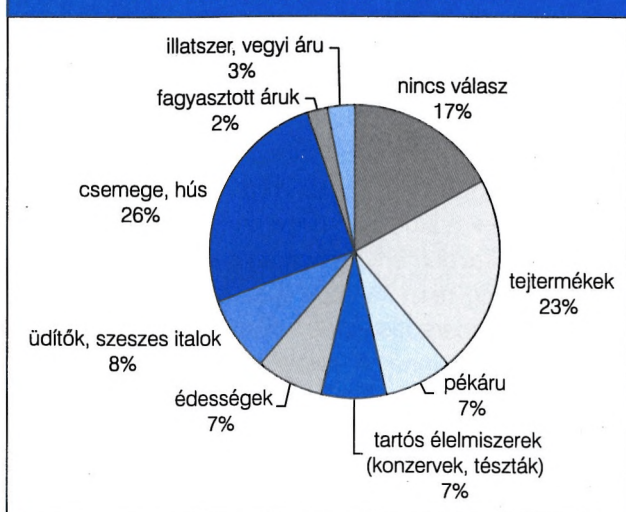
A diagramokból látható, hogy vannak különbsé-gek a legvonzóbb termékkategóriák között bolt-onként, de ezek erősen eltérő bolttípusok. Megfigyelhe-tő ugyanakkor, hogy a frissáruon belül a csemegepult és a tökehús, bolttól függetlenül hasonlóan erős, és jól látszik, hogy a tartós élelmiszerek és non-food áruk erősebb kategóriák a külterületi üzletekben. A belvárosi üzletekben a tejtermékre igaz ugyanez. A pékáru kategóriája jól mutatja az egyes boltok üzlet-politikájában elfoglalt helyét a termékcsoporthoz.

*A szerzők – nevük sorrendjében – a Miskolci Egyetem Marketing Intézetének igazgatója, tanszékvezető egyetemi docens, illetve a Marketing Intézet Marketing Stratégia és Kommunikáció tanszékének adjunktusa.*

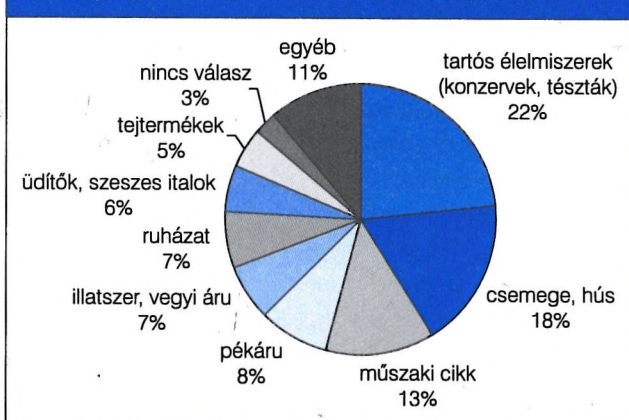
2. ábra  
Az Interspar vásárlóinak értékelése



3. ábra  
A Match vásárlóinak értékelése



4. ábra  
A Cora vásárlóinak értékelése



5. ábra  
A Metro vásárlóinak értékelése

