

KOBYŁT Agata¹
BUJAK Andrzej²

Planowanie logistyczne w zarządzaniu kategorią produktu

WSTĘP

Zarządzanie kategoriami produktu jest obszarem pod względem systemów logistycznych wyzwaniem badawczym. Poszukiwanie rozwiązań systemowych opiera się na analizie przepływów materiałowych w łańcuchach dostaw, ponieważ to one determinują koordynację i zarządzanie kategorią. Jedną z zasadniczych funkcji logistycznych w zarządzaniu kategoriami jest planowanie logistyczne. Niniejsze opracowanie jest częścią rozprawy doktorskiej poświęconej zagadnieniom logistycznym w zarządzaniu kategoriami produktu.

1. ZARZĄDZANIE KATEGORIAMI – INNOWACJA W LOGISTYCE

Zarządzanie kategoriami to tworzenie przekrojowych zespołów identyfikujących kategorie produktów, wprowadzanie rozwiązań w ramach kategorii poprzez nadawanie im statusu strategicznych jednostek biznesowych. Celem jest osiąganie operacyjnych (bieżących) rezultatów przez sprzedawców oraz powiązanych z nimi partnerów w łańcuchu logistycznym, włączając w to producentów, dystrybutorów oraz pośredników, poprzez skupienie się na potrzebach konsumentów [4].

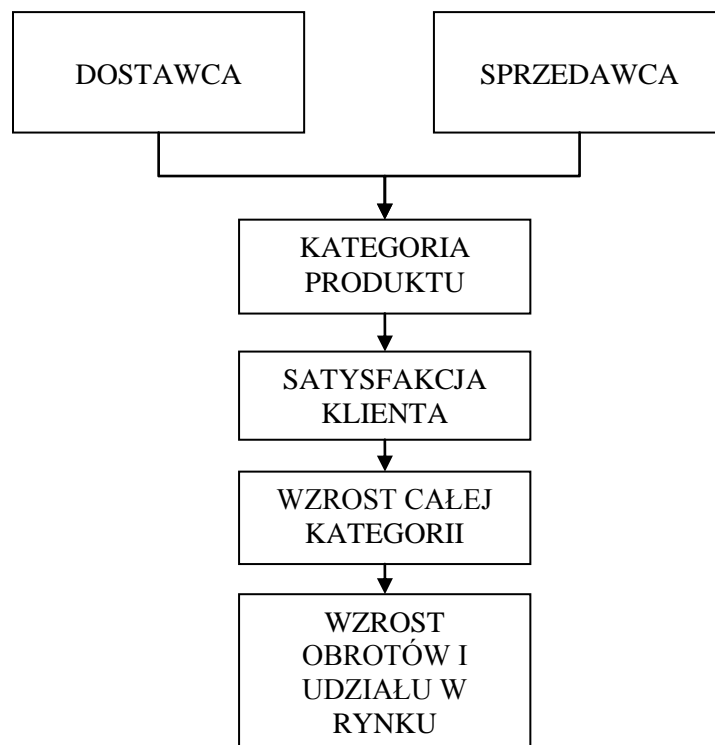
Zarządzanie kategoriami produktów oprócz oblicza marketingowego wymaga wdrażania określonych rozwiązań logistycznych, celem zaspokajania wymagań poszczególnych kategorii. Rozwiązaniami te powinny być oparte na szeroko pojętym rozumieniu łańcucha logistycznego tworzącego wartość ostateczną produktu. Ujęcie zarządzania popytem w strategii zarządzania kategoriami wymaga więc uporządkowania łańcucha logistycznego wokół konsumenta i jego wyspecyfikowanych wymagań.

Wynik tych zmian jakościowych powinien skutkować pracą łańcucha na rzecz odpowiedniej kategorii/grupy odbiorców poprzez tworzenie wartości oczekiwanej przez konsumenta, a nie narzucanej przez łańcuch.

Zarządzanie kategoriami wymaga orientacji na klienta, zapewniając dostawy odpowiednich produktów, w odpowiednim czasie, takiej ilości i jakości, jakiej oczekuje klient, we właściwe miejsce i z najlepszą obsługą [10]. Zarządzanie kategoriami wymaga współpracy przedstawicieli producenta i sprzedawcy, którzy posiadają know-how na temat zachowania konsumentów w danej kategorii oraz wiedzę o zachowaniach zakupowych nabywcy. Wspólnym celem obu partnerów jest zapewnienie wzrostu zadowolenia klientów, co prowadzi do wyższej liczby odbiorców w danej kategorii, zwiększenie ich lojalność i ilość zakupów produktów. Końcowy efekt jest zwiększenie obrotów w kategorii. Interakcję kategoria produktu – rynek ze wskazaniem podmiotów i poziomów rozwoju kategorii prezentuje rysunek 1.

¹ Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, agatakobylt@poczta.onet.pl

² Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, andrzej.bujak@interia.pl



Rys. 1. Interakcja kategoria produktu – rynek [10]

Badania naukowe w zakresie kategorii produktów prowadzone są wielopłaszczyznowo [3]:

1. Poziom implementacji zarządzania kategoriami – badania wskazują, że standardowy proces wdrożenia kategorii produktów wykorzystywany jest w ponad 90% firm handlowych w Wielkiej Brytanii oraz krajach niemieckojęzycznych.
2. Badania koncepcyjne – ich zaawansowanie świadczy o istotnym znaczeniu zarządzania kategoriami w koncepcjach zarządzania produktem.
3. Strategie zarządzania kategoriami – badania w tym obszarze koncentrują się na optymalizacji asortymentu, oraz znaczeniu kategorii produktu dla produktów nowych.
4. Czynniki sukcesu w zarządzaniu kategoriami – badania te zajmują się poszukiwaniem czynników wpływających na realizację i wzrost wydajności kategorii.
5. Relacje w łańcuchu dostaw : dostawca – sprzedawca – badania dotyczą możliwości budowania relacji służących wdrożeniu zarządzania kategoriami. Wymaga to budowania wzajemnego zaufania, oraz tworzenia menedżerów kategorii, którzy kompleksowo zajmują się zarządzaniem kategorią.
6. Aspekty organizacyjne zarządzania kategoriami – obszar ten opisuje konieczność tworzenia wielofunkcyjnych zespołów zajmujących się zarządzaniem kategoriami, które występują po dwóch stronach transakcji: dostawcy i dystrybutora.

Zarządzanie kategoriami pozwala dokonać zmiany w podejściu do przepływów materiałowych w sposób radykalny, który daje radykalną poprawę [9]. Wśród najczęściej wskazywanych efektów zarządzania kategoriami produktu należy wymienić: optymalizację, ceny, redukcję kosztów logistycznych, redukcję ryzyka współpracy w łańcuchu dostaw, wzrost zysków, wzrost rentowności przedsiębiorstwa. Efekt ten uzyskuje się poprzez lepsze dopasowanie do potrzeb klientów, zacieśnianie relacji w łańcuchu dostaw oraz wykorzystywanie wzajemnie potencjału wiedzy i możliwości partnerów handlowych.

2. KATEGORIA PRODUKTU W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Zarządzanie kategorią produktu w podejściu marketingowym realizowane było przede wszystkim przed podmioty detaliczne, które jako ostatnie ogniwo sprzedawały produkty konsumentom [5]. Wynikało to z obserwacji, że zarządzanie kategorią wymaga specjalistycznej wiedzy o reakcji klientów na kategorię, pozycji asortymentowych, cen oraz sposobu ułożenia produktu na półce, aby klient chciał kupować kategorię [2].

Zainteresowanie przedsiębiorstw współpracą w łańcuchach dostaw zmienia tą tendencję. Coraz częściej firmy decydują się na przekazanie części kompetencji w zarządzaniu kategorią dostawcom [1]. Działania takie pozwalają łączyć wiedzę dystrybutorów i producentów i lepiej dopasowywać się do oczekiwań klientów.

Podejście takie może powodować konflikty między dystrybutorem a producentami, wynikające z tego, że w kategorii produktu współistnieją produkty substytucyjne względem siebie [1]. Kluczowe pytania, które należy postawić, aby pogodzić sprzeczne interesy partnerów są następujące [6]:

1. Jaki jest wpływ konkurujących parterów w kategorii na warunki zarządzania kategorią?
2. Jaki jest wpływ zarządzających kategorią na konsumentów?
3. Jaki jest wpływ zarządzających kategorią na długoterminową współpracę między partnerami.

Tak postawione pytania otwierają możliwość dyskusji nad wieloma aspektami zarządzania kategoriami produktu w łańcuchach logistycznych.

Jednym z tych z głównych aspektów, które mogą decydować o strategii zarządzania kategorią jest planowanie kategorii.

3. PLANOWANIE W ZARZĄDZANIU KATEGORIAMI

Planowanie w zarządzaniu kategoriami produktu można rozpatrywać w wielu obszarach: planowaniu asortymentu, planowaniu cen, planowaniu promocji oraz planowaniu zagospodarowania przestrzeni magazynowe lub półek [5].

W podejściu marketingowym opisana została rola menedżera kategorii [7], który odpowiedzialny jest za zarządzanie kategorią w aspektach marketingowych. Przy włączeniu aspektów logistycznych wydaje się zasadne zaproponowanie roli menedżera, który zajmowałby się również, lub w szczególności koordynacją procesów logistycznych, które pozwoliłyby zabezpieczyć stały dostęp do produktów w kategorii w jednym czasie – integratora kategorii. Do zadań integratora należałoby planowanie, koordynowanie zamówień oraz nadzór nad realizacją dostaw wszystkich produktów w kategorii.

Planowanie kategorii obejmować powinno w szczególności:

- identyfikację produktów w strukturze kategorii produktów,
- identyfikację źródeł pozyskiwania produktów w kategorii,
- identyfikację czynników wpływających na politykę zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie,
- identyfikację czynników wpływających na możliwości przemieszczania i składowania produktów w kategorii,
- identyfikację miejsc powstawania kosztów transakcyjnych, związanych z realizacją zawieranych transakcji.

Na podstawie zebranych informacji dokonuje się proces planowania związany z:

- planowaniem w zakresie zarządzania kontaktami z dostawcami,
- planowaniem związanym z zarządzaniem uzupełnieniami zapasów,
- planowaniem w zakresie systemów komunikacji,
- planowaniem podziału zadań i odpowiedzialności.

4. INTEGROWANIE DZIAŁAŃ W PLANOWANIU KATEGORII

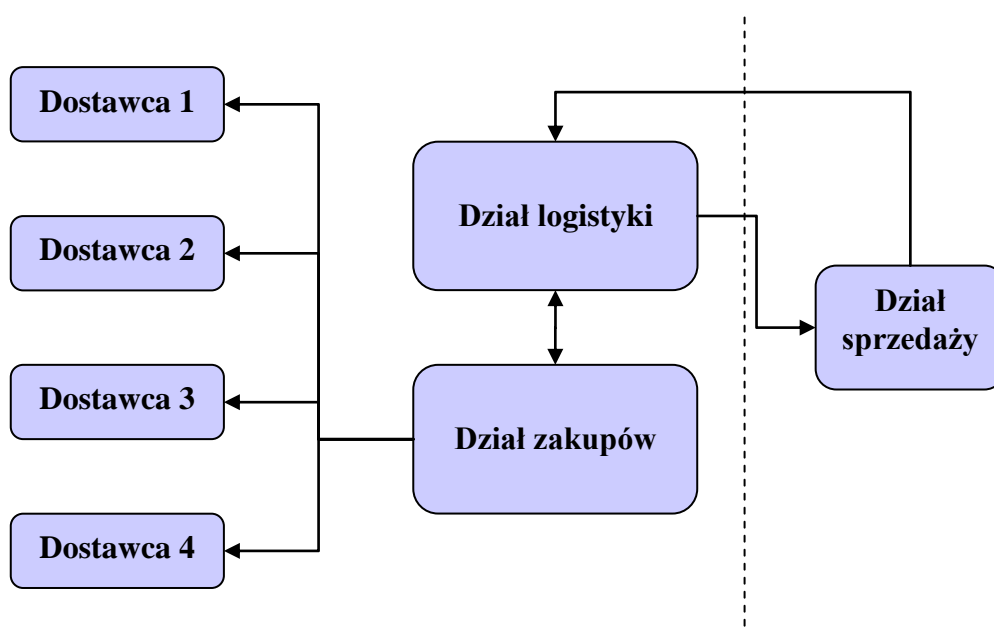
W zarządzaniu kategoriami produktu kluczowym rozwiązaniem dla planowania jest tworzenie menedżerów kategorii, którzy odpowiedzialni są za kategorię w całości. Aby zachować wysoki poziom obsługi klienta, do funkcji marketingowych menedżera kategorii dołączyć należy zadania logistyczne dla kategorii. Jest to zasadnicza zmiana w podejściu do zarządzania produktami

w przedsiębiorstwie. Utworzenie jednostek składających się ze specjalistów różnych działów (działu marketingu, logistyki, sprzedaży i innych), daje możliwość zarządzania grupami produktów jako całością. Oznacza to przejście z podejścia opartego na analizie pojedynczych produktów lub grup asortymentowych do zarządzania kategoriami składającymi się z różnorodnych produktów, pochodzących z różnych źródeł. Jednostki te przejmują rolę integratorów dostaw – funkcji dobrze funkcjonującej w łańcuchach logistycznych.

Za integratora dostaw uznaje się podmiot lub menedżera, którego zadaniem jest organizacja i sterowanie dostawami surowców, materiałów, części zamiennych objętych usługą, zgodnie z wymaganiami i wytycznymi zamawiającego usługę [8]. W sieciach logistycznych usługę integracji dostaw świadczą partnerzy zewnętrzni (centra logistyczne lub wybrani dostawcy).

Przeniesienie tej funkcji do kategorii produktów ma za zadanie wprowadzenie podziału zadań nie według funkcji, ale w sposób podmiotowy – odnoszących się do kategorii produktów.

Tradycyjny układ funkcji logistycznych w zakresie zarządzania przepływem produktów w przedsiębiorstwie handlowym prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Schemat układu funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie [opracowanie własne]

Podejście tradycyjne zakłada, że produktami zarządza się w odniesieniu do:

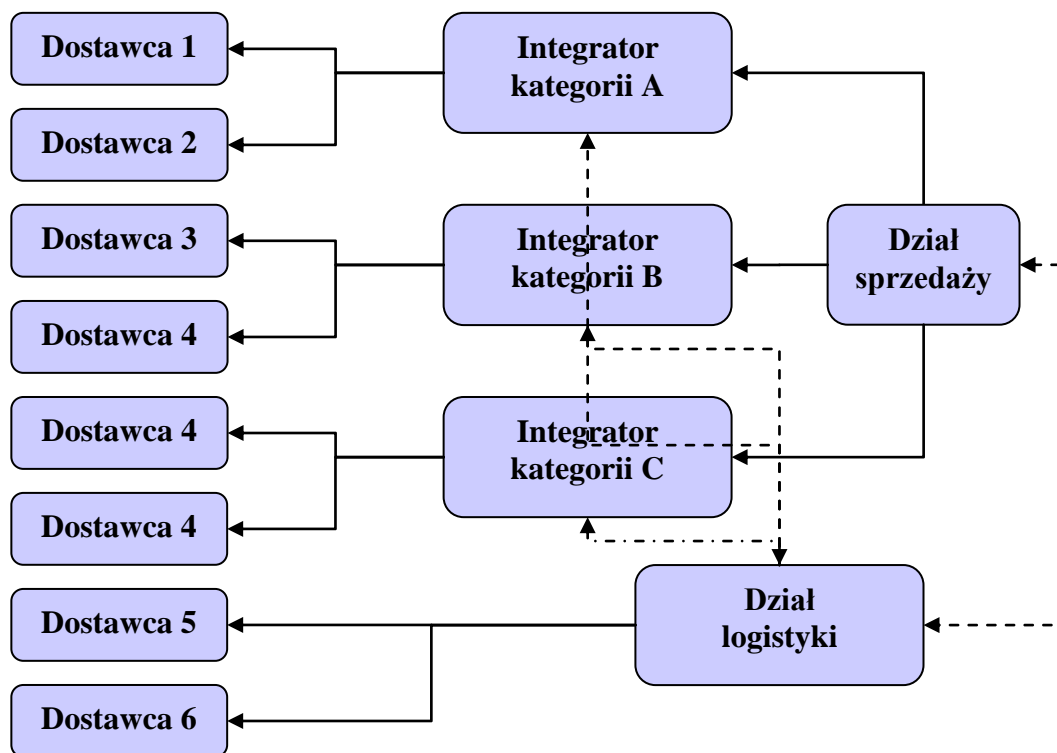
- prognozowanej sprzedaży produktów, rozpatrywanej indywidualnie dla każdego produktu zgodnie z charakterystyką popytu,
- stanów zapasów, względem których dopasowuje się indywidualnie techniki sterowania uzupełnieniami,
- warunków umów z dostawcami, które mogą być wspólne dla wszystkich dostarczanych produktów lub ustalane indywidualnie w zależności od rodzaju dostarczanego produktu.

Po wprowadzeniu jednostki integratora kategorii dokonuje się zmiany w planowaniu i zarządzaniu funkcjami logistycznymi.

Można rozpatrzeć dwa przypadki, w których wprowadza się wewnętrzną jednostkę integratora kategorii.

Pierwszy przypadek jest taki, w którym istnieje rozłączność dostawców w kategoriach – każdy dostawca dostarcza produkty zakwalifikowane tylko do jednej kategorii. Oznacza to jednoznaczne przyporządkowanie dostawcy do integratora wybranej kategorii i ułatwia zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie.

Nowy układ funkcji logistycznych w przypadku rozłączności dostawców prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Schemat nowego układu funkcji logistycznych w przypadku rozłączności dostawców [opracowanie własne]

W pierwszym przypadku do zadań działu logistyki należy przede wszystkim:

1. kontrola funkcji planowania
2. sterowanie przepływem informacji i dokumentów,
3. organizacja fizycznej dystrybucji,
4. kontrola nad realizacją zadań logistycznych realizowanych przez integratorów kategorii,
5. planowanie strategiczne działań logistycznych dla wszystkich kategorii produktów,
6. planowanie i realizacja procesów logistycznych dla produktów nie dołączonych do żadnej z kategorii.

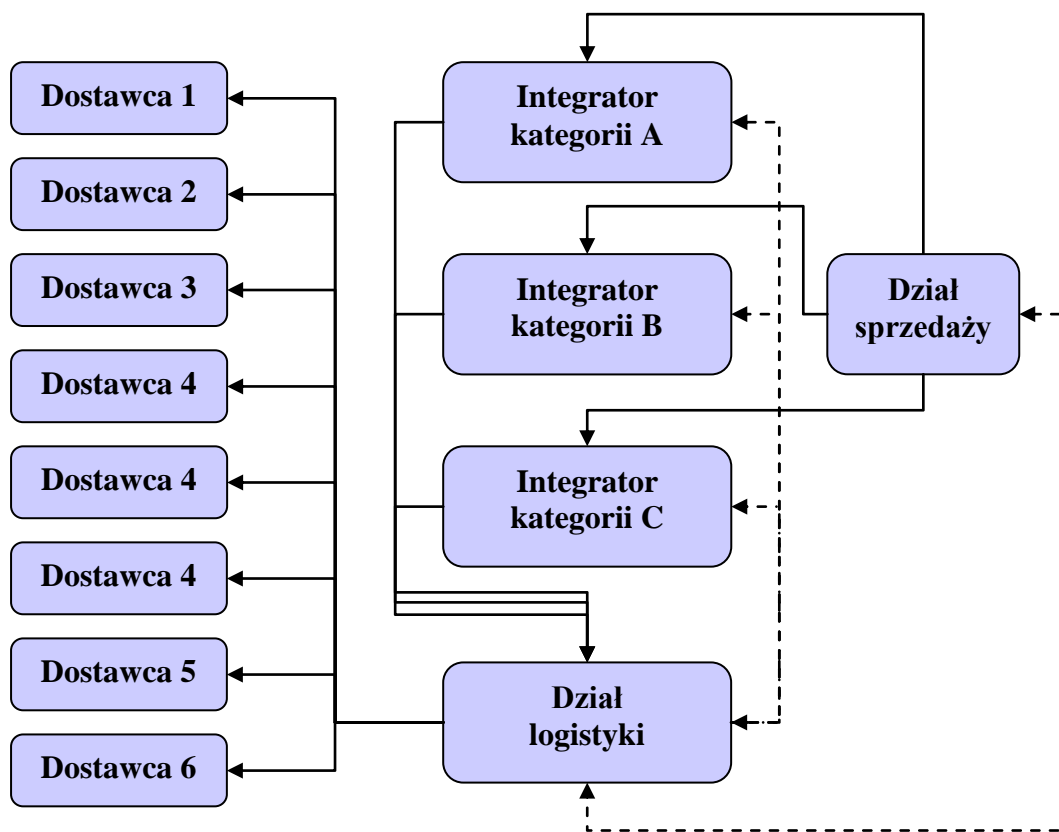
Do zadań integratora kategorii należy:

1. uzgadnianie warunków dostaw (ilości, terminów, transportu) z dostawcami,
2. starowanie poziomem zapasów i kontrola nad realizacją założeń polityki zarządzania zapasami,
3. wspomaganie rozmieszczenia towarów w magazynie,
4. analiza dynamiki zmian w kategorii produktów i jej strukturze.

W przypadku, gdy dostawcy są jednoznacznie przypisani do jednej kategorii, wsparcie logistyczne kategorii koncentruje się głównie na uzgadnianiu warunków dostaw i koordynacji dostaw tak, aby utrzymać wysoką dostępność produktów do sprzedaży i jednolity poziom dostępności dla całej kategorii.

W drugim przypadku rozpatrzyć należy sytuację, w której dostawcy dostarczają produkty do różnych kategorii. Jest to przypadek znacznie trudniejszy, ponieważ wymaga koordynacji zamówień do różnych kategorii, które mogą być zarządzane zgodnie z różniącymi się od siebie wytycznymi.

Nowy układ funkcji logistycznych w przypadku niejednoznacznego przypisania dostawców do kategorii prezentuje rysunek 4.



Rys. 4. Schemat układ funkcji logistycznych w przypadku niejednoznacznego przypisania dostawców do kategorii [opracowanie własne]

W drugim przypadku dział logistyki ma większy zakres zadań i odpowiedzialności:

1. jest odpowiedzialny za składanie zamówień u dostawców,
2. jest odpowiedzialny za koordynację działań, uzgadnia warunki dostaw z dostawcami, rozlicza dostawy,
3. kontroluje funkcje planowania w kategoriach produktów,
4. steruje przepływem informacji i dokumentów,
5. organizuje fizyczną dystrybucję,
6. kontroluje realizację zadań logistycznych wykonywanych przez integratorów kategorii,
7. planuje strategiczne działania logistyczne dla wszystkich kategorii produktów,
8. planuje i realizuje procesów logistycznych dla produktów nie dołączonych do żadnej z kategorii.

Istotnym zadaniem stawianym logistyce w przypadku, gdy jeden dostawca dostarcza produkty do różnych kategorii jest skoordynowanie dostaw w czasie.

Do zadań integratorów kategorii należeć będzie:

1. bieżąca kontrola stanów zapasów produktów w kategorii,
2. przekazywanie informacji (lub zamówień wewnętrznych) na brakujące elementy do działu logistyki,
3. bieżąca kontrola dynamiki zmian w kategorii produktów,
4. wspomaganie przepływów produktów w przedsiębiorstwie,
5. analiza dynamiki zmian w kategorii produktów i jej strukturze.

Podejście to istotnie redukuje zakres zadań i odpowiedzialności leżących w kompetencjach integratorów dostaw na rzecz działu logistyki.

WNIOSKI

Podsumowując omówione rozwiązania wskazać należy główne różnice w organizacji systemów logistycznych w stosunku do podejścia tradycyjnego i w stosunku do każdego z podanych rozwiązań:

- działania logistyczne koncentrują się wokół jednostek biznesowych, jakimi są kategorie produktów, a nie wokół pojedynczych produktów,
- odpowiedzialność za zadania logistyczne spoczywa częściowo na integratorze kategorii, a częściowo na dziale logistyki,
- w przypadku, gdy dostawcy dostarczają swoje produkty do jednej tylko kategorii, podejmowanie decyzji oraz nadzór nad realizacją dostaw należą do kompetencji integratorów kategorii, natomiast dział logistyki pełni głównie role kontrolne i steruje fizycznym przepływem towarów,
- w przypadku, gdy dostawcy dostarczają towary do więcej niż jednej kategorii, integratorzy dostaw pełnią głównie role kontrolne i dostarczają informacji o potrzebach do działu logistyki. Dział logistyki podejmuje decyzje związane z wielkością zamówienia i realizuje cały proces zakupów.

Przeniesienie punktu ciężkości planowania logistycznego na integratorów kategorii pozwoli na większą dokładność i dopasowanie działań logistycznych, ze względu na ujawnione zależności strukturalne i podobieństwa popytu. Zarządzanie logistyczne będzie bardziej elastyczne. Zwiększy się szybkość reakcji na zmiany na rynku, ze względu na bardziej uporządkowany system analizy zachowań konsumentów poprzez analizę struktury kategorii produktów.

Niniejsze rozważania są częścią szerszego zagadnienia, jakim jest logistyka kategorii produktu. Prowadzone badania naukowe wskazują na istnienie możliwości wykorzystania wiedzy o zależnościach popytowych zachodzących w kategoriach produktów do kształtowania rozwiązań logistycznych obsługi przepływów materiałowych w łańcuchach dostaw w koncepcji kategorii produktów.

Streszczenie

Organizacja przepływów materiałowych w łańcuchach dostaw kategorii produktu wymusza wprowadzanie zmian w tradycyjnych metodach zarządzania tymi przepływami. Rozważania dotyczące konieczności zarządzania kategorią jako całością funkcjonują od dawna w marketingu, który opisuje kategorie produktu, są jednak ukierunkowane na zarządzanie marketingowymi aspektami kategorii takimi jak cena, promocja, ułożenie produktu na półce. Wydaje się zasadne prowadzenie rozważań nad logistyczną obsługą kategorii produktu, której celem jest zapewnienie równoczesnej dostępności wszystkich produktów w kategorii do sprzedaży. Niniejsze opracowanie porusza zagadnienie planowania logistycznego w zakresie przepływów materiałowych w kategorii. Planowanie jest zadaniem, w którym zasadniczą rolę pełni zakres kompetencji, zadań oraz wykorzystywanych metod do zarządzania przepływami materiałowymi, dlatego też jest obszarem o kluczowym znaczeniu w organizacji i koordynacji zarządzania produktami w kategoriach produktu.

Logistics planning in the product category management

Abstract

The organization of material flow in the supply chain of product category enforces changes in the traditional methods of managing these flows. Reflections on the need for category management as a whole have been functioning for a long time in marketing which describes the product categories, however, they are aimed at managing the marketing aspects of categories such as price, promotion, placement of the product on the shelf. It seems reasonable to conduct the debate on the logistic support of product category, which aims to ensure simultaneous availability of all products in the category for sale. This study addresses the issue of logistics planning in the field of material flows in category. Planning is a task in which the essential role is played by the scope of competences, tasks and methods used for managing material flows, therefore, it is an area of key importance in the organization and coordination of the product category management.

BIBLIOGRAFIA

1. *Category Management is Here to Stay*, ECR Conference, Brussels, 2004
<http://www.ecrnet.org/conference/files/24-05-04/04-category%20management.ppt>

2. *ECR report: category management best practices report*, ECR, 1997.
3. Holweg, C., Schnedlitz, P., Teller, C. (2009). The drivers of consumer value in the ECR Category Management model, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(3), 2009
4. Koester L., *Building a category management capability*, UPS Supply Chain Solutions White Paper, Cleveland 2005
5. Kurtuluş M, Toktay L.B., *Category Captainship: Who Wins, Who Loses?*, ECR Journal, Vol.5 No. 1, 2005.
6. Kurtuluş, M., Toktay L.B., *Category Captainship: Outsourcing Retail Category Management*, INSEAD Working Paper, 2004.
7. Leary T., *A Second Look at Category Management*, 2004,
<http://www.ftc.gov/speeches/leary/040519categorymgmt.pdf>.
8. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2007
9. O'Brien J., *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*, Kogan Page, 2012
10. Zaboř M., *Analysis of using the Category Management in distribution process*, *Agric. Econ. – CZECH*, 50, 2004 (9)