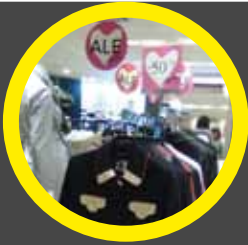




KATEGOORIA JUHTIMINE KAUBANDUSES



Kategooria juhtimine kaubanduses



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

Raamat on välja antud Euroopa Sotsiaalfondist rahastatud Lääne-Viru Rakenduskõrgkooli projekti „Uute koostöömudelite rakendamine kaubandusökonomika õppekava arendamisel” töö raames.



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

Koostajad: Liina Maasik, Heve Kirikal, Tiia Murulaid, Helle Noorväli,
Raili Kuusik, Ülle Kalvik, Sirje Jakobson
Konsultant: Aino Siimon
Keelekorrektuur: Anne Reinsoo
Kujundus ja trükimaketi teostus: Katrin Kaev
Fotod: Liina Maasik, Tiia Murulaid, Heve Kirikal, Virve Transtok



Autoriõigus: Lääne-Viru Rakenduskõrgkool, 2012

ISBN 978-9949-30-706-7 (pdf)

Väljaandja: Lääne-Viru Rakenduskõrgkool, www.lvrkk.ee

Kategooria juhtimine kaubanduses

Sisukord

SAATEKS	7
1. KATEGOORIA JUHTIMINE	9
1.1 Sissejuhatus	10
1.2 Kategooria mõiste	12
1.3 Kategooria juhtimise määratlemine	12
1.4 Kategooria juhtimise põhiprintsiibid	13
1.5 Kategooria juhtimise meeskond	15
1.6 Kategooria juhtimise põhitunnused	18
2. KATEGOORIA JUHTIMISE ARENG	21
3. JAEKAUBANDUSE ARENG JA STRATEEGIAD	29
3.1 Sissejuhatus	30
3.2 Jaekaubanduse strateegia ja hinnastrateegia	30
3.3 Teenindusstrateegia	34
3.4 Sortimendistrateegia	35
3.5 Tehnoloogia ja jaekaubandus	36
3.6 Kategooria juhtimise rakendamine pakendatud tarbekaupade puhul	39
4. KATEGOORIA JUHTIMISE MÕÕDIKUD JA TOOTLIKKUS	41
4.1 Sissejuhatus	42
4.2 Juurdehindlus	42
4.3 Allahindlus	43
4.4 Lõplik juurdehindlus	45
4.5 Varade mõõdikud	46
4.6 Tegevusmõõdikud	47
4.7 ABC-analüüs	48
4.8 Tegevuspõhine kuluarvestus	50

5. KATEGOORIA JUHTIMISE TRADITSIOONILINE MUDEL	55
5.1 Kategooria juhtimise esimene etapp	57
5.2 Kategooria juhtimise teine etapp	58
5.3 Kategooria juhtimise kolmas etapp	60
5.4 Kategooria juhtimise neljas etapp	62
5.5 Kategooria juhtimise viies etapp	64
5.6 Kategooria juhtimise kuues etapp	66
5.7 Kategooria juhtimise seitsmes etapp	69
5.8 Kategooria juhtimise kaheksas etapp	70
6. KATEGOORIA JUHTIMISE VIIESTMELINE MUDEL	73
7. JAEKAUBANDUSE VÄÄRTUSAHELA JUHTIMINE	83
7.1 Sissejuhatus	84
7.2 Kiire reageerimine	84
7.3 Tõhus reageerimine tarbija vajadustele	85
7.4 Kasu tõhusast reageerimisest tarbija vajadustele	87
7.4.1 Tõhus sortiment	90
7.4.2 Kaubavarude tõhus täiendamine	90
7.4.3 Tõhus müügiedendus	91
7.4.4 Tõhus toote tutvustus	92
7.4.5 Tõhusa reageerimise arendamine vastavalt tarbija vajadustele	93
KATEGOORIA JUHTIMISEGA SEONDUVAD MÕISTED	97
VÕÕRKEELSESED LÜHENDID JA MÕISTED	100
KASUTATUD KIRJANDUS	103

Saateks

Õppematerjal valmis Euroopa Sotsiaalfondist rahastatava Lääne-Viru Rakendus-
kõrgkooli projekti „Uute koostöömudelite rakendamine kaubandusökonoomika
õppekava arendamisel” töö raames.

Eelkõige kaubandusökonoomika õppekava arendamisele suunatud projekt või-
maldas koostada õppekavasse kategooria juhtimist toetav moodul, mis käsitleb
kaubandusvaldkonnas üha enam kasutatavat, kuid Eesti kaubandusettevõtetes
veel vähe levinud valdkonda. Kategooria juhtimise moodulit arendades tõlkisime
ja töötasime läbi võõrkeelseid õpikuid, õppematerjale ja artikleid, koostasime
e-õpiobjekte ja e-kursusi. Kogutud ning läbitöötatud rikkalik teave võimaldas
koostada õppematerjali, mida saavad kasutada nii kaubandusvaldkonna erialadel
kui ka teistel, tarneahela ja kategooria juhtimist käsitlevatel erialadel õppijad.

Raamat annab ülevaate jaekaubanduse strateegiatest, kategooria juhtimisest, selle
arengust, kategooria juhtimise mõõdikute ja tootlikkusest, traditsioonilisest ja
viieastmelisest mudelist ning jaekaubanduse väärtusahela juhtimisest. Õppema-
terjal on mõistetavuse huvides varustatud jooniste, tabelite ja valemitega kategoo-
ria juhtimises kasutatavate mõõdikute arvutamiseks. Teistes riikides käibelolevaid
mõõdikud on ühtlustatud Eestis kasutatavatega. Eraldi on välja toodud kasutatud
mõisted, mis on esitatud tähestikulises järjekorras, seega kergesti leitavad ja aitavad
tekstist aru saada. Lisatud on kasutatud kirjanduse loetelu.

Õppereisidel kogutud pildimaterjal illustreerib ja aitab mõista kategooria juhtimise
sisu. Iga peatüki lõpus on kordamisküsimused, mis võimaldavad õppijal iseseisvalt
kontrollida õpiväljundite saavutamist.

Täname kõiki, kes lahkelt jagasid oma kategooria juhtimise kogemusi: Guelphi
Ülikooli Juhtimise ja Majanduse kolledži turunduse ja tarbijauuringute osakond
ja professor Brent McKenzie, Lääne-Viru Rakenduskõrgkooli rektor Helle Noorväli,
Eesti Kaupmeeste Liidu tegevjuht Marika Merilai, projekti partnerid Selver AS, Rimi
Eesti Food AS, Eesti Tarbijateühistute Keskühistu, Järva Tarbijate Ühistu.

Heve Kirikal
Lääne-Viru Rakenduskõrgkool
kaubanduse juhtiv lektor
projektijuht



8.00
BASKET
CANADA

8.00
ARGENTINA

10.00
BASKET
ONTARIO

Kategooria juhtimine

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- selgitama kategooria juhtimise kontseptsiooni;
- defineerima kategooriat ja kategooria juhtimist ning tooma näiteid;
- kirjeldama kategooria juhtimise põhimõtteid;
- nimetama kategooria juhtimise põhitunnused.





Walmart ostukeskus

1.1 Sissejuhatus

Kauaaegne *General Electric*'u juht Jack Welch toetus ettevõtet üles ehitades lihtsale põhimõttele: kui ettevõttel pole konkurentsieelist, siis ära konkureeri. Konkurentsieelis tähendab lihtsustatud kujul defineerides eristumist konkurentidest, kusjuures eristumise võimalusi on palju. Kui ettevõtte ei eristu konkurentidest millegagi, on ettevõtte poolt pakutav toode/teenus tarbija jaoks juhuvalik.

Eristumine on vajalik, et

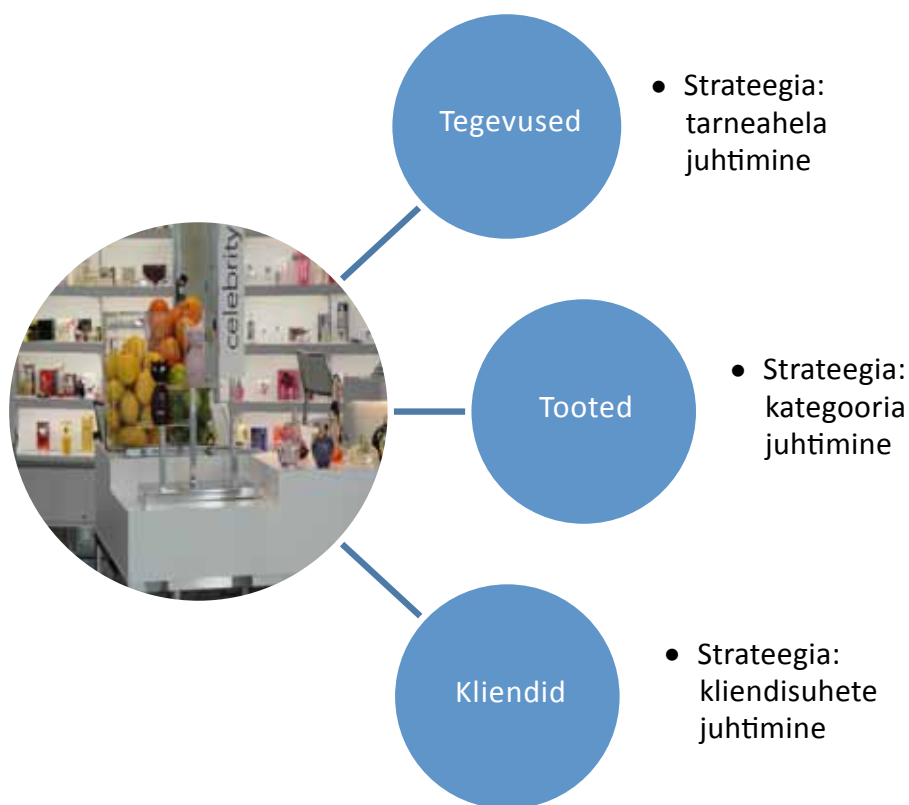
- olla valitud ja eelistatud, mitte kõndida konkurentide järel – kujundada ja muuta turgu, milles ollakse parim;
- olla omanäoline ja mõistetav tarbijatele;
- kasvatada kliendi lojaalsust ja pikaajalist kliendisuhet.

Eristumise võimalused varieeruvad oluliselt ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes. Jaekaubanduses kui ühes suures tegevusvaldkonnas on mitmeid eristumise võimalusi, ühena neist saab vaadelda kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni rakendamist.

Põhjused, miks tarbijad ei taju eristuvust, on:

- **puudub tarbijakeskus** – ettevõtte arvates on eristuvus olemas, kuid tarbija ei tunneta seda;
- **turundussõnumid**, mis ei sisalda tarbijale pakutava väärtuse kohta teavet, miks peaks tarbija eelistama just seda ettevõtet või kaupa. Tarbija arvates on eristuvus olemas, kuid sellest ei räägita;
- **minimaalne** (peaaegu tajumatu) **eristuvus**, mistõttu tarbijal ei ole vahet, kus ta oma ostu sooritab.

Konkurentsieelise saavutamiseks peab ettevõtte näitama klientidele, mille poolest on tema parim (vt Joonis 1). Kategooria juhtimise rakendamine jaekaubandusettevõttes on üks võimalus konkurentsieelise saavutamiseks, andes ajas püsiva konkurentsieelise. Rakendades eristumisalusena kategooria juhtimise kontseptsiooni, ei pea jaekaubandusettevõtte kaasa minema lühiajaliste hinnasõdadega, vaid saab kindlakäeliselt jätkata tarbijate soovidest lähtuvate tegevustega ja luua tarbijatele konkurentidega võrreldes suuremat kasu.



Lihtsaim viis mõista, mida tähendab kategooria juhtimine, on vaadelda ühte kauplust kui suurt ostukeskust. Kujutagem, et suur kaupleja nagu *Walmart* on ostukeskus ning selle ostukeskuse erinevad kategooriad, näiteks karastusjoogid või lemmikloomade toit, on igaüks selle ostukeskuse iseseisev „kauplus”. Olenemata sellest, mida nad müüvad – toidukaupu, lemmikloomade tarbeid või raamatuid – kontseptsioon on sama – see on rühm ärisid, mis opereerivad ühe katuse all ostukeskuse juhi käe all. Kõik need „kauplused” keskenduvad eesmärgile teenida oma „kauplusele”, seega kategooriale, kasumit. Kui iga „kauplus” ehk kategooria saavutab oma kasumieesmärgi, viib see ka kaupleja kasumi suurenemisele.

Kategooria juhtimist kasutavad kauplejad mõistavad, et ettevõtted peavad töötama koos, et tagada optimaalne kliendikogemus ja pakkuda kliendile otsivat kaupa. Läbi selle koostööprotsessi saavad kasu nii kauplejad kui nende kliendid (tarbijad).

Joonis 1. Konkurentsistrateegiad jaekaubanduses (Kirikal'i joonis Singh *et al.* 2001: 11 järgi)

1.2 Kategooria mõiste

Kategooria on selgepiiriline, juhitud kaupade või teenuste rühm, mida tarbijad tajuvad kui üksteisest sõltuvat või ka omavahel asendatavat. Näiteks küpsetustooted kui kategooria võib sisaldada tava- ja šokolaadikoogi segusid. Selles kategoorias on maitse, värvi või tootemargi osas palju variante. Kategooria võib tekkida ka tähtpäevadega seoses. Näiteks kevadpühadeks komplekteeritavad kaubad – maiustused, korvid, linikud, mänguasjad jne – asetatakse ühte piirkonda.

Kategooriad võimaldavad kauplejalatel vaadelda kaubarühma kui tervikut. See eeldab igakülgset müügiandmete analüüsi, sealhulgas **müügiaruannet** (*POS – point of sale data*) (sulgudes siin ja edaspidi mõisted inglise keeles) rahalises väljenduses ja ühikute järgi. Varem keskendusid kauplejad ja tarnijad korraga vaid ühele kaubale. Näiteks keskendudes pesupulbrile Tide, oldi huvitatud ainult selle pesupulbri müügist ja saadavast kasumist. Paigutusel ja ruumil, mis sellele pesupulbrile riulis eraldati, oli otsene seos müügi ja kasumiga. Kui fookusesse võeti pesuvahendite kategooria, huvituti kõikidest pesupulbri tootemarkidest, pesuloputusvahenditest ja teistest selle kategooria kaupadest, näiteks plekieemaldajad ja kuivatuskotid. Selline lähenemine kindlustab, et kõik sellesse kaubarühma kuuluvad kaubad on väljapanekupinnal võrdselt esindatud. Sellest lähtuvalt saab kohandada **planogramme** (*POG – planogram*), et keskenduda konkreetse kaupluse tarbijate eelistatud tootemarkidele ja nende esindatusele. Planogramm on detailne foto või pilt kaupade kavandatavast väljapanekust riuilil, mis tugineb analüüsile, et tagada kategooria edu.

Kauplejad rakendavad kategooria juhtimist mitmel põhjusel, kuid peamisteks põhjusteks on kasutu pinna kõrvaldamine ja keskendumine kaubale, mida otsivad konkreetse piirkonna tarbijad, et suurendada sel moel kasumimarginaali.

1.3 Kategooria juhtimise määratlemine

Aastate vältel on **kategooria juhtimise** protsessi defineeritud erinevalt. Kategooria juhtimine on tarbijate (*consumers*), kauplejate (*retailers*) ja tarnijate (*vendors*) vaheline **koostööprotsess**, et tagada optimaalne tarbija teenindamine ja kasumlik läbimüük kauplejatele. Kategooria juhtimine on kaupleja ja tarnija vaheline protsess kategooriate kui **strateegiliste äriüksuste** (*SBU – strategic business unit*) juhtimiseks, et saavutada äritulemusi, mis keskenduvad tarbijaväärtuse loomisele ning suurendavad terve rühma kaupade ehk kategooria kasumit ja müüki. *SBU* on selgesti tajutav äriüksus, millel on kindlaksmääratud strateegiad, eesmärgid ja konkurendid välisturul.

Kategooria juhtimise eesmärk kaubanduses on pakkuda tarbijatele soovitud kaupa eelistatavas kohas ja eelistataval ajal.

Kategooria juhtimine pakub kauplejatele ja tarnijatele võimaluse arendada end konkreetses valdkonnas kõrgetasemeliseks eksperdiks, et pakkuda sihttarbijale parimat kaubavalikut. Selle protsessi esmane ülesanne on tagada igas üksuses või kategoorias tootlikkuse kõrge tase. Kategooria juhtimine võimaldab kauplejalatel arendada oma kaubavalikut, muuta väljapanekud mitmekesiseks, alandada hindu ja vältida olukordi, mil **kaup on laos** lõppenud (*OOS – out-of-stock situations*), muutes ühtlasi sisseostude tegemise kaupluses tarbija jaoks lihtsamaks.

Tänu kategooria juhtimisele on kaubavarude minimeerimise ja ruumikasutuse maksimeerimise tulemusel saadav keskmine müügikasv kauplejal umbes 19% ning tootjal või tarnijal 12%. Kaupleja ja tootja müügikasvu erinevus tuleneb sellest, et kauplejad kasutavad oma ruumi tõhusamalt, suurendades tarnijate arvu parema kaubasortimendi pakkumiseks. Näiteks võivad kauplejad kaubavaliku suurendamise eesmärgil vähendada igale tarnijale määratud riulimahtu, et teha ruumi lisatarnijatele. Sellest tulenevalt on üldine müüginahk suurenenud iga tarnija kohta madalam kui kauplejal.

Kategooria juhtimist määratletakse olenevalt allikast erinevalt:

- USA Föderaalne Kaubanduskomisjon (*FTC*) määratleb:
 - kategooria juhtimine on organisatsiooniline lähenemine, milles jaemüügiettevõtte juhtimine põhineb kaupade kategooriateks jaotamisel. Kategooria juhtimise otsused tehakse kaubavaliku, paigutuse, reklaami ja hinna kohta kategooriate kaupa, pidades silmas iga kategooria kasumlikkuse maksimeerimist tervikuna.
- *Nielsen Group*'i kaubandusteoreetikute tõlgenduse kohaselt on:
 - kaubakategooria juhtimine protsess, milles kaubakategooriat juhitakse kui iseseisvat strateegilist äriüksust, kohandades need vastavalt tarbijate soovile ja ostukoha eripärale.
- Ühendkuningriigis asuv *Food Marketing Institute* defineerib:
 - kategooria juhtimise protsess on strateegiliste kaubarühmade juhtimine kaubanduspartnerite kaudu, mille eesmärk on müügi ja kasumi suurendamine tarbija ja ostja vajaduste rahuldamise teel. Tuuakse välja kaks võtmelementi:
 - **tarbijad**, kellele tagatakse see, mida, kus ja millal nad soovivad;
 - **kategooriatesse grupeeritud kaubad**, mis peegeldavad tarbijate vajadusi selle kauba kasutamisel, tarbimisel või ostmisel.

1.4 Kategooria juhtimise põhiprintsiibid

Kategooria juhtimise kaudu muutuvad kategooriad „kasumikeskusteks“, nende ruumikasutus on suunatud tarbijale maksimaalse väärtuse loomisele, suurendades ühtlasi kategooria ja kaupleja kasumlikkust. Kategooria juhtimise edukaks rakendamiseks järgivad kauplejad kolme põhiprintsiipi:

- **kaubarühm seatakse strateegilise juhtimise fookusesse.** Varem lähtusid kauplejad planeerimisel operatsioonide mugavusest ning paigutasid sama tootemargi kaubad ühte kohta. Kategooria juhtimises määratletakse kategooriaid vastavalt tarbija ostukäitumisele. Eri tüüpi kaupade juures määratletakse kategooriaid erinevalt. Kui näiteks suurtes



kauplustes (supermarketites) moodustavad kõik lemmikloomade tarbed ühe kategooria, siis spetsialiseeritud lemmikloomakaupluses võivad kasutoit ja koeratoit olla erinevad kategooriad.

- **kauplejatest ja tarnijatest saavad kaubanduspartnerid**, kellel võivad olla erinevad eesmärgid vastavalt tootemarkidele ja kaupluse kontseptsioonile, kuid kasumi ja tootlikkuse saavutamisel tehakse koostööd, et vastata tarbijate soovidele ning tagada kõikide tootemarkide edu. Sinna kuuluvad tootjate juhtivad tootemargid, kauplejate omamärgikaubad ja eritootemargid sh piirkondlikud tootemargid, mis peavad olema piisaval määral esindatud, et luua võimalus müügi ja kasumi suurendamiseks. Kauplejad on küll huvitatud pakutavate tootemarkide edust, kuid keskenduvad siiski kategooria üldisele edule.
- **rahuldatakse tarbija vajadusi**. Kategooria juhtimine peab lähtuma tarbija ostueelistustest, tavakäitumisest ja ostustiilidest. Kaup grupeeritakse kategooriatesse, mis vastavad tarbija vajadustele.

1.5 Kategooria juhtimise meeskond

Kategooria juhtimise arenedes muutus nii tootemargi juhtide kui ka kauplejate ja sisseostjate roll. Traditsioonilise jaekaubanduse organisatsiooniline struktuur eraldas kauplejad ja sisseostjad nende funktsiooni ja sageli ka eesmärkide alusel. Algul ostsid kauplejad kaubad, seejärel valmistasid ette ja planeerisid väljapaneku meetodika. Turundusspetsialistid keskendusid viisile, kuidas kliendid sisseoste tegid ja kauba sisseostjad keskendusid kaupadele. Kategooria juhtimisega seoses moodustavad kauba sisseostjad ja kauplejad ühe multifunktsionaalse kategooria juhtimise meeskonna, kes arendavad välja graafiliselt kujutatud või pildistatud planogrammid.

Kategooria juht (*category manager*) on isik, kes on täielikult vastutav kategooria eest. Tema ülesandeks on reklaami, müügiarenduse, hinnakujunduse, sortimendi planeerimise ja kaupade väljapanekute kujundamisega (riiulite asukoht ja mahutavus) seonduvate eesmärkide saavutamine. Kategooria juhi ja/või juhtmeeskonna võib tööle võtta nii kaupleja kui tarnija ning tema ülesanne on nii tarbija kui ka kaupleja huvide eest seismine.

Kategooria juhtimise meeskonna töölerakendamisel on esmatähtis roll **kategooria kaptenil** (*category captain*), kaupleja poolt palgatud tarnija või tootja esindajal, kes vastutab antud kategooria arengu ja kasvu eest. Reeglina valivad kauplejad igale kaupluses esindatud kategooriale kategooria kapteni ning selleks on tavaliselt meeskond, kes täidab kauplejapoolseid funktsioone kategooria osas ning kellel on ligipääs kategooriat puudutavale põhilisele infole, sealhulgas kogumüügile rahalises väljenduses, müügile laoühikutena, **туруandmete** (*market data*) ja **sündikaatandmete** (*syndicated data*).

Kategooria kapten aitab kauplejal:

- defineerida kategooriat;
- määratleda, millist rolli mängib kategooria kaupleja sortimendis;
- hinnata kategooria tegevust, seades eesmärgid ja hinnates edu eesmärkide saavutamisel;
- määratleda sihttarbijat, ideaalset kaubavalikut, kõige efektiivsemat selle kategooria kaupade väljapanekut;
- tagada plaani elluviimine.

Kategooria kaptenid võivad analüüsida andmeid, et jagada soovitusi hindade ja riiulite pinnajaotuse kohta nii oma kui konkurentide kaupadele. Sageli määratakse kategooria kapten antud kategoorias suurima osalusega tarnija – **kategooria liidri** (*category leader*) juurde. Mõned kategooria liidrid eelistavad kulude vähendamise eesmärgil olla siiski lihtsalt nõuandjaks.

Kategooria juhtimise meeskonda kuulub ka **kategooria nõuandja** (*category advisor*). Tavaliselt määrab kaupleja oma koha konkurendi suhtes sama kategooria osas. Kategooria nõuandjad moodustavad meeskonna, keda nimetatakse kas **kin-nitajaks** (*validator*), **kaaskapteniks** (*co-captain*) või **konsultandiks** (*consultant*). Vaatamata erinevatele nimetustele täidavad nad sama rolli. Meeskonna ülesandeks on üle vaadata planogrammid ja tootetuvustused, et kindlaks määrata, kas planogramm on selle kategooria kõigi tarnijate suhtes ausalt koostatud ning anda otsest aru kauplejale. Sõltuvalt kaupleja filosoofiast võib kategooria nõuandja roll olla tugev või nõrk, olenedes nende vastutuse määrast otsuste tegemisel. Mõned tarnijad on liiga väikesed, et endale kategooria juhti palgata, seega peavad nad usaldama kategooria kapteneid, kategooria nõuandjaid ja kauplejaid, et tagada õiglane kaupade väljapanek või planogramm.

Igal aastal annab organisatsioon *Progressive Grocer* auhinna parimatele kategooria kaptenitele, kus valikukriteeriumid on järgmised:

- kauba innovatsioonilisus;
- loomingulisus tootmises, turunduses, tootetuvustuses ja reklaamis;
- tarbija arvamus;
- innovatiivsed ja dünaamilised kategooria juhtimise vahendid;
- pühendumus tarbija erivajaduste rahuldamisele;
- efektiivsus kategooriasisesel tootemargi eristamisel;
- efektiivsus kategooriasisesel tootemargi kaupade müügi suurendamisel;
- tugevalt tõestatud turupõhised või kontopõhised müügitulemused, mis toetavad tarnijapüüdlust täiuslikkuse poole.



Kategooria kapteni ametikoht on muutunud kauplejate edukuse saavutamisel oluliseks, sest tema otsustest sõltub, milliseid tootemärke ja koguseid planogramides kasutada. Kategooria kapten võib limiteerida teistele tarnijatele antavat riiulimahtu, kaubastamisvõimalusi ja tutvustavat reklaami. Probleemid võivad tuleneda sellest, et kategooria kaptenil on ligipääs omandiandmetele ja infole, mille jagamist teise tarnijaga võib ebaausalt kasutada konkurentide suhtes.

Mõned põhilised probleemid kohtulahenditest, mis puudutavad kategooria kapteni positsiooni on järgmised:

- õigus rivaaltarnija planogrammist välja jätta või tõsta rivaali jaoks tarnehinda;
- kategooria kapten võib oma rolli kasutada selleks, et hõlbustada rivaalide ja konkureerivate kauplejate vahel kokkumängu.

1.6 Kategooria juhtimise põhitunnused

Kauplejad kasutavad kategooria juhtimist, et toetada oma strateegilisi kauba sisseostu otsuseid läbi otsingustrateegiate arendamise ja rakendamise. Kategooria juhtimise põhilised tunnused on järgmised:

- **pühendumus muutustele ettevõttes.** Et kategooria juhtimine oleks edukas, peab kaupleja keskenduma kategooria juhtimise terviklikkusele. Sageli rakendavad kauplejad vaid neid protsesse, mida on lihtne rakendada või mida on kerge kohandada. Näiteks on kauplejal lihtne osta ja paigaldada uut inventari, mis tagab juhtmeeskonnale kohese müügikasvu. Samal ajal aga ei taha seesama kaupleja välja vahetada tarnijat, sest nad on väga pikka aega koos töötanud.
- **meeskonnatöö.** Kogu kategooria juhtimise meeskond, sealhulgas kauba sisseostjad, tarnijad, kategooria kaptenid ja kategooria nõuandjad, peavad töötama koos, et tagada kategooria edu. See tähendab, et igaüks jagab infot ja oma vaateid kategooria kohta. Tarnijad või kaubanduspartnerid jõuavad oma tootemargile eraldatud ruumi suhtes tihti kompromissile, nii et kõik tootemargid on neile eraldatud alal võrdselt esindatud. Partnerlus on kategooria juhtimise märksõna. Kategooria edu tuleneb koostööst erinevate osapoolte vahel.
- **andmeanalüüsil põhinevad otsused.** Kategooria juhtimine on jaemüügistrateegia, mis kasutab kaupleja, tarnija ja teiste osaliste poolt ettevalmistatud andmeid. Sinna kuuluvad ka sündikaatandmetega varustajad. Andmete hulka kuuluvad üksikartikli müük, müük rahalises väljenduses, kasumimarginaal ja eraldatud pind. Andmeid tuleb hoolega analüüsida, et saavutada parim tulemus nii kategooriale kui kauplejale.
- **vahendid ja võtted, mis aitavad analüüsida, sealhulgas tarkvaralahendused.** Kategooria juhtimine on tehnoloogial põhinev strateegia.

Mitmed tarkvarafirmad on arendanud tarkvaralahendusi, mis lubavad mitmetahulist andmete analüüsi ja aitavad luua selle analüüsi visuaalset väljundit – planogrammi. Lisaks kategooria juhtimise tarkvarale sõltub kategooria juhtimine kaupleja loodud kassaaruandest, sündikaatandmetest ja elektroonilise andmevahetussüsteemi (EDI) kasutamisest, et teisendada ühe jaemüügiüksuse andmed vastuvõetavaks nii kaupleja kui tarnija peakontorile.

- **seos ärivajaduste ja allikate vahel, sealhulgas internet ja ettevõtete intranet.** Internet teeb teabe üksikisikutele ja ettevõtetele kiiresti kättesaadavaks. Intranet, mida kontrollib ettevõtte või kaupleja, võimaldab kauplejal piirata ligipääsu tundlikule infole või **firmasisestele andmetele** (*proprietary data*), mida saavad kasutada ainult nende poolt määratud isikud interneti kaudu. Intranetist on saanud üks kõige tähtsam lisa jaemüügitehnoloogias, seal vahetatakse andmeid kaupleja kaubanduspartnerite vahel kiiresti ja täpselt.
- **edulugu.** Kategooria juhtimise on omaks võtnud paljud maailma kauplejad. Globaliseerumine on muutnud toidukaupadega tegelevat majandusharu enamikus industriaalriikides. Maailmas, kus toimub ettevõtete liitumine ja omandamine, kasvab konkurents ja vähenevad marginaalid, rakendavad toidukaupadega kauplejad kategooria juhtimist. Seega on kategooria juhtimisest saanud üks kõige sagedamini rakendatav strateegia, mida viiakse ellu **tõhusa reageerimisega tarbija vajadustele** (*ECR – Efficient Consumer Response*).
- **usaldus.** Usaldus on õige partnerluse alus. Kauplejad ja tarnijad jagavad privaatset infot, mida kunagi kasutati mõjutusvahendina läbirääkimistel. Kategooria juhtimise protsessis antakse kõikidele kaubanduspartneritele ligipääs andmetele, kuid piiratakse ligipääsu sõltuvalt partnerite rollist. Andmete jagamine eeldab usalduslikke suhteid, kuna nende väärkasutus muudaks kauplejad ja tarnijad kergesti haavatavaks. Kategooria edu sõltub kauplejate ja tarnijate omavahelise usalduse tasemest.

Kategooria juhtimise protsessi edukuse tagamiseks peavad kõik põhitunnused saama osaks kaupleja strateegias ja äriprotsessis.

1. **Milles seisneb kategooria juhtimine?**
2. **Kes on kategooria juhtimise protsessi osapooled ja millised on nende huvid?**
3. **Millised on kategooria juhtimise kolm põhiprintsiipi? Too näiteid.**
4. **Mis on planogramm ja miks rakendatakse seda jaekaubanduses?**
5. **Milles võib väljenduda info kuritarvitamine kategooria kapteni poolt?**
6. **Nimeta kategooria juhtimise meeskonna liikmeid ja analüüsi nende rolle.**
7. **Millised on kategooria juhtimise põhitunnused?**





BEANS
BEANS
BEANS
2.99/LB

MINI CARROTS
BRUSSELS SPOUDS

FRESH
GREEN BEANS

3.99

2.99

1.49

1.99

3.99

4.99

5.99

6.99

7.99

8.99

9.99

10.99

5L

100% ORGANIC



Kategooria juhtimise areng

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- selgitama kategooria juhtimise arengut;
- tooma näiteid kategooria juhtimise arengut iseloomustavate kaubandusettevõtete kohta;
- selgitama arvutite ja infotehnoloogia arenguga kasutusele võetud uuendusi;
- kirjeldama lähenemisviisi muutust tootemargilt kategooriale.

2.

Tihenev konkurentsikeskkond ning kaupmeeste vähenevad kasumimarginaalid on ajendanud jaekaubandusettevõtteid uusi juhtimispõhimõtteid rakendama, kusjuures üks uutest põhimõtetest on kategooria juhtimine. Toiduainete- ja rohucaupluse omanik tundis 50-100 aastat tagasi kõiki oma tarbijaid, nende perekondi, teadis, mis neile meeldib ja mis mitte. Ta suutis kergesti tajuda tarbijate ostumustreid ja -soove. Omanik ei vajanud lojaalsusprogrammi ja kliendikaarti, olulist informatsioon teadis ta peast või tegi selle kohta märkmeid. Tuginedes kogutud teabele kujundas omanik kaupluse, mis vastas tarbijate vajadustele, suurendas müüki ja kasumit.

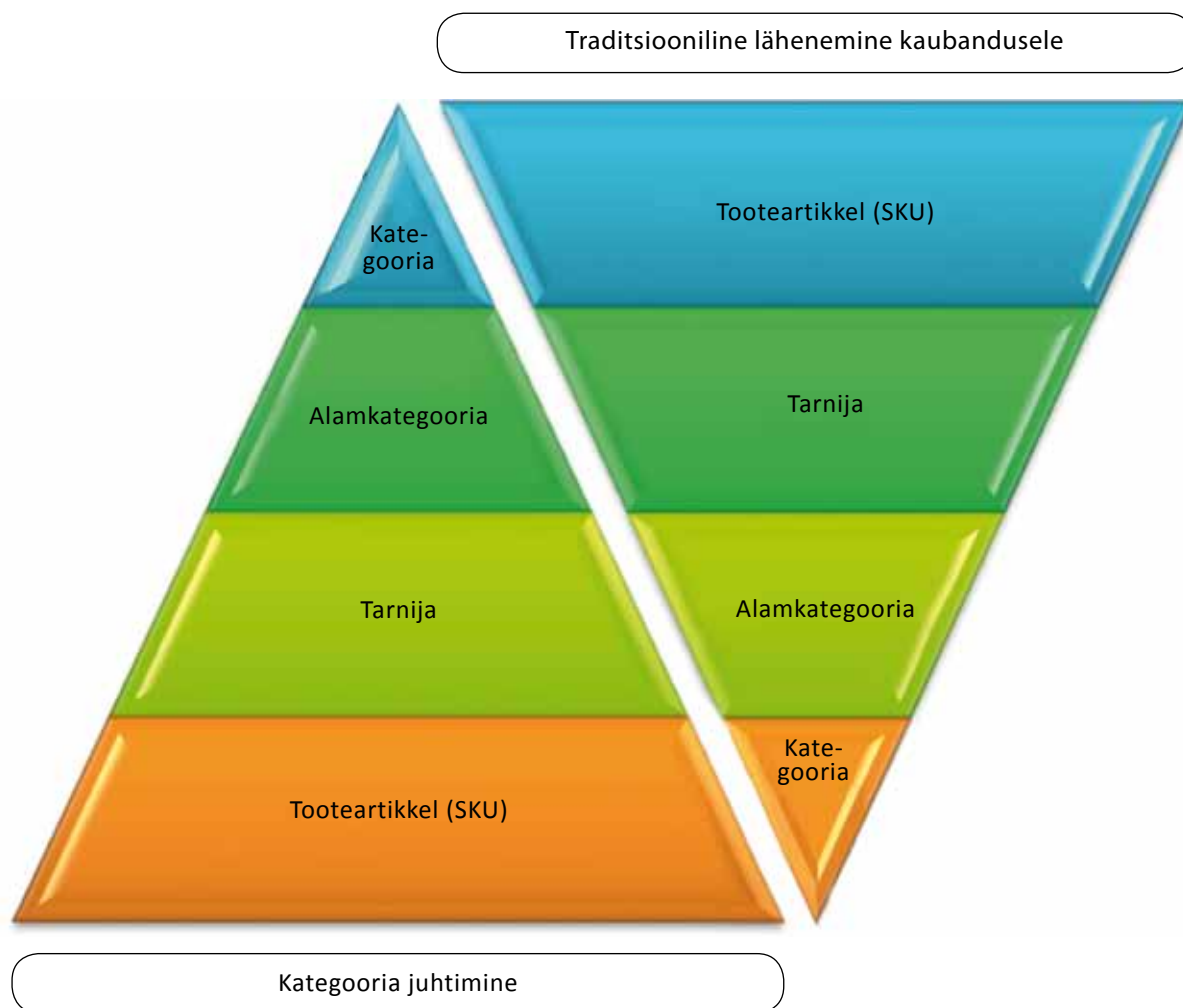
Põhiolemuselt praktiseeris ka väikecaupluse omanik kategooria juhtimist. Kauplus organiseeriti kaubagruppide viisi tarbija eelistusi arvestades ning sõltuvalt aastaajast, tähtpäevadest ja tarbija isiklikest vajadustest teati, millist kaupa müüa.

Muutunud on tarbijad, perekond ja nende käitumine, tootjad ja kogu jaekaubandus. Muutused kaupade tootmises, tootedisainis, transportimises, jaotamises, kaupade müügis ja informatsioonitehnoloogias on muutnud ostlemist tervikuna. Tarbijatel on tänapäeval palju rohkem võimalusi kui nende eelkäijatel, neil tuleb teha valikuid kaubakategooriate seast, mis võivad mõnikord näida lõputuna.

Maailmas tuntakse peaaegu 30 aastat kategooria juhtimise kontseptsiooni kui uutset lähenemist kaupade juhtimisele. Alguse sai see 20. saj 80ndatel aastatel Põhja-Ameerikas. Kontseptsiooni võttis esmalt kasutusele *Partnering Group* kaasasutaja Brian Harris, kes on tuntud kui kategooria juhtimise looja. Mõte sai alguse väikesest toiduainete perekauplusest, mille omanikud lähtusid kaubavalikul oma piirkonna klientide soovidest ja vajadustest. Kaubavarusid hinnati lihtsalt silmadega üle riiulite käies. Tarbijad soovisid teatud kaupu tellida või tellis kaupleja kaubad eeldatava ostu tarbeks. Iseteenindavate toidukaupluste tekkimisel hakkasid kauplejad planeerimisel usaldama oma tarnijaid, turustajaid ja vahendajaid. Selle muutusega kadus ka mikroturunduslik aspekt, mis oli seniajani perekaupluste puhul toimunud.



Joonis 2 annab ülevaate traditsioonilisest lähenemisest kaubandusele võrreldes kategooria juhtimisega. Kui traditsioonilise kaubanduse puhul lähtuti tooteartiklist, siis kategooria juhtimise puhul planeeritakse tegevusi keskendudes kategooriale.



1992. aastal hakkas AC Nielsen avaldama informatsiooni toodete ja tarbijate kohta ning kategooria juhtimise põhimõtted hakkasid levima Euroopasse, Austraaliasse ja Kanadasse. Eialgu rakendati neid põhimõtteid toidukaupade jaemüügis, hiljem laienes see ka teistesse jaekaubanduse sektoritesse.

Joonis 2. Traditsiooniline lähenemine kaubandusele võrreldes kategooria juhtimisega (Kirikal'i joonis Fowler ja Goh 2011: 8 järgi)

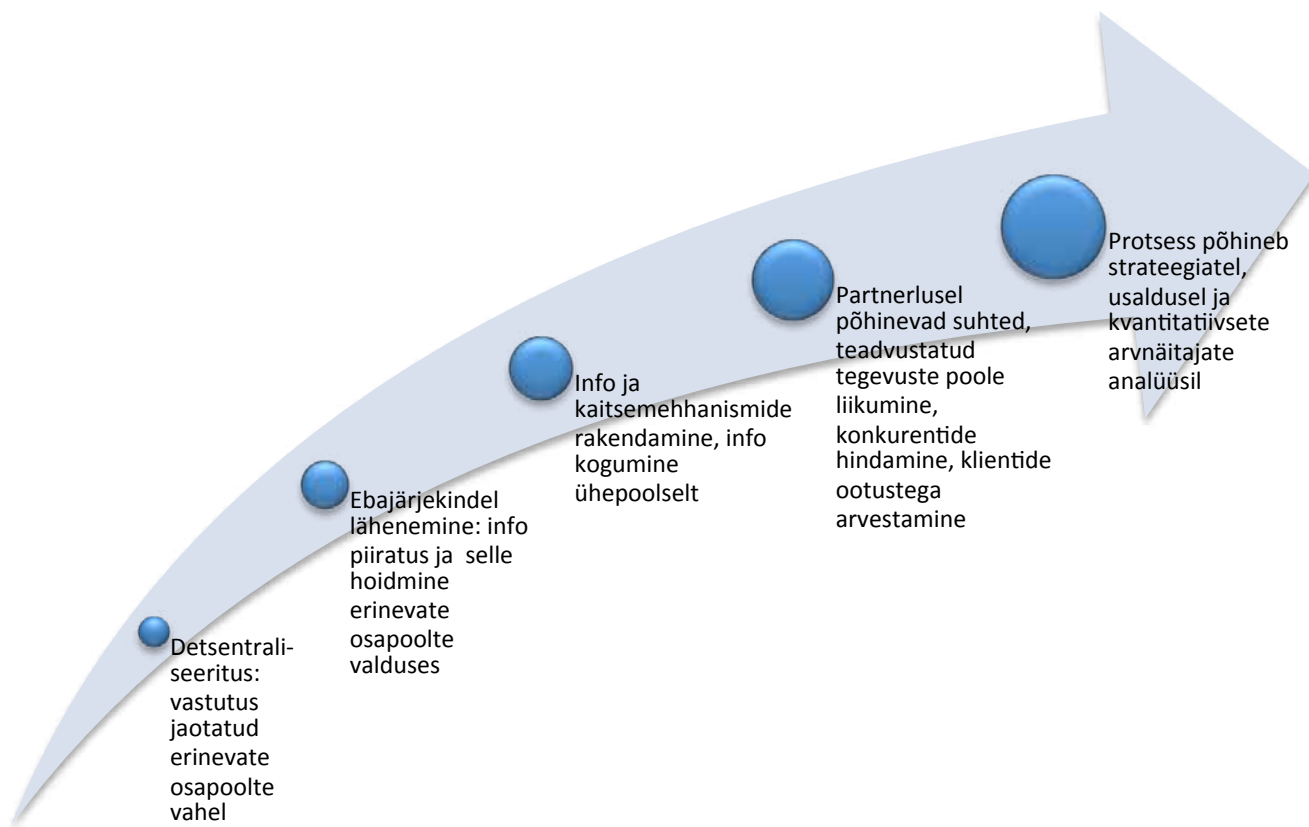
Kategooria juhtimise arengu olulisteks teguriteks olid:

- **domineerima hakanud jaemüügi hiigelketid**, nagu *Walmart* ja *Carrefour*. Varem olid kauplused rohkem keskendunud kasvule hinnaläbirääkimiste ning kaupluste ehitamise ja omandamise teel. Tarnijad ei olnud näinud investeringute tasuvuse võimalusi koostöös suure hulga väikeste ja erinevalt organiseeritud kauplajatega. Suurklientidega, keda on arvuliselt vähem, oli kontseptsioon teostatav ja pakkus väljakutseid.

- **arvutite ja infotehnoloogia areng**, mis seisneb kolmes alljärgnevas uuen-
duses:
 - **vöotkood** (*UPC – Universal Product Code*) – võimaldab vöotkoodi skaneerimisel saadud müügiandmete efektiivsemat töötlemist ning analüüsimist trendide ja muu info suhtes.
 - **elektooniline andmevahetussüsteem** (*EDI – Electronic Data Interchange*) – võimaldab kauplejal ja tarnijal omavahel elektrooniliselt andmeid vahetada, sh kassaaruandeid ja sätestada kriteeriumid kauba juurdetellimiseks, kui on jõutud minimaalse kaubavaruni.
 - **kiire reageerimine** (*QR – Quick Response*) – võimaldab vähendada kogu ahelas varusid ning lühendada toote valmistamise, turustamise ja müügi tsüklit.

- **tähelepanu pöördumine tootemargilt kategooriale** – traditsioonilises kaubanduses olid tähtsaimad müügistrateegiad tootemark ja kaup. Tootemargi ja kategooria juhtimine on omavahel seotud, aga nende eesmärgid on erinevad. Tootemargi juhtimine eeldab turundusvõtetes tootemargi väärtuse kindlustamist uute klientide värbamise kaudu. Tootemargi väärtuse määrab see, kui palju kasumit saab tootja suurenenud läbimüügist ja kasvanud hindadest. Tootemargi juhtimises keskenduvad kauplejad ja tarnijad eelkõige **kauba- või tooteartikli** (*SKU – stockkeeping unit*) **brutomarginaalile** (*gross margin*), mis on kaupade maksumus müügihinnas miinus kaupade maksumus ostuhinnas. Seejärel pööratakse tähelepanu tarnija brutomarginaalile, alamkategooria marginaalile ja lõpuks kategooria tekitatud marginaalile. Varem aluseks olnud kaupleja kavandatud protsess on asendunud tarbija ostukäitumise ja otsustushierarhia jälgimisega. Selline metoodika muutus toob välja erinevuse tootemargi ja kategooria juhtimise vahel. Üks moodus keskenduda tarbijale on **kliendikaartide** (*loyalty card*) kasutamine. Kliendikaart skaneeritakse kassas ja seostatakse konkreetse ostja ostudega. Kategooria juhtimine põhineb koostööl, muutes jaemüügi- ja tootmisettevõtte organisatsioonilise struktuuri traditsioonilisi rolle. Kategooria juhtimise rakendumise käigus muutub tootemargi juhi roll. Tootemargi juhtimine jaekaubanduses on ostmise, turustamise ja turunduse ristumine ning kõige selle fookuses on kategooria juhtimine.

Ülevaate kategooria juhtimise arengust annab joonis 3, kust selgub, et kategooria juhtimine on läbinud oma arengus neli etappi ja jõudnud viiendasse, kus protsess põhineb strateegiatel, usaldusel ja kvantitatiivsete andmete analüüsil.



Esimesed kategooria juhtimise rakendajad

Üks esimesi kategooria juhtimise põhimõtete rakendajaid oli USA suurimaid kauplejaid *Safeway*, järgnesid *Krogeri*, *Albertson's* ja *Publix*. Esimene hulgimüüja, kes kasutas kategooria juhtimist ja tõi protsessi väiksemate sõltumatute kauplejateni oli *SuperValu*.

Esimesed tootjad, kes toetasid kategooria juhtimise põhimõtteid, olid *Phillip Morris* ja *Coca-Cola Company*. Viimane töötas protsessi kohta välja treeningprogrammi, mis võimaldab paremini aru saada kategooria juhtimisest ja Coca-Cola rollist selles protsessis. Seda programmi pakutakse kauplejatele siiani.

Mõned esimestest kasutajatest nägid peaaegu kohest kasu, vähenenud kaubavarusid ja suurenenud läbimüüki, teistel võttis see kauem aega, kuid varsti võtsid nad uue protsessi võimalused omaks, seda kajastavad ka uurimistulemused. Toidukaupade kaubandust uuriva ekspertide meeskonna – *IGD* poolt jaekaubandusettevõtetes aastatel 2005, 2007 ja 2008 läbiviidud uuringute põhjal ilmnes, et kaubakategooriate juhtimise rakendamine jaekaubandusettevõtetes on andnud sellised tulemused:

- paranenud on kaupade müük, käive;
- suurenenud on turuosad;
- vähenenud on kulud ja suurenenud kasumlikkus;

Joonis 3. Kategooria juhtimise areng
(Maasik'u joonis)

- paranenud on kaubandussuhted ja tarnija turust arusaamine;
- paranenud on tarbija ostuteadlikkus;
- suurenenud on kliendi lojaalsus;
- arenenud on personali praktilised oskused strateegilise sisseostu teostamisel;
- tarneriske juhitakse paremini;
- on selgunud optimaalne kulu tulemus suhtes.

Vaatamata üldisele kokkuleppele, et kategooria juhtimine viib soovitud tulemuseni, esineb tootjate, kauplejate ja tarnijate seas kategooria juhtimise suhtes negatiivseid arvamusi, mis on tingitud selle protsessi ebaefektiivsest elluviimisest, hariduse ja pühendumise puudumisest. Selle tulemusena ei ole tootjad, kauplejad ja tarnijad saanud piisavalt tasu investeeritud aja, ressursside, vahendite ja informatsioonisüsteemide eest, mis viib negatiivse üldmuljeni kategooria juhtimisest.

Kaubakategooriate juhtimine, mis on fokuseeritud tarbijale ja seejärel meetoditele, mis vastavad tarbijate nõudmistele ja vajadustele, aga ka karm konkurents erinevate kaupluste vahel, on viinud võimu üleminekuni tarbijatele, mille tulemuseks on kaubakategooria juhtimise kui terviku käsitlemine väärtusahela juhtimisena.



- 1. Millised on kategooria juhtimise olulised tegurid?**
- 2. Kes olid esimesed kategooria juhtimise põhimõtete rakendajad ja mis oli rakendamise põhjuseks?**
- 3. Millele hakati kategooria juhtimise arenedes suuremat tähelepanu pöörama võrreldes traditsioonilise kaubandusega?**



Jae- kaubanduse areng ja strateegiad

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- mõistma kliendi vajaduste olulisust;
- võrdlema igapäevaseid hinnastrateegiaid madala hinnastamise ja kõrge-madala hinnastamise vaheldumise strateegiaga;
- tooma näiteid muutustest ja sortmendi planeerimise arengust;
- selgitama tehnoloogia ja jaekaubanduse vahelisi suhteid.

3.

3.1 Sissejuhatus

Enamik jaemügiettevõtteid olid algselt pereettevõtted kesklinna ärirajoonides, nende põhiline strateegia oli tagada tarbijatele kõik kaubad, keskendudes eelistatutematele klientidele. Järgmisel etapil moodustati üksikute kaupluste asemele kaupluseketid, et maksimeerida ostuvõimalusi ja minimeerida kulutusi. Jaekaubanduskettide arenedes pörkusid eelkõige toidukaupadega kauplejad kokku raskustega, mis seisnesid madalas kasumimarginaalis, tihedas konkurentsisis ja sortimendis, mis sisaldas kergestiriknevaid tooteid. Kuna kauplejad hakkasid oma territooriume laiendama, tekkis konkurents mitme kriteeriumi, sealhulgas hinna ja sortimendi pinnal. Globaliseerumine mõjutas kauplejaid üle kogu maailma, nad parandasid tarneahela juhtimist ja rakendasid kategooria juhtimist. Edukaks konkureerimiseks keskendusid toidukaupadega kauplejad hinnastrateegiale, kaubavarude strateegiale ja sortimendi strateegiale.

Kategooria juhtimine sai nende muutuste tõttu möödapääsmatuks. Kaks jõudu, mis võimaldasid kauplejatel kategooria juhtimist arendada olid:

- uuendused jaekaubanduse tehnoloogias;
- tarbijate vajadustele reageerimine sortimendi planeerimise kaudu.

3.2 Jaekaubanduse strateegia ja hinnastrateegia

Strateegia on pikaajaline tegevuskava, et saavutada teatud otsustel põhinevad eesmärgid. Kategooria juhtimine on kauplejate poolt kasutatav firma üldstrateegia, mis lähtub firma missioonist, finantseesmärkidest, tarbijastrateegiatest, tootstrateegiatest ja kogu süsteemi strateegiast. Firma üldstrateegia ja kategooria strateegia vahelülis on osakondade strateegiad (nt toidukaubad, kergesti riknevad kaubad, segakaup), mis toetavad firma üldstrateegiat. Strateegiate valik mõjutab kategooria juhtimise efektiivsust.

Paljud kauplejad valivad **igapäevase madala hinna** (*EDLP – everyday low pricing*) või **kõrge ja madala hinna vaheldumise** (*high-low pricing*) vahel. Igapäevase madala hinna valinud kauplejad püüavad kauba hinda sellisena hoida pika perioodi vältel, pidades tarnijatega läbirääkimisi võimalikult madala hinna saavutamiseks pikaks ajaks. Tarbija eeldab kaupa ostes, et hind on püsiv, mistõttu ta ei osta seda kaupa tagavaraks. Tootjad peavad pakkuma püsivat hinnastruktuuri, et kauplejad saaksid pidevalt madalat hinda rakendada. See ei sunni tarbijat kaupu varuma või suurtes kogustes ostma, kuna hind on tavalisest madalam. Need kauplejad, kes kasutavad igapäevaseid madalaid hindu, pakuvad tavaliselt:

- suurt hulka kaupu,
- väiksemat tootemarkide valikut,
- vähem mugavusi.

Selline formaat meeldib hinnatundlikule ostjale.

Kõrge ja madala hinna vaheldumist kasutavad kauplejad pakuvad tavaliselt:

- mugavamad formaati,
- kõrgetasemelist teenindust,
- rikkalikku kaubasortimenti.

Kõrge ja madala hinna vaheldumist pakkuv kaupleja on konkurentsivõimeline teeninduse ja sortimendi, mitte aga hinna poolest. Ostja ligimeelitamiseks kasutavad nad suurmüüke ja tootetutvustusi. Kauplejad, kes valivad selle variandi, eeldavad ostu- ja müügihinna suuri kõikumisi. Tsükkel algab siis, kui tootja teeb teatud tootele hinnaalandust mingiks kindlaks perioodiks. Kaupleja ostab siis suure koguse kaupa ja viib selle vahelattu seniks, kuni seda kaupluses vaja läheb. Seda nimetatakse **etteostuks** (*forward buying*). Seejärel pakub kaupleja tarbijale allahindlusega kaupu mingi lühikese perioodi vältel, näiteks „nädala eripakkumise“ raames.

Kuigi mõlemal strateegial on nii eeliseid kui puudusi, võib kõrge ja madala hinna vaheldumine osutada kauplejale koormavaks. Tarbijad hakkavad ootama iganädalasi eripakkumisi, kus nad ostavad kaupa hulgi kokku, põhjustades sel moel nõudlust suurenenud riulipinnale ja ladustamishinnale, et tagada antud kauba olemasolu. Lisaks sellele peavad kauplejad investeerima vahelao pinda. Tarbijad ostavad kokku suured kogused ja siis ei osta seda kaupa seni kuni varud on otsas. Selline hinnapoliitika põhjustab reklaamitavate kaupade läbimüügis suuri kõikumisi.

Nii kauplejad kui tarbijad osalevad etteostus sel moel, et ostavad allahindluse perioodil suuri kaubakoguseid. Kauplejad ei suuda adekvaatselt prognoosida oma klientide ostukäitumist sellise hinnapoliitika puhul. Ka tootjad ei suuda säilitada toodangumahu stabiilsust. Kui nad kavatsevad pakkuda kauplejatele madala hinnaga tooteid, peavad nad tootmismahu suurendama, mis sageli tähendab kõrgemat tööjõukulu. Kauplejad peavad siis enda kanda võtma suurenenud ladustamiskulud jaotuskustes, sest paljudel kauplejatel ei ole võimalust kaupa kohapeal hoida. Kauplejad ei taha raha kinni panna üleliigse kaubavaru alla kauba ladustamisel tekkiva kulu ja negatiivse rahavoo tõttu.

Kui kaupleja maksab kauba eest enne kauba mahamüümist, on rahavoog negatiivne. Sellele vaatamata on aegu, kui kaupleja peab sooritama etteostu. Näiteks on selleks ostuks hooajakaup või kaup, mida vajatakse spetsiaalseks reklaamikampaaniaks. Kategooria juhtimise meeskond peab arvestama tarbija nõudluse kõikumistega tootetutvustusperioodidel.



Indigo Books



LEGGING LOVE
LEGGING LOVE
LEGGING LOVE

Accessibility icons: wheelchair, stroller, and directional arrows.

3.3 Teenindusstrateegia

USA toidukaupade kaupluste omanikud kujundavad oma kauplusi vastavalt tarbija-käitumise äärmuslikele nõudmistele. Mõned toiduainetega kauplejad, nagu *Super-Valu*, *Food City*, *Walmart*, *Bi-Lo*, *Aldi* ja *Food Lion* ootavad enda juurde väärtusele orienteeritud tarbijaid. Teised, näiteks *Kroger's Fresh Fare*, *Whole Foods* ja *United's Market Street* teenindavad tarbijaid, kes otsivad erilist kogemust. Algsed kulutused on kogemuslikul kauplejal kõrgemad, kuid aja jooksul tasub see end suurenenud läbimüügi tõttu ära. Teisalt kauplused, kes otsivad hinnatundlikku tarbijat, peavad hinnad pidevalt madalad hoidma ja edu tagamiseks otsima uusi tarbijaid.

Tarbijate nõudmiste kasv ja soov teha valikuid arvukate kategooriate ning kaupade seast pani tootjaid ja kauplejad olukorda, kus nad vajasisid põhjalikku teavet tarbija vajadustest. Läbi toimivate kliendihaldusprogrammide, valitud fookusgruppide, müügiandmete (kassaaruannete) ja lojaalsusprogrammide kujundavad kauplejad arusaamist tarbija vajadustest ning ostukäitumisest, arvestades sellega, et üldiselt iseloomustab tarbijat võimalikult madalate hindade otsimine ja eriline kogemus suhtlemisel kauplejaga.

Lisaks hinnastrateegiatele kasutatakse toidukaubanduse valdkonnas veel kahte strateegiat:

- **tootlikkuse ring** (*productivity loop*),
- **kogemuslik ring** (*experiential loop*).

Need strateegiad mõjutavad lõppkokkuvõttes kaupleja poolt pakutava teeninduse taset. Tootlikkuse ring pakub madalamaid hindu, kuid ka madalamat teeninduse taset ja piiratud sortimenti, kogemuslik ring aga kõrgemat teeninduse taset, ulatuslikku sortimenti ja kõrgemaid hindu.

Tootlikkuse ring on strateegia, kus kauplejad püüdleval pidevalt madalamate kulude poole ning seetõttu alandavad hindu lootuses, et tarbijad ostavad siis rohkem. Kui soodushindu pakkuvad kauplejad hakkasid kaubamajades domineerima, sai tootlikkuse ringist peamine jaemüügistrateegia. Selle strateegia rakendamise teeb raskeks asjaolu, et tsüklit tuleb säilitada turu survele vaatamata. Nimetatud strateegia elluviimiseks peab kaupleja pidevalt leidma uusi ning hoidma alles olemasolevaid tarbijaid, et vähendada üldkulusid. Üks viis selleks on tööjõukulude vähendamine, millega sageli kaasneb klientide teenindamise madalam tase. Põhiline probleem on siin kaupleja seotuses tootjate ja tarnijatega, mis takistavad tal kulude vähendamist. Selle strateegia positiivne aspekt ilmnis 1990ndail, kui paljud soodushindade pakkujad läksid pankrotti, kuna kulud moodustasid 17% müügitulust. See strateegia on efektiivne vaid juhul kui konkureeritakse kehvade kauplejatega.

Kogemusliku ringi puhul pakub kaupleja tarbijatele pidevalt uueneva valikuga kaupu ja kogemusi erilises keskkonnas, mis on suunatud klienditeenindusele. Kaupleja keskendub kogemusele ja kaupluse atmosfäärile, sealhulgas kaupade pakkumisele, ümbrusele ja teenustele. Kaupleja pakub tarbijatele, kes otsivad

erilisi ostukogemusi, järgmisi teenuseid: roomiteraapia massaažid, söögikohad, toiduvalmistamise töötoad, erialased seminarid, toidukaupade näitused, isiklikud sisseostude tegijad või nõustajad, toitumisenõustajad, lilleseadjad, kohvikud, Wi-Fi olemasolu, valmistoidud, sushibaarid ja kondiitriärid. Kõik need teenused on mõeldud selleks, et tarbija kaupluses veedetud aeg oleks võimalikult pikk ja ahvatleks teda rohkem kaupu ostma. Kogemuslikul kauplejal on kõrged kulud, sealhulgas spetsialiseerunud ja kvalifitseeritud töötajad ning eriline kaupluse **õhustik** (*atmosphere*), et säilitada või suurendada müüki ja ligi meelitada rohkem ostjaid ning jätkuvalt pakkuda uusi kogemusi. Selle õhustiku alla kuuluvad kõik audiovisuaalsed ja lõhnatajud, mida kaupleja kasutab ligitõmbava ostukoha loomiseks.

3.4 Sortimendistrateegia

Perekaupluste omanikud teadsid, milliseid kaupu teatud tarbijad eelistasid ja kui palju nad keskmiselt ostsid. Jaemüügi ajalugu viitab sellele, et pühade, sünnipäevade, pulmade ja koolilõpetamiste ajal müüdi rohkem kaupu. Kauplejad ennustasid tarbijate käitumist eelneva kogemuse ja tarbijatundmise põhjal. Nad tundsid oma kliente, neil oli kliendiga isiklik suhe ning neil õnnestus sisse osta õigeid kaupu, et tarbijate vajadusi rahuldada. Sellist protsessi kaubanduses nimetatakse tänapäeval **kliendisuhete juhtimiseks** (*CRM – customer relationship management*). Kui arenesid kaupluste ketid, kadus isiklik suhe tarbijaga ja kauplejad hakkasid otsima uut moodust, kuidas planeerida kauba sortimenti, mis vastaks tarbija soovidele ja vajadustele. Kauplejad hakkasid aru saama sortimendistrateegia arendamise vajadusest, mis oleks ühest küljest sisaldanud soovitud kaupu ja välistanud mitteostetavad kaubad. Parem sortiment välistab riulipinna raiskamise ja tagab positiivse rahavoo.

Kauplejad hakkasid müügiandmeid põhjalikumalt hindama, hinnang põhines sageli arvetel, millega tootjatelt, hulgimüüjatelt või turustajatelt kaupa osteti.

Jaemüügikettide arenedes hakkasid kauplejad aru saama, et erinevates kauplustes käivad erinevad ostjad. Kauplustest, mis asusid lastega peredega asustatud piirkondades, osteti teistsuguseid kaupu kui piirkondades, kus elasid eakamad abielupaarid. Näiteks ostsid lastega pered rohkem lasteriideid, mänguasju, mähkmeid ja beebitoitu. Kuigi mõlema rühma sissetuleku tase ja etniline kuuluvus võisid olla samad, olid nende ostuharjumused väga erinevad. Lihtsalt ostutellimuste või müügiaruande analüüsimine polnud enam efektiivne, sest ost näitas vaid seda, mida osteti, mitte seda, mida otsiti, kuid ei leitud. See ei näidanud ka seda, milliseid kaupu otsiti mujalt. Kauplejad hakkasid kauplusi klassifitseerima, tuginedes tarbijate demograafilistele ja elustiili näitajatele. Sortimenti planeeriti tarbijat silmas pidades. **Sortiment** (*assortment*) on erinevate esemete arv kaubakategoorias. Sortimendi **laius** (*breadth*) on kaubakategooriate arv ja sortimendi **sügavus** (*depth*) on kaupade arv igas kaubakategoorias. Sortimendistrateegia elluviimiseks peavad kauplejad mõistma seoseid kategoorias pakutava kaupade arvu ja tarbija seisukohast vaadatud sortimendi vahel.

3.5 Tehnoloogia ja jaekaubandus

Jaekaubanduse areng, sealhulgas vajadus planeerida sortimenti, pani kauplejad välja arendama uusi strateegiaid, kaasa arvatud tarneahela tõhustamine, et täita tarbija vajadusi. Paljud uuendused algasid jaemüügi tehnoloogiaga või muudatustega jaekaubanduse formaadis. Tehnoloogia on jaekaubandust mitmeti muutnud, kaasa arvatud tarneahela juhtimine ja ruumikasutuse juhtimine. **Tarneahela juhtimine** (*supply chain management*) on tõhus ja efektiivne tarnijate, tootjate, vaheladude, kaupluste ja transpordifirmade integratsioon väärtusahelaks, nii, et kaupa toodetaks ja turustataks õigetes kogustes, õigesse kohta ja õigel ajal, eesmärgiga vähendada süsteemi üldkulusid ning rahuldada klientide vajadusi. Tarneahela juhtimiseks kasutatavat tehnoloogiat nimetatakse järgnevalt: **koostöö, planeerimine, prognoosimine ja varude täiendamine** (*Collaboration, Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR*). *CPFR* on integraator, mis võimaldab *ECR* kontseptsioonide ja kategooria juhtimise parandamist. Kauplejate mõttemallid liiguvad traditsiooniliselt turunduskanalilt tarneahela juhtimisele. Traditsiooniline turunduskanal algab tootjaga. Tarneahela kontseptsioon algab sisseoste tegevate tarbijatega ja jätkub tellimustega. *CPFR* on palju komponente, sealhulgas kategooria juhtimine, täiendavate varude planeerimine, logistika ja turustamine ning elluviimine kaupluses. *CPFR* on neljaastmeline pidev tsükkel:

- strateegia ja planeerimine;
- nõudluse ja pakkumise juhtimine;
- elluviimine;
- tulemuste analüüs.

Strateegia ja planeerimise etapp on kategooria juhtimine ehk tarnija ja kaupleja koostöö. Nõudluse ja pakkumise juhtimise etapp tähendab müügi prognoosimist ja varude täiendamist müügi korral. Täideviimise etapp on tellimine ja kauba turustamine. Analüüsi etapp tähendab täideviimist kaupluses ning tarneahela kõigi lülide tegevuse ülevaatamist. Ehkki tsükkel näib algavat strateegia ja planeerimisega, siis tegelikkuses pole mingit algust ega lõppu. Niipea kui üks etapp lõpeb, algab uus ja kogu tsükkel on pidev ringikujuline liikumine. *CPFR* eelised on:

1. *CPFR* parandab reageerimist tarbija vajadustele, vähendab kauplusest puuduvate kaupade juhtude arvu ja lühendab tsükli kestust, kuna õige toode pannakse õigesse kohta õigel ajal ning õiges koguses.
2. *CPFR* kasutab iga tarneahela lüli teadmisi. See teadmine luuakse tarbijandmete kogumise, partnerite eelneva jaemüügikogemuse ja uurimisandmete abil.
3. Kaubanduspartnerite suhted paranevad läbi koostöö, otsese suhtluse ja regulaarse infovahetuse.
4. Kõik tarneahela partnerid saavutavad üldkokkuvõttes maksimaalse müügitulu ennetades kaubavarude otsasaamist ja müügi vähenemist.

5. Tänu müügiproгноosile tagatakse optimaalne kaubavaru.
6. Vähenevad üldkulud, kuna tootjad oskavad müüki ette näha ja seetõttu planeerida oma tootmisgraafikuid nii, et vähendada kapitali-, käitlemis- ja administratiivkulusid.

Lisaks CPFRile võimaldab sortimendi planeerimist jaekaubanduses **ruumihaldus**, mis sai alguse visuaalsest planogrammi kujutamisest. See protsess võimaldab kauplajatel planeerida sortimenti igasse kauplusesse ja valmistada ette visuaalse pildi ehk planogrammi (POG) planeeritud kauba väljapanekust, mis põhineb konkreetse kliendibaasi vajadustel. Varasem kaupade ruumiline planeerimine oli tehnoloogiliste vahendite puudumise tõttu aeganõudev ja tüütu.

Kaupade väljapaneku planeerimise protsess sai tuntuks kui ruumihaldus ning inimesi, kes seda rolli täitsid, nimetati **ruumihalduriteks** (*space manager*). Ruumihaldurid tegelesid ruumiga riulil, et leida optimaalset ruumikasutust ja suurendada müüki. Protsess oli aeglane, kuid äärmiselt oluline jaemüügi edukuse tagaja. Ruumihaldurid kasutasid **magnettahvleid** (*magnet boards*), millele olid käsitsi joonistatud riulid ning magneteid, mis olid kaupade esitamiseks planogrammil.



Ruumihaldur asetab magnetid tahvlile konkreetse kaupluse jaoks õiges järjekorras, see tähendab paigutas õige arvu üksikartikleid **riiuli esiritta** (*facing*) õigete konkureerivate kaupade kõrvale. Üksikartikkel on kaup riiuli esireas, mida tarbija näeb. Kui mõnes reas tekkis viga, siis ruumihaldur tõstis kõik magnetid oma tahvilil ümber. Seejärel tehti tahvlist foto, ilmutati film ja saadeti kauplusesse magnet-tahvilil kujutatud planogrammi foto, mille järgi seal kaubad riiulisse paigutati. Teise kaupluse või teist tüüpi kauba tarbeks algas kogu eelpool kirjeldatud protsess otsast peale. See oli kategooria juhtimise või ruumihalduse algus, väga aeganõudev ja keerukas protsess.

Aja jooksul hakkasid insenerid protsessi tõhustama, kasutades tarkvaratoodete võimalusi. Magnetitahvli asendasid tarkvaraprogrammid, mis võimaldavad valmistada planogrammi arvutiekraanil. Tarkvaraga töötades lühenes planogrammi koostamise aeg. Nüüd loob ruumihaldur terve kogumi planogramme, mida ta saab tulevikus väikeste muutuste sisseviimise teel kasutada või rakendada vana planogrammi mudelit uute loomisel sarnastele kauplustele. Lisaks saab elektroonilisi faile internetis või intranetis kõikide kauplejate ja tarnijate vahel jagada.

Ruumihaldusprogrammide rakendamisel hakati üha rohkem kasutama tarkvaraprogrammidega analüüsitavaid andmeid, sealhulgas kassaaruande- ja sündikaatandmeid, mis mõlemad näitavad tarbija käitumist. Tarbija käitumise analüüsi põhjal on kauplejad kindlaks teinud rajad, mida enamus kliente antud klienditeel kasutab. Paljud kauplejad kasutavad klientide ostukäitumise jälgimiseks kaameraid, nii saab jälgida liiklemise mustrit, klienditeel veedetud aega ja riiulit, milleni nad tavaliselt jõuavad või mida uudistavad. Kui kauplejad teavad teed, mida mööda enamus kliente kõnnib (liikumise muster), siis võivad nad planeerida strateegia, et määratleda, milliseid kaupu peaksid kliendid nende meelest esimesena nägema, kui nad klienditeele astuvad. Nad teavad ka riiulit, millelt kõige rohkem ostetakse. Tarkvaraprogrammid lubavad kauplejal planogrammi koostades viidata suunale, mida kasutab klient. Lisaks sellele peetakse planogrammi koostamisel silmas kaupluse peaukse asukohta, näiteks, kas kauplusel on parem- või vasakpoolne sissepääs. Ruumihalduri roll on sulandunud kategooria juhtimise rolliga, milles kogu kaupade kategooriat juhitakse kassaaruande- ja sündikaatandmete ning kliendikäitumise uurimuste põhjal.

Siin on esitatud põhilised muutused kaupleja jaoks:

- üksikute kategooriatega tegeletakse nagu omaette äriüksustega ühe kaupluse piires;
- üks kategooria juht vastutab reklaami, tootetutvustuse, hinnakujunduse ja kaubastamise eest;
- finantstulemusi vaadeldakse kategooriast, mitte osakonnast lähtuvalt;
- põhitarnijaid vaadeldakse kui strateegilisi äripartnereid ja kaasatakse planeerimisprotsessi.

3.6 *Kategooria juhtimise rakendamine pakendatud tarbekaupade puhul*

Paljud kauplejad müüvad pakendatud tarbekaupu nii toiduainete kui autotarvikute kauplustes, apteekides, lemmikloomakauplustes, esmatarbekauplustes, kodutarvete kauplustes, odavmüügi kauplustes ja käsitöökauplustes. USAs nimetatakse kaupa, mida müüakse äratuntavas pakendis **pakendatud tarbekaubaks** (*consumer packaged good – CPG*). Euroopas nimetatakse pakendatud tarbekaupu ingliskeelse nimetusega *fast moving consumer good – FMCG*, selline tarbekaup on pakendatud kas karpi, purki, plekkpurki või pudelisse. Neid müüakse tavaliselt gondelriiulitel. Gondelriiul on metallist karkass riulitega, tavaliselt 1200 mm lai, 1800 mm kõrge ja 600 mm sügav. Selliselt müüakse tavaliselt spagetikastmeid, konservsuppe, piimatooteid, seepi, hambapastat, pesupulbrit, koeratoitu, karastusjooke, käsimüügiravimeid, kosmeetikat, autoõlisid, antifriisi ja värve. Kaupleja, kes kasutab gondelriiuleid kaupade ladustamiseks ja müügiks, saab rakendada kategooria juhtimist.

Kategooria juhtimise edukaks rakendamiseks peab kaupleja kogu protsessi jooksul kasutama jaemüügitehnoloogiaid. Kategooria juht aga keskendub kaubavarudele, ruumile ja tarbija liikumisele, et suurendada läbimüüki ning rentaablust. Kaupleja, kes märgistab iga kauba hinnapüstoliga või sisestab kaupade hindu kassasse ükshaaval, pole rakendanud kategooria juhtimist ega kõige tavalisemaid tehnoloogiaid. Isegi skännerite kasutamine ei taga veel kategooria juhtimise rakendamist. Kuigi kategooria juhtimist ja uusi tehnoloogiaid saab kõige efektiivsemalt rakendada pakendatud tarbekaupade juures, kasutavad seda edukalt ka **tekstiilikaupadega** (*softlines*) nt riided, jalatsid, voodipesu, käterätid, kauplejad. Kategooria juhtimise rakendamisega kaasnes vajadus saada andmeid tarbija ostukäitumise ja täiustatud logistika kohta, tekitades nõudluse jaemüügi tehnoloogiate kasutuselevõtuks.

Erinevad kauplejate poolt kasutatavad strateegiad mõjutavad kategooria juhtimise rakendamist. Jaemüügistrateegia mõju võib kergesti märgata kategooria juhtimise strateegiates ja taktikates: reklaamis, tootetutvustuses, sortimendi planeerimisel, kaubastamisel ja riuliruumi määramisel.

1. **Mis on strateegia? Millist strateegiat võiks kaupleja kasutada ja miks?**
2. **Kuidas teenendusstrateegia võimaldab kauplejal edu saavutada?**
3. **Selgitage tehnoloogia arengu mõju kauplejale.**
4. **Milles seisneb tarneahela juhtimine? Kuidas tarneahela juhtimine on seotud kategooria juhtimisega? Selgitage, tooge näiteid.**
5. **Kirjeldage kaupade väljapaneku planeerimist. Milliseid vahendeid selleks kasutatakse? Kes või mis on ruumihaldurid?**



ALE

-50%
ALE

ALE

ALE

ALE

ALE



Kategooria juhtimise mõõdikud ja tootlikkus

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- selgitama juurde- ja allahindluse kontseptsiooni;
- määratlema vara- ja tegevusmõdikuid;
- mõistma tegevuspõhist kuluarvestust;
- eristama kategooria juhtimises tegevuspõhise kuluarvestuse traditsioonilist meetodit ABC-analüüsi meetodist.

4.

4.1 Sissejuhatus

Ettevõtte edukuse määratlemiseks kasutatakse mõõdikuid. Eduks võib olla teemapargi külastuste arv, tarbijate antud hinnang teeninduse tasemele, klientide arv või numbrilised tootlikkuse näitajad. Edu saab määratleda erineval viisil sõltuvalt ettevõtte tüübist. Kõige sagedamini mõõdavad kauplejad oma edukust tootlikkuse arvnäitajatega, mis on suunatud läbimüügile ja brutomarginaalile. Ajalooliselt on selleks kasutatud müüki, kasumit ja juurdehindlust. **Kogukäive** (*gross sales*) on kindlal ajaperioodil müüdud kaubad jaehinnas (sisaldab käibemaksu). **Netokäive e müügitulu** (*net sales*) on kaupade kogukäibe ja kõikide mahaarvamiste (käibemaks, aga ka tagastatud kaup) vahe. Mõlemad on kaupluse või kaupluste keti edukuse määramisel olulised, olles siiski vaid hetkelise tähtsusega. Kaupleja edukuse mõõtmiseks tuleb määratleda kulutused, mida ta kogukäibe ja netokäibe saavutamiseks teeb. Kulu on summa, mida kaupleja maksab kauba eest. Kulude hulka arvestatakse nii otsesed kaubakulud kui kaudsed kulutused transpordile ning kulud, mis seostuvad kogu kauba ettevalmistamise ja müügiga.

4.2 Juurdehindlus

Juurdehindlus (*markup, mark-on*) on kauba müügi- ja ostuhinna vahe.

$$\text{Juurdehindlus} = \text{kauba müügihind (€)} - \text{kauba ostuhind (€)}$$

Juurdehindluse protsent (*markup percentage*) arvutatakse järgmiselt: juurdehindluse suurus rahalises väljenduses jagatakse ostuhinnaga ja korrutatakse sajaga.

$$\text{Juurdehindlus (\%)} = \text{kauba juurdehindlus (€)} : \text{kauba ostuhind (€)} \times 100$$

Valem 1. Juurdehindlus

Valem 2. Juurdehindluse protsent

Näide

Kaupleja lisab T-särgi ostuhinnale, mis on 10 €, juurdehindluse 2 €. Seega on T-särgi juurdehindlus $2 : 10 \times 100 = 20\%$.

Esmane juurdehindlus (*initial markup*) määratakse kaubale või kauba-/tooteartiklile (*SKU*) ja arvutatakse järgmiselt: müügihinnast lahutatakse ostuhind ja saadakse esmane juurdehindlus rahalises väljenduses. Esmase juurdehindluse protsendi määratlemiseks jagatakse esmane juurdehindlus ehk hinnalisand rahalises väljenduses kauba ostuhinnaga ja korrutatakse sajaga.

Näide

Kaupleja ostab naiste suvekingad 18 € paar ja määrab nende müügihinnaks 27 €, seega esmane juurdehindlus ehk hinnalisand on $(27 - 18) : 18 \times 100 = 50\%$.

Vahetevahel võib kaupleja esmane juurdehindlus olla madalam kui lõplik juurdehindlus. Sel juhul muudab kaupleja müügihinda ja suurendab juurdehindlust. Seda nimetatakse **lisajuurdehindluseks** (*additional markup*). Võtame eelpool toodud naiste suvekingade näite, kus kauba müügihind oli 27 € paar. Nüüd suurendab kaupleja juurdehindlust 5 € võrra, seega lisajuurdehindlus on $5 : 18 \times 100 = 27,8\%$.

Paljud kauplejad muudavad müügiaja jooksul korduvalt müügihinda, muutes seega juurdehindlust. Ühe kaubaartikli kogu juurdehindlust nimetatakse **kumulatiivseks juurdehindluseks** (*cumulative markup*) ehk **kaubaartikli keskmiseks juurdehindluseks**. Keskmise juurdehindlus arvutatakse järgnevalt: liidetakse selle kaubaartikli kõik juurdehindlused ja jagatakse ostuhinnaga.

$$\text{Keskmise juurdehindlus (\%)} = \frac{[(\text{juurdehindlus (1)} \times \text{ühikute arv (1)}) + (\text{juurdehindlus (2)} \times \text{ühikute arv (2)})]}{[\text{kauba ostuhind} \times (\text{ühikute arv (1)} + \text{ühikute arv (2)})]} \times 100$$

Valem 3. Keskmise juurdehindlus

Jalatsikauplus ostis naiste suvekingi ostuhinnaga 18 €. Esimesed 10 paari müüdi esmase juurdehindlusega 9 € ja ülejäänud 10 paari juurdehindlusega 14 € (esmane juurdehindlus 9 € + lisajuurdehindlus 5 €).

Näide

$$\begin{aligned} \text{Keskmise juurdehindlus (\%)} &= \frac{[(9 \text{ €} \times 10) + (14 \text{ €} \times 10)]}{[18 \text{ €} \times (10 + 10)]} \times 100 \\ &= \frac{[(90 \text{ €} + 140 \text{ €}) : 360]}{100} \times 100 \\ &= 63,9\% \end{aligned}$$

4.3 Allahindlus

Allahindlus (*markdown*) on kaubaartikli müügihinna alandamine. Kauplejad kasutavad hinnaalandeid mitmel põhjusel. Tavaliselt tehakse seda teiste kaupletega konkureerimiseks ja kaubavaru taseme vähendamiseks. Tarbijad ootavad allahindlusi hooaja lõpus või juhul, kui antud kategoorias esitletakse uuemat kaubaartiklit. Hooaja lõpus pakuvad kauplejad sageli suuri allahindlusi, algul 15%, siis 25%, 50% ja lõpuks isegi rohkem. Kauplejad hindavad alla ka kaupa, mida nende konkurendid müüvad märksa madalama hinnaga. Allahindluse protsent saadakse järgmiselt: allahindluse suurus rahalises väljenduses jagatakse müügihinnaga ja korrutatakse sajaga.

$$\text{Allahindlus (\%)} = \frac{\text{kauba allahindlus (€)}}{\text{kauba müügihind (€)}} \times 100$$

Valem 4. Allahindluse tase

Mobiiltelefonile hinnaga 100 € tehakse allahindlust 25 €. Allahindluse protsent on $(25 : 100) \times 100 = 25\%$.

Näide

Kui toimub mitu allahindlust, siis määratakse allahindluse protsent järgmiselt: allahindlus rahalises väljenduses (eurodes) jagatakse uue müügihinnaga.

Näitaja	Näitaja suurus (€)
Müügihind	100,00
Allahindlus (25%)	25,00
Uus müügihind	75,00
Lisaallahindlus (10%)	7,50
Uus müügihind pärast lisaallahindlust	67,50

Tabel 1. Müügihinna kujunemine pärast allahindlusi

Tabelist 1 selgub, et kaubaartikli müügihind on 100 €, mida alandatakse 25%, seega on kaubaartikli uus müügihind 75 €. Kui lisaallahindluse protsent on 10, siis uus allahindlus on 7,5 €, seega kaubaartikli müügihind pärast teistkordset allahindlust on 67,50 eurot. Kauba allahindluse taseme arvutamiseks teatud perioodil liidetakse kõik antud perioodi allahindlused rahalises väljenduses (eurodes) ja jagatakse perioodi netokäibega.

Valem 5. Allahindluse tase mitme allahindluse korral teatud perioodi jooksul

$$\text{Allahindluse tase (\%)} = (\text{kauba allahindlus (1) (\€)} + \text{kauba allahindlus (2) (\€)}) : \text{netokäive (\€)} \times 100$$

Näide

Naiste suvekingade müügihinda alandati esmalt 3 € võrra ja nädala pärast veel 2 € võrra. Esmane hinnaalandus tehti 10 paarile ja nädala pärast hinnati alla veel 5 paari naistekingi. Vaadeldaval perioodil müüdi naiste suvekingi 200 € (netokäive) eest. Seega allahindluse tase on $[(3 \times 10 + 2 \times 5) : 200] \times 100 = 20\%$.

Allahindlusi on mitut liiki: kahjustatud kaupadele, tootetuvustuste ajal (ajutine allahindlus), soodushinnad oma töötajatele, tühjendusmüügi allahindlus. **Allahindlused kahjustatud kaupadele** tehakse siis, kui kaup on mingil põhjusel rikutud teel tootjalt kauplejani või ka kaupleja juures. Kahjustatud kaupadeks on näiteks mõlkidega kaubad või nõöpideta (nende olemasolu on vajalik) rõivad. Neid kaupu müüakse tavaliselt sellistena, nagu nad on ja neid ei saa tagastada ega ümber vahetada. Enamus kauplejaid pakub oma töötajatele soodushindu, milleks on tavaliselt kindel protsent kaupadelt või teenustelt. Selliseid hindu, mida on alandatud üksnes oma töötajatele, nimetatakse **soodushindadeks**. **Tutvumisallahindlus** on ajutine ja seda rakendatakse kauba tutvustamise perioodil, kui kaupa reklaamitakse odavama hinnaga. **Tühjendusmüügi allahindlused** on pidevad allahindlused ja neid rakendatakse:

- hooaja lõpus;
- kui tegu on tootmisest maha võetud kaupadega;
- kui sortimendi täielikku valikut ei saa kaupleja enam tagada;
- kui kaup ringleb aeglaselt.

Mittetäieliku sortimendi puhul pole kõik kaubad antud sortimendi piires enam kättesaadavad. Näiteks on sortimendist alles veel vaid helesinised topid ja punased seelikud. Kauba ringluskiiirus ehk käibekiiirus võib langeda mitmel põhjusel:

- ebatüüpiline ilm;
- tarbijale mittemeeldiv sortiment;
- kaup, mis on välja pandud vähese liiklusega alal või on väljapanek kehv;
- kaup, mis jõudis kohale liiga hilja, et omasuguste seas konkureerida.

4.4 Lõplik juurdehindlus

Lõplik juurdehindlus (*maintained markup*) on kauba müügi- ja ostuhinna vahe.

Lõplik juurdehindlus = esmane juurdehindlus (€) + lisajuurdehindlus (€) – allahindlused (€).

Valem 6. Lõplik juurdehindlus

Naiste suvekingade esmane juurdehindlus oli 9 €, millele lisandus juurdehindlus 5 €. Seejärel tegi kaupleja samale kaubaartiklile allahindluse 4 €, seega on selle kauba lõplik juurdehindlus $9 € + 5 € - 4 € = 10 €$.

Näide

Brutokasum (*gross margin*) on netokäibe/müügitulu ja toodete omamaksumuse/müüdüd kauba kulu vahe.

Brutokasumi kujunemist mõjutavad lõplik juurdehindlus, transpordikulud, ettevalmistuskulud ja allahindlus sularahamaksetele. Transpordikuludeks loetakse kõik kauba transportimisega seonduv. Ettevalmistuskulud on seotud kauba müügiks kohandamisega, näiteks pükste pressimine või pruutkleidi triikimine. Sularahamaksetele tehtavat allahindlust antakse siis, kui kauplejad maksavad kauba eest ennetähtaegselt või täpselt kindlaksmääratud kuupäeval. Üks tüüpiline sularahamaksetele tehtav allahindlus 2/10 või 30 päeva jooksul tähendab seda, et kui kaupleja maksab sularahaarve 10 päeva jooksul, saab ta 2% soodustust, vastasel juhul peab arve täismahus tasuma 30 päeva jooksul.

Jaekaubanduse arenedes hakkasid kauplejad üha rohkem arvestama tootlikkust tuginedes brutomarginaalile. Tootlikkuse ring tähendab, et kaupleja peab vähendama juurdehindlust või saavutama läbirääkimistel tarnijaga madalama ostuhinna, et üldist müüki suurendada.

Traditsiooniline brutomarginaali arvutamise viis ei võimalda piisavalt hinnata madala juurdehindluse ja kõrge müügiga kaupleja edukust. Kui kauplejaid hinnatakse analüütikute poolt kvartali lõpus või aastaaruannete järgi, kahaneb nende edu minimaalseks. Mõistes, et traditsiooniline brutomarginaali valem pole piisav, töötasid analüütikud ja kauplejad välja uue hindamisvahendi – **varude brutorentaabluse** (*Gross Margin Return on Inventory Investment – GMROI*).

GMROI = brutokasum (€) : kaubavaru keskmine maksumus (€) või

GMROI = (brutorentaabluse tase x kaubavarude käibekordaja) :
(1 – brutorentaabluse tase)

Valem 7. Varude brutorentaablus

GMROI lubab kauplejal omavahel võrrelda osakondi, tarnijaid, kauplusi ja tarbijate rühmi, kusjuures ainult brutomarginaali alusel hindamine ei võimaldanud tõest võrdlust. *GMROI* võtab arvesse nii marginaali kui käibe. Marginaal (brutokasum) on kauba müügi- ja ostuhinna vahe eurodes. Kaubagruppide võrdlemiseks on otstarbekas leida marginaal protsentides müügihinnast.

Marginaal (%) = marginaal (€) : kauba müügihind (€) x 100

Valem 8. Marginaal protsentides

Marginaali protsent võimaldab välja selgitada kõrge ja madala marginaaliga kaupad ning neid omavahel võrrelda. Nii on võimalik võrrelda näiteks kõrge marginaaliga kaupu nagu ehted, madala marginaaliga kaupadega.

Näide

Kumba kaupa te müüksite? Kas kaupa A, mille müügihind on 20 €, marginaal 10 € (50%) ja kaubavaru käibekordaja 4; või kaupa B, mille müügihind on 4 €, marginaal 1 € (25%) ja käibekordaja 200?

Selle näite *GMROI* leitakse alljärgnevalt:

Kaup A = 40 € : 10 € = 4,00 või $(0,50 \times 4) : (1 - 0,50) = 4,00$

Kaup B = 200 € : 3 € = 66,67 või $(0,25 \times 200) : (1 - 0,25) = 66,67$

Kaup	Müügihind (€)	Marginaal (€)	Marginaal (%)	Käibekordaja	Brutokasum (€)
A	20	10	50	4	40
B	4	1	25	200	200

Tabel 2. Varude brutorentaablus

Tabelist 2 ilmneb, et kaup A teenib kasumit 40 € ja kaup B 200 €. Kui võrrelda ainult marginaale, siis ei saaks mõlema kasumlikkust (rentaablust) õigesti määrata. Seega tuleb vaadata ka käibekordaja mõju, et määratleda mõlema kauba brutokasum.

4.5 Varade mõõdikud

Kategooria juhtimises mõõdetakse tootlikkust mitmel viisil, et määratleda, kui efektiivselt kasutatakse iga kaubaühiku müümiseks ruumi. Tegevuse ja varade mõõtmisega saame hinnata kaubakategooria tootlikkust.

Varade mõõdikuid on kolm:

- ruum,
- mahutavus,
- kaubavaru.

Kauplejatele on oluline, kuidas kasutatakse müügi suurendamiseks ruumi, mida mõõdetakse kas:

- ruutmeetrites,
- jooksvates meetrites,
- kuupmeetrites.

Tüüpiliseks mõõdikuks müügiaruandes on **netokäive/müügitulu ruutmeetri kohta**. See on kahemõõtmeline mõõdik, mis võtab arvesse riuli pikkust ja laiust.

Jooksva meetriga mõõdetakse riulite kogupikkust ning tavaliselt mõõdetakse sel moel riulipinna tootlikkust, mis on kaubaartiklite arv riulil või mahutavus ehk kui palju kaubaartikleid mahub riulile mööda pikiriulit ja kui palju on kaupu üksteise taga (eest taha).

Kolmas võimalus on kasutada **kuupmeetrit**, mis tähendab vara mõõtmist rahalises väljenduses ehk mahutavuse korrutist kaubaartikli ostuhinnaga. See mõõdik on kolmemõõtmeline ja näitab, kui palju rahalisi vahendeid kulutatakse ühe riuli täitmiseks.

4.6 Tegevusmöödikud

Tegevuse hindamiseks jaekaubanduses tuntakse järgmisi möödikuid:

- kaupade liikumine/dünaamika ruutmeetri kohta;
- müük ruutmeetri kohta;
- kasum ruutmeetri kohta;
- kauba ringluskiirus riulil kordades ja protsentuaalselt;
- kauba ringluskiirus riulil päevades ehk tarnepäevad.

Esimene tegevusmöödik - **kaupade liikumine/dünaamika ruutmeetri (ruutühiku) kohta** (*movement per square metre*) või kaupade liikumine ruumi kohta annab vastuse küsimusele, mitu korda kaup vaadeldaval pinnal vahetub.

Kaupade dünaamika ruutmeetri kohta = käibekordaja : pinna suurus (m²)

Puslede käibekordaja on 12. Kaupade väljapanekul müügisaalis hõlmavad nad riulipinda 4 m². Kaupade dünaamika puslede väljapaneku iga ruutmeetri kohta on $12 : 4 = 3$.

Seega mõõdab antud tegevusmöödik ühe ruutmeetri kohta toimuvat kaupade dünaamikat ehk teisisõnu mõõdab see ruumi tootlikkust klientide voolu suurenemisel.

Teine tegevusmöödik on **müük ruutmeetri kohta** (*sales per square metre*). See möödik näitab, kui tootlik on ruum müügi tekitamisel.

Netokäive/müügitulu ruutmeetri kohta =
netokäive/müügitulu (€) : pinna suurus (m²)

Kaupleja müüb 600 € eest iPod'e, mis on välja pandud 4 m² suurusel müügipinnal. Müügi jagamisel müügipinna suurusega näeme, mitu eurot teenitakse sellele kaubale eraldatud ruutmeetri kohta, seega $600 : 4 = 150$ €.

Kuigi netokäive/müügitulu arvutamisel ruutmeetri kohta saadakse kauplejale väärtuslik info, annab **kasum ruutmeetri kohta** (*profit per square metre*) veel põhjalikuma ülevaate kaupleja tegevusest ja tulemustest. Kasum ruutmeetri kohta näitab ruumi tootlikkust kasumi tootmisel ja selle saamiseks jagatakse kasum kogupinnaga.

Kasum ruutmeetri kohta = kasum (€) : üldpinna suurus (m²)

Pusled annavad 50 € kasumit 4 m² suurusel pinnal. Ühe ruutmeetri kohta kasumi arvutamiseks $50 : 4 = 12,50$ €. Kui iPod'id annavad 300 € kasumit, siis kasum ruutmeetri kohta on $300 : 4 = 75$ €. Järelikult iPod'id toodavad kõrgemat kasumit ruutmeetri kohta.

Valem 9. Kaupade dünaamika ruutmeetri kohta

Näide

Valem 10. Netokäive/müügitulu ruutmeetri kohta

Näide

Valem 11. Kasum ruutmeetri kohta

Näide

Kaupade ringluskiirus/käibekiirus riulil (*shelf turns*) on ladustamise efektiivsuse mõõdik, mis on seotud riulipinna kasutusega. See mõõdab riulil oleva kauba vahetumist teatud ajaperioodi jooksul väljendatuna kordades või protsentides. Mõõdiku arvutamiseks tuleb kasutada valemit, kus kaupade liikumine teatud ajaperioodil jagatakse riuli mahutavusega. See on läbimüügi mõõdik, mis näitab, mitu korda (kordades) või millises ulatuses riuli mahutavusest (protsentuaalselt) riulil olev kaup valitud perioodi (näiteks aasta) jooksul maha müüakse.

Valem 12. Kaupade ringluskiirus riulil

Kaupade ringluskiirus riulil = liikumine : mahutavus

Näide

Riul mahutab 20 karpi puslesid (mahutavus) ja aastane liikumine on 12 ehk siis müüakse 12 karpi puslesid aastas, siis kauba ringluskiirus riulil on $12 : 20 = 0,60$ või 60 %.

Kui suhe on alla 1,00, siis tähendab, et kaupa ei suudetud aasta jooksul päriselt läbi müüa. Suhe 0,60 näitab, et 20st riulil olevast puslest müüdi aasta jooksul maha vaid 60% ehk 12 karpi.

Mahutavus tarnepäevades (*days of supply*) on kaubavaru efektiivsuse mõõdik. Antud mõõdiku rakendamine on kauplejale eriti kasulik, kui seda kasutatakse kauba väljastamise ja ladustamise graafikute koostamiseks ja koordineerimiseks.

Valem 13. Mahutavus tarnepäevades

Mahutavus tarnepäevades = mahutavus : päevane liikumine

Näide

Toidukaupadega kauplejal on külmutusletis ruumi vaid 20 piimapakile (mahutavus), kuid iga päev müüakse 40 pakki piima (liikumine), siis antud valemit kasutades saame arvutada mahutavuse tarnepäevades, milleks sellele näitele tuginedes on $20 : 40 = 0,50$ ehk pool päeva. Järelikult peab see kaupleja oma kaubavarusid iga päev täiendama, et nõudlusele reageerida.

4.7 ABC-analüüs

ABC-analüüs (*ABC analysis*) – nn **analüüs Pareto reegli – 20/80** järgi on logistikas ja kategooria juhtimises sagedasti kasutatav instrument varude, klientide ja tarnijate paremaks juhtimiseks. **Analüüsi eesmärk** on selgitada välja kõige enam käivet ja kasumit andvad kaubad, kõige suuremad kliendid ja olulisemad tarnijad. Analüüs toetab kategooria juhtimises valitsevat põhimõtet, mille kohaselt pööratakse tähelepanu eelkõige:

- enimmüüdavatele kaupadele;
- klientidele, kes annavad põhiosa kasumist;
- tarnijatele, kellelt ostetakse suurem osa kaubast.

Meetodi kasutamisel jaotatakse uuritav valdkond (näiteks kaubaartiklid, kliendid, tarnijad jne) rühmadeks, millele kohaldatakse erinevaid juhtimispõhimõtteid. ABC-analüüsi peetakse lihtsaks, kuid efektiivseks kategooria juhtimise tööriistaks, kus kaubaartiklite määratlemisel kategooriatesse järgitakse Pareto reeglit (20/80),

mille kohaselt 20% kaupadest annavad 80% käibest, 20% klientidest ostavad 80% kaubast ja 20% tarnijatest tarnivad 80% kaupadest.

Seega on ABC-analüüs meetod, kus reastatakse ettevõtte kaubad, teenused või kliendid tähtsuse järjekorras, et sel viisil korrastada ettevõtte tooteportfell või kliendisuhted. Seega koostatakse ABC-analüüsi käigus pingeread kaupadest, klientidest ja tarnijatest, mida nimetatakse **ABC-klassifitseerimiseks** (*ABC classification*). Teatud kohtadesse tõmmatakse pingeridades piirid, mille järgi jaotatakse uuritav grupp (kategooria, alamkategooria, segment) A, B, C, D, E jne rühma. A-rühma kaubad ja kliendid on kõige olulisemad, kuna need annavad tavaliselt 70 – 80% käibest ja kasumist. B-rühma kaubad ja kliendid annavad vastavalt 15–20% ja C-rühma kaubad 5–10% käibest/kasumist. Üleminekupiirid ühelt kategoorialt teisele on teatud määral tinglikud ja need määratakse igas ettevõttes eelnevalt kokkulepitud põhimõtete alusel. Nii jagatakse mõnedes kaubandusettevõtetes ABC-analüüsi teostamiseks kaubad A, B, C ja D rühmadesse. A rühma kaubad ei tohi laost kunagi lõppeda, A-rühma kliendid peavad saama kõige paremini teenindatud ja A-rühma tarnijad on ettevõttele kõige olulisemad tarnijad.

ABC-analüüsi tulemuste esitus graafiku või diagrammina on **ABC-kõver** (*ABC curve*). Graafikul esindab rühm A näiteks kiiresti liikuvaid, rühm B keskmiselt ja rühm C aeglaselt liikuvaid kaubagruppe. Antud näites liigitab ABC-analüüs kaubad A, B ja C-gruppidesse, kus A esindab kiireid, B keskmisi ja C aeglaseid kaubagruppe.

Miks kasutada ABC-analüüsi? ABC-analüüsi tulemusena saame väga lihtsalt ja kiiresti teada, milline on ettevõtte kaupade või klientide kasumlikkuse struktuur. Seda analüüsi kasutades on võimalik näiteks kindlaks teha, millised kaubad on tooteportfellis üleliigsed. Rakendades analüüsi klientide kasumlikkuse määramisel saame teada, millised kliendid on ettevõttele ülimalt olulised. ABC-analüüs näitab seda, kes ja mis on äriliselt oluline ning millele oma tegevuses keskenduda.

ABC-analüüs eeldab müüginäitajate olemasolu kaupade viisi. Esmalt leitakse ja koondatakse ühte tabelisse müügikäibed ning kulud ettevõtte kaupade-teenuste või hoopis klientide lõikes. Kulude puhul jälgitakse, et arvesse võetaks vaid need kulud, mis on seotud selle kaubaga, näiteks muutuvkulud (materjali- ja tööjõukulu kaubanimetuse kohta). Samuti võib arvesse võtta omatoote valmistamisega seotud püsikulusid kaubandusettevõttes. Need on kulud, mis jääksid tegemata, kui omatoote valmistamine lõpetatakse.

Tegevuste järjekord ABC-analüüsil on järgmine:

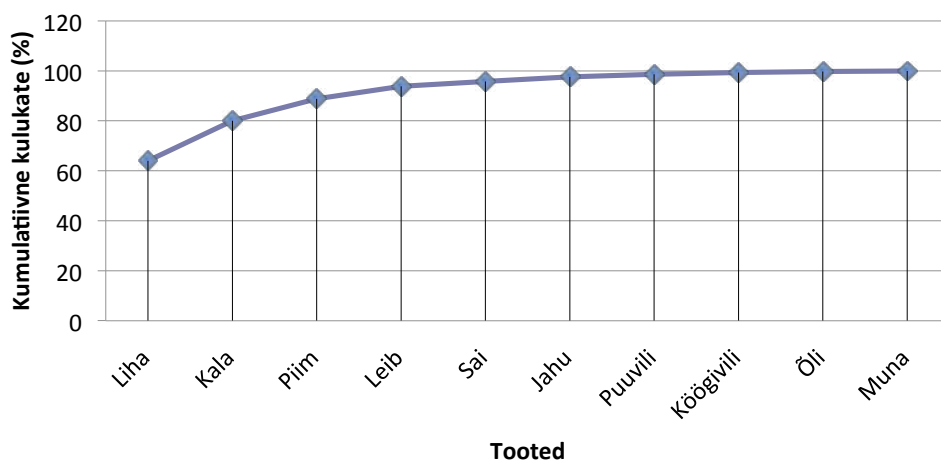
1. Kaupade (teenuste või klientide) müügikäivete koondamine tabelisse.
2. Kaupade kulude koondamine tabelisse.
3. Kulukatete arvutamine (müügikäibest lahutatakse kulud).
4. Kaupade järjestamine kulukatete põhjal (kahanevas järjekorras).
5. Kumulatiivsete kulukatete arvutamine (kauba kulukattele liidetakse juurde eelmiste kaupade kulukatted).
6. Graafiku koostamine kumulatiivsete kulukatete põhjal.
7. Graafiku vaatlus ja analüüs.

Kaubad	Käive (€)	Kulu (€)	Kulukate (€)	Kumulatiivne kulukate (€)
Liha	12900	9700	3200	3200
Kala	10000	9200	800	4000
Piim	8610	8170	440	4440
Leib	5000	4750	250	4690
Sai	4450	4350	100	4790
Jahu	1200	1100	90	4880
Puuvili	700	650	50	4930
Köögivili	400	360	40	4970
Õli	250	230	20	4990
Muna	180	170	10	5000

Tabel 3. Kumulatiivse kulukatte leidmine

Nende andmete põhjal koostame graafiku, mida nimetatakse ABC-köveraks (vt Joonis 4). Käive on kauba maksumus müügihinnas ja kulu on kauba maksumus ostuhinnas. Kulukatteks eurodes on brutotulu/marginaal.

Joonis 4. ABC-köver



Sellelt graafikult on võimalik näha, et kaks esimest kaupa kümnest annavad 80% kogu kulukattest. Sageli selgubki ABC-analüüsi tulemusena, et ettevõtte tooteportfell sisaldab murdosa neid kaupu, mis teenivad suurt raha ning enamik kaupadest annab tühise täienduse kasumile. Kui selgub, et enamik aega kulub loetelus taga-pool olevatele kaupadele, siis oleks mõistlik nendest loobuda.

4.8 Tegevuspõhine kuluarvestus

ABC (Activity Based Costing) on tegevuspõhine kuluarvestus, kus kulud suunatakse toimingutele ja tegevustele, mis neid tegelikult põhjustasid. ABC-põhimõtte järgi peavad kulud kajastuma seal, kus tekivad tulud. Vastupidisel juhul pole võimalik teha tegelikkusel põhinevaid järeldusi toimingute efektiivsuse ja tulususe kohta. Kasutatakse kategooria juhtimises, et selgitada välja igas kaubas peituv kulu ja hinnata seeläbi kauba tulusust.

Tegevuspõhised kulud (*Activity Based Costing – ABC*) on põhitegevuste kulude seostamine vastava kauba või kaupadega. Tegevuspõhise kuluarvestuse (ABC) eesmärgi paremaks mõistmiseks peab kõigepealt aru saama, mis on otsesed ja mis kaudsed kulud. **Otsesed kulud** seostuvad otseselt kaupadega, nagu näiteks kauba ostuhind. **Kaudsed kulud** aga pole otseselt kaubaga seotud. Nendeks on näiteks kaupade müügiks ettevalmistamise kulud ja administreerimiskulud. Enamus ettevõtteid liidab kaudsed kulud kaubale või kaubakategoriale kindlaksmääratud protsendi ulatuses. Näiteks 10 000 € suuruse tegevuskulu võib jagada ühe kategooria viiele erinevale kaubale, kus siis igaüks neist on 20% ehk 2000 €. Selle meetodi eeliseks on arvestamise lihtsus. Paraku eeldab selline lihtne arvestamise meetod, et tegevuskulud nendele viiele kaubale on võrdsed. Selle traditsioonilise meetodi järgi näib, et keerulisel kaubal või kaubal, mille tootmiseks tehakse rohkem pingutusi, on madalamad tegevuskulud. Tabel 4 näitab kaudsete kulude traditsioonilist jagunemist. Eeldame, et ettevõtte müüb viis erinevat kaupa, kokku 10 000 tükki ja tegevuskulud on 40 000 €. Traditsioonilise meetodikaga arvutatakse tegevuskulud alljärgnevalt: 40 000 € : 10 000 ühikuga, mis teeb 4 € tegevuskulusid ühiku kohta (vt Tabel 4).

Kaup	Ühiku müügihind (€)	Müüdud ühikute arv	Ühiku tegevuskulud (€)	Ühiku kasum (€)	Rentaablus (%)
A	8	3000	4	4	50
B	10	2500	4	6	60
C	12	2000	4	8	67
D	15	1500	4	11	73
E	18	1000	4	14	78
Kokku		10 000			

Tabel 4. Kaubaühiku kulude arvestamine traditsioonilise meetodiga

Kuna tegevuskulud on igale tootele samad, siis toode E, millel on kõrgeim müügihind, annab kõrgema kasumi ja rentaabluse (enne otseseid kulusid). Kauba A rentaablus on 50% ja kaubal E 78%. Üldiselt peaks kõrgema müügihinnaga kaup olema seotud ka suuremate tegevuskuludega. Sel juhul aga tõstab traditsiooniline meetod kunstlikult kõrgema müügihinnaga kauba rentaablust.

Tabel 5 annab ülevaate kaubaühiku kulude arvestamisest tegevuskulude põhiselt (ABC). Tabeli koostamisel on kasutatud ülaltoodud näidet.

Tabel 5. Kaubaühiku kulude arvestamine tegevuskulude põhiselt (ABC)

Kaup	Ühiku müügihind (€)	Müüdud ühikute arv	Tegevusi ühiku kohta	Tegevusi kokku	Kuluallika määr (€)	Ühiku tegevuskulu (€)	Ühiku kasum (€)	Rentaablus (%)
A	8	3000	1	3000	1,6	1,6	6,4	80
B	10	2500	2	5000	1,6	3,2	6,8	68
C	12	2000	3	6000	1,6	4,8	7,2	60
D	15	1500	4	6000	1,6	6,4	8,6	57
E	18	1000	5	5000	1,6	8	10	56
Kokku		10 000		25 000				

Igale kaubale vajalik tegevuste arv on toodud tabelis 5. Korrutades tegevuste arvu, mis on vajalik iga kaubaühiku jaoks müüdud kaupade arvuga, saame kogu tegevuste arvu igale kaubale. Kaup A vajab 3000 tegevust (1 x 3000), kaup B aga 5000 tegevust (5 x 1000) jne. Arvutades kokku iga kauba kõik tegevused, liidetakse need ja saadakse tegevuste üldmaht, mis on antud näites 25 000. Kaupade kuluallika määra leidmiseks jagame tegevuskulud 40 000 € tegevuste koguarvuga 25 000. Saame kuluallika määraks 1,6 €, mis on seega iga kauba kuluallika määr. Kaubaühiku tegevuskulu arvutamiseks korrutame kuluallika määra 1,6 € (40 000 € jagatud 25 000) selle ühiku kohta tulevate tegevuste arvuga ja saame ühiku tegevuskulu.

Tabel 6 näitab selgelt erinevusi tegevuskuludes vastavalt sellele, kumba meetodit on kasutatud.

Tabel 6. Traditsioonilise meetodi ja ABC-meetodi võrdlus

Kaup	Ühiku müügihind (€)	Müüdud ühikute arv	Traditsiooniline meetod			Tegevuspõhine meetod - ABC		
			Ühiku tegevuskulud (€)	Ühiku kasum (€)	Marginaal (%)	Ühiku tegevuskulud (€)	Ühiku kasum (€)	Marginaal (%)
A	8	3000	4	4	50	1,6	6,4	80
B	10	2500	4	6	60	3,2	6,8	68
C	12	2000	4	8	67	4,8	7,2	60
D	15	1500	4	11	73	6,4	8,6	57
E	18	1000	4	14	78	8	10	56

Tabelist 6 järeldub, et kauba A tegevuskulud vähenesid 3,4 € võrra ühiku kohta. Kauba E tegevuskulud suurenesid aga 4 € võrra ühiku kohta ehk tegevuspõhine meetod võimaldab näha kaubaühiku tegevuskulusid diferentseeritult.

Võrreldes traditsioonilist meetodit tegevuspõhise kuluarvestuse meetodiga, siis näeme, et mõlema meetodi puhul olid tegevuskulud kokku, kogumüük ja kasum sarnased. Tegevuspõhise kuluarvestuse (ABC) meetodi rakendamise eeliseks aga on, et tegevuskulud jagatakse igale kaubale vastavalt nende tegelikele tegevustele, et näidata, kui palju on igas kaubas kulusid, mis loob kauplejale reaalse pildi oma tegevustest.



1. *Milleks on vaja kasutada juurde- ja allahindlust?*
2. *Nimetage vara hindamise võimalusi.*
3. *Kuidas mõõdetakse kaupade väljapanekupinna efektiivsust?*
4. *Mille poolest erineb tegevuspõhise kuluarvestuse traditsiooniline meetod ABC-meetodist? Millist meetodit Teie eelistate ja miks?*
5. *Millised võimalused on madala marginaali ja kõrge müügitulemusega kaupleja edukuse hindamiseks? Põhjendage oma vastust.*



Bananas

77 ¢ lb.



Kategooria juhtimise traditsiooniline mudel

ÕPIVÄLJUNDID

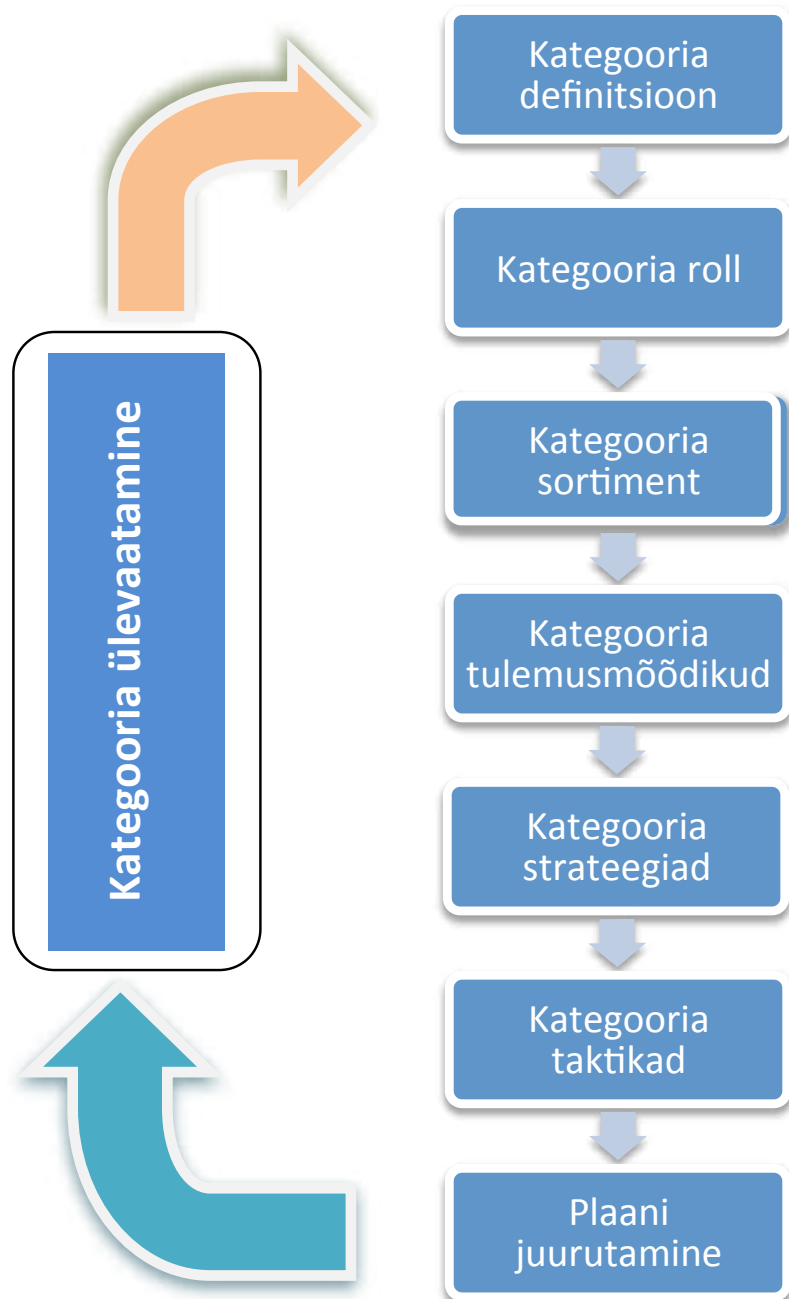
Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- määratlema kategooriat, alamkategooriat ja segmenti;
- hindama kategooriat ja tema rolli, alamkategooriat, segmenti, kaubaartikleid nende analüüsile tuginedes;
- seadma kategooria juhtimise sihteesmärke;
- leidma kategooria juhtimiseks sobiva strateegia ja taktikad;
- koostama kategooria juhtimise plaani.

5.

Joonis 5. Kategooria juhtimise tsükkel
(Kirikal'i joonis Fowler ja Goh 2011: 52 järgi)

The Partnering Groupi (TPG) poolt 1990ndate algul välja töötatud protsess, mida nüüd peetakse kategooria juhtimise traditsiooniliseks mudeliks, koosneb kaheksast etapist, mis on kujutatud joonisel 5.



5.1 Kategooria juhtimise esimene etapp

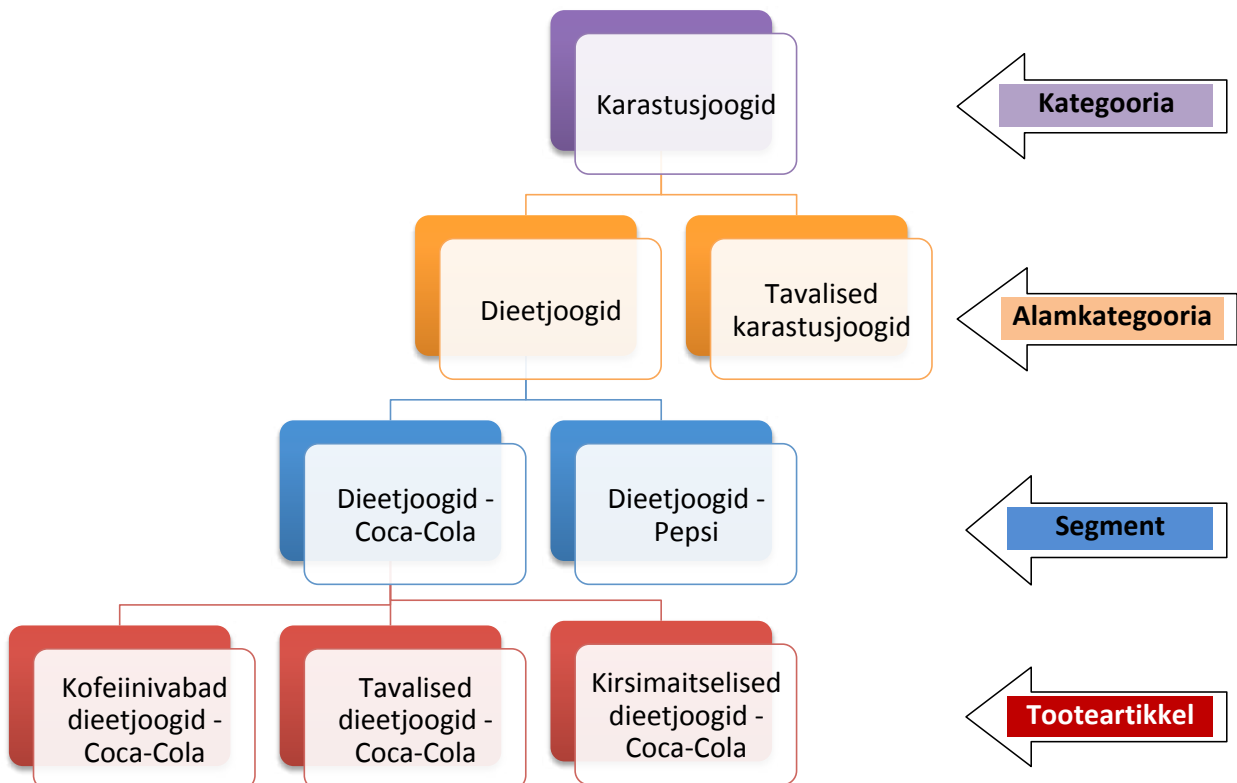
Kategooria juhtimise esimese etapi eesmärk on kindlaks määrata kaubad, mis moodustavad kategooria ja selle liigituse.

Kategooria juhtimise seisukohalt on igal kaubal sortimendis tähtis roll. Esimeses etapis võetakse vastu otsused kaupade kohta, mis peaksid sisalduma kaupleja sortimendi teatavas kategoorias ning need otsused peaksid põhinema selgel edasimüügistrateegial. Kategooria täpseks määratlemiseks koguvad kauplejad andmeid kahest allikast:

- teistelt kauplejatelt, tarnijatelt, sisseostjatelt ja konkurentidelt;
- tarbijatelt, jälgides nende ostukäitumist.

Määratletakse ka kauplejatele olulised kliendid. Kui leibkonna ostukäitumist piisavalt pikalt jälgida, ilmnevad mustrid, mis moodustavad põhialuse kategooria määratlemiseks. Kategooria määratlemine on pikaajaline protsess ja võib kesta väga pikka aega, isegi kuni terve aasta, sest paljude kategooriatega töötades ei ole võimalik igaüht sagedasti üle vaadata. Muutused turul võivad kauplejat aeg-ajalt ajendada ka kategooriat ennetähtaegselt ümber vaatama. Kategooriate määratlemise aluseks on „kliendiotsuste puu”, millele tuginedes kaupleja defineerib kategooria, alamkategooriad, segmentid, mõnikord ka alamsegmentid ja kauba-/tooteartiklid. Allolev joonis 6 iseloomustab kategooria määratlemise tulemust, milles kategooria on jaotatud alamkategooriateks, segmentideks ja kauba-/tooteartikliteks.

Joonis 6. Kategooria määratlemine (Kirikal'i joonis Fowler ja Goh 2011: 54 järgi)



5.2 Kategooria juhtimise teine etapp

Kategooria juhtimise teise etapi eesmärk on määratleda kategooria roll, tuginedes kategooriatevahelisele kvantitatiivsele analüüsile, mis arvestab tarbijat, kauplajat, tarnijat ja müügikohta.

Kategooria rolli määramine põhineb ostukorvi analüüsil, püsikliendi andmetel, leibkonna paneelküsitluse andmetel, müügiandmetel, tähtpäevade analüüsil, nõudluse ja pakkumise vahel ning finantsanalüüsil.

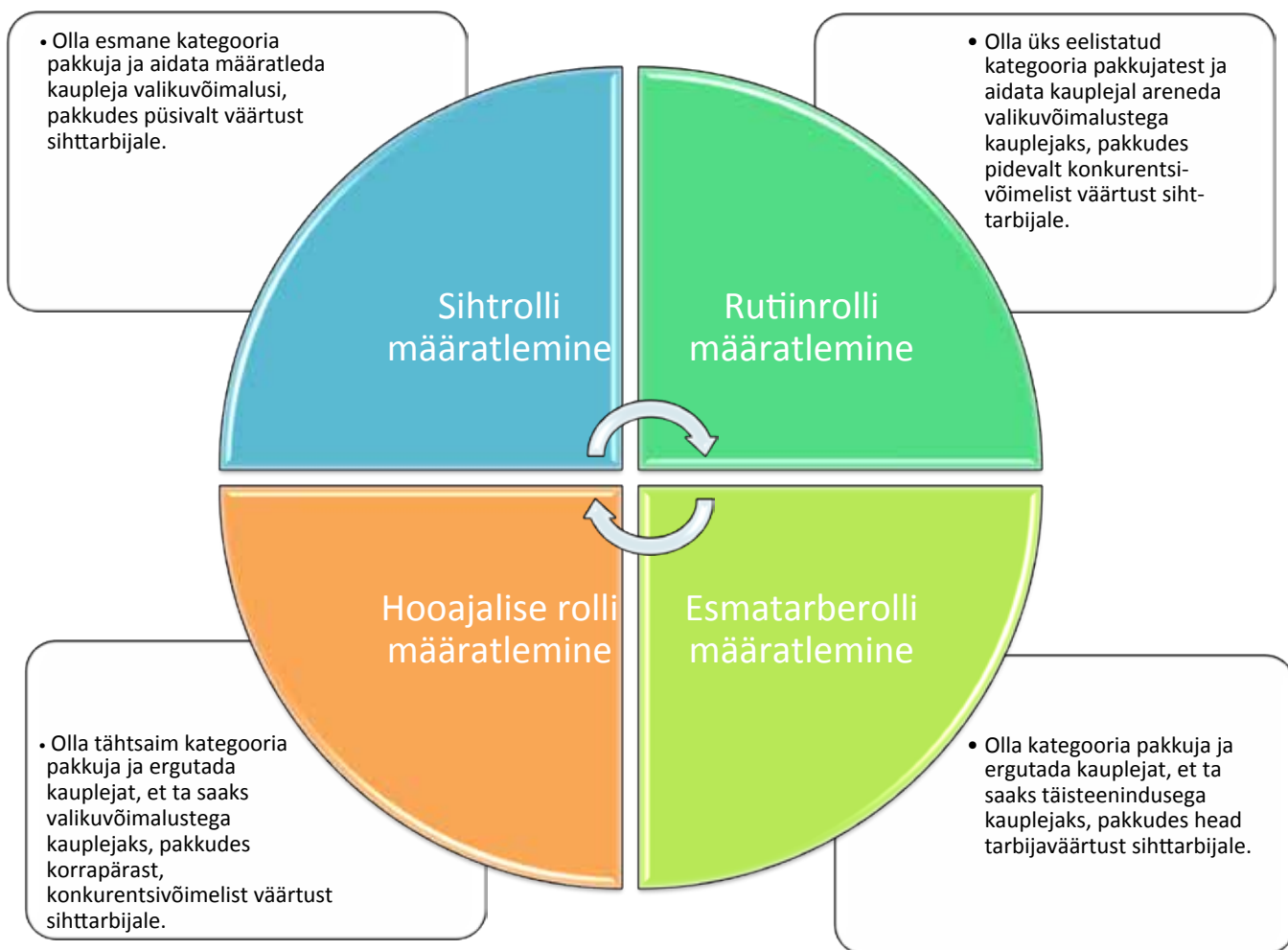
Rollide määramisest on kasu juhul, kui:

- juhtida kategooriaid vastavalt sellele, kui oluliseks tarbijad neid peavad ehk siis, tegeleda kaupadega, mille tarbijaväärtus on suurem;
- saadakse maksimaalset tulu kauplajate ja tarnijate poolt investeeritud varadest tänu efektiivsele ja sihipärasele ruumiplaneerimisele, turunduskulutustele ja juhtimisajale.

Kategoorial on neli põhilist rolli:

- **sihtroll** – tarbija tuleb kauplusesse eesmärgiga osta kindlat kaupa;
- **tavapärane (rutiinne) roll** – tarbija ostab seda kaupa pidevalt või igal päeval;
- **hooaja- ehk tähtsündmuste roll** – tarbija ostab seda kaupa harva või vaid kindlal hooajal;
- **esmatarberoll** – tarbija ostab neid kaupu harva ja need on talle olulised vaid siis, kui ta neid parajasti ostab.





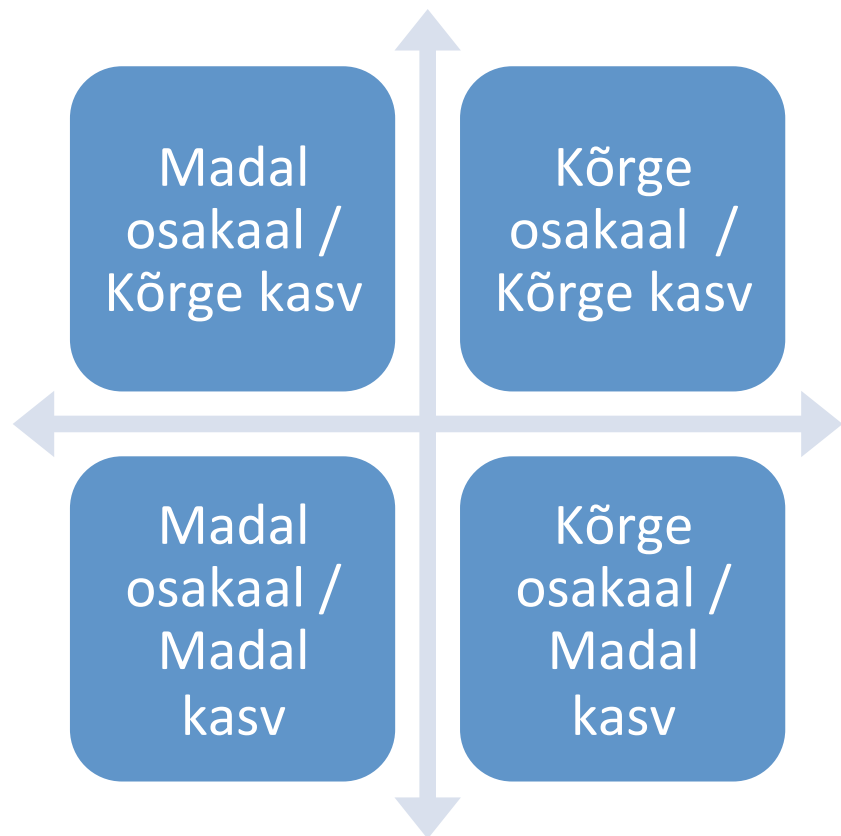
Kogenud kategooria juhtidel on tavaliselt hea tunnetus oma kategooriatest ja sellest, milline roll ühele või teisele kategooriale määrata. Ometi peab nende kogemus ja hindamisvõime olema kombineeritud olemasolevate andmete objektiivse analüüsiga. Ülevaate kategooria rollidest annab joonis 7, millel on esitatud neli erinevat rolli ja nende rollide iseloomulikud tunnused.

Joonis 7. Kategooriate erinevad rollid
(Maasik'u joonis)

5.3 Kategooria juhtimise kolmas etapp

Kategooria juhtimise kolmanda etapi eesmärk on kategooria hindamine, mille käigus analüüsitakse kategooriat, selle alamkategooriaid, tootemarke ja kaubaartikleid, tuginedes tarbija, turu, kaupleja ja tarnija seisukohtadele.

Kategooria hindamine on kategooria, alamkategooriate, tootemarkide ja kaubaartiklite põhjalik läbivaatamine, et kindlaks määrata nende kasvuvõimalusi. Kategooria juhtimise kolmanda etapi käigus analüüsitakse müügi-, leibkondade ja ruumihaldustarkvara andmeid. Protsessi käigus kaardistatakse kategooria hetkeseis ning määratakse suunad edasiseks arenguks, mis on aluseks terviklike strateegiatega ja taktikatega koostamisele, keskendudes turu-uuringule ja analüüsile, mis on kõige asjakohasem, sõltumata allikast, milleks on kas kauplejad, tootjad või kolmandad osapooled (reklaamiagentuurid, maaklerid ja turundusinfo pakkujad).



Joonis 8. Kategooria hindamise kvadrant (Kirikal'i joonis)

Kategooria hindamise kvadrant (Joonis 8) määratleb, kus kaubad asuvad, määratlus põhineb erinevate tegurite analüüsil, nagu kategooria protsentuaalne kasv turul (vertikaalne telg) ja kaupleja kategooriamüügi osa turul (horisontaalne telg). Joonis 9 annab juhised kategooria juhtimiseks sõltuvalt sellest, millises kvadrantis kategooria asub.

Kauplejad saavad küll kategooriaid ise tõhusalt hinnata, tuginevad nad tavaliselt tarnijate põhjalikule ülevaatele sellest, kes on nende tarbijad, kuidas nad ostavad ning millisel viisil on nad seotud nende tootemarkide ja kategooriatega. Oluline on ka nende kategooriate suundumuste ja turu jälgimine. Hindamisprotsessi juhtimisel ilmnevad parimad tulemused siis, kui jagatakse ühiselt väärtuslikku infot ja kasutatakse levinud malle.

Joonis 9. Juhised kategooria juhtimiseks kategooria hindamise kvadrandist lähtuvalt (Kirikal'i joonis)



5.4 Kategooria juhtimise neljas etapp

Kategooria juhtimise neljanda etapi ülesanne on püstitada eesmärgid kauplejatele ja olulistele tarnijatele, et nad toetaksid kategooria äriplaani.

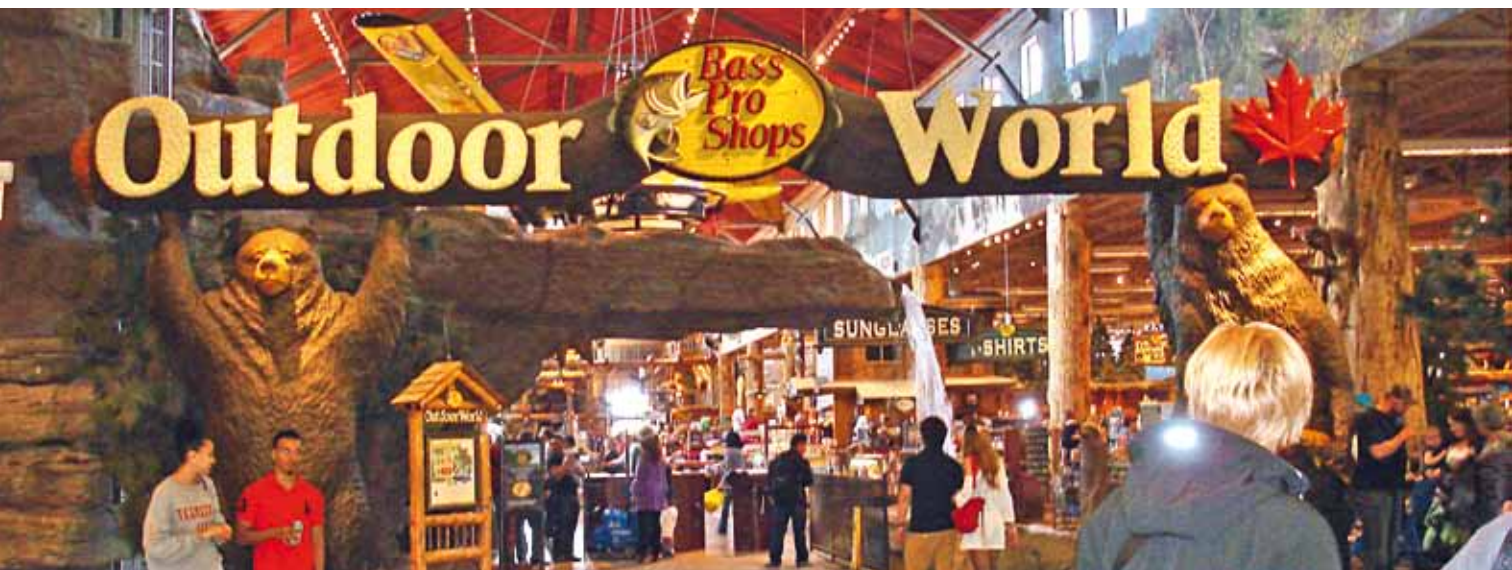
Siin määratletakse reaalsed kvantitatiivsed eesmärgid, mille põhjal jälgitakse edukust. Üheks edukuse hindamise võimaluseks on tulemuskaart, kus määratakse kindlaks mõõdikud, et juhtida kategooria soovitud eesmärgini, nii nagu on kirjeldatud teises etapis (kategooria roll) ja teadvustada, kus kategooria asub, nagu on kirjeldatud kolmandas etapis (kategooria hindamine).

Tulemuskaardi mõõdikuteks võivad olla näiteks müük, kasum, investeeringutulu, turuosa, kaubavaru ringlus, varude brutorentaabilus (*GMROI*), turu hõivamine, ostu suurus, ostu sagedus, üleminek uuele kaubale, teenuse tase jne. Kui tulemuskaardid on hästi koostatud ja praktikasse juurutatud, võimaldavad nad anda olulist tagasisidet kategooria juhtimise kohta, tuues esile selle tugevused ja nõrkused.

***GMROI* on suhtelise tootlikkuse mõõdik**, mis võimaldab mõõta brutomarginaali tootlikkust varude investeeringu suhtes. Selle arvutamiseks jagatakse brutokasum varude keskmise soetusmaksumusega.

Varu olemasolu väljendab laoseis. Mida rohkem on kategoorias asendatavaid kaupu, näiteks karastusjookide kategoorias kirsimaitseline Coca-Cola dieetjook ja vanillimaitseline Coca-Cola dieetjook, seda väiksem võib olla varude olemasolu laos.

Kauplejad jälgivad mõõdikuid, et hinnata oma arengut ja vältida tulemusnäitajate muutumist soovimatus suunas. Kuna standardiseeritud mõõdikuid ei ole, siis kasutavad kauplejad alternatiivseid andmeid, näiteks kliendi ostusagedus (kauplemisspiirkonna leibkondade arv, kes kauplusest kaupu ostavad ja teenust kasutavad) või ostukorvi suurus (kaupade arv ja maksumus) aga ka selle sisu (vt Tabel 7).



Mõõdiku nimetus	Tulemus arvulises väljenduses	
	Praegune	Eesmärk
Klient (tarbija)		
Klientide arv		
Ostusagedus		
Ostukorvi suurus		
Keskmine ostude arv ostukorvis		
Rahulolu tase		
Osakaal		
Osakonna kategooria		
Turu kategooria		
Müük		
Kategooria müük		
Müük/ruutmeeter/nädal		
Kasum		
Brutokasumi rahaline väärtus		
Brutomarginaal (%)		
Brutokasum/ruutmeeter/nädal		
Omamärgikaubad		
Müük		
Brutokasumi rahaline väärtus		
Brutomarginaal (%)		
Tarnimine		
Tarnepäevade arv		
Kaubavarud		

Esimese nelja etapi peamiseks tunnusjoonteks on kvantitatiivsete andmete analüüs. Analüüsi põhjal tehtavad otsused peavad looma tõhusa koostöö tootjate ja kauplejate vahel tarbijate efektiivse teenindamise eesmärgil. Alguses peeti tarbijatelt mitmekesiste andmete kogumist ja töötlemist tülikaks. Tänapäeva tehnoloogia võimaldab koguda rohkelt erinevaid andmeid ning neid hõlpsalt töödelda. Parimad praktikud on keskendunud tarbijakesksele kategooria juhtimisele, sest kategooria kohta tehtavad otsused põhinevad tarbija ostukäitumisel.

Tabel 7. Mõõdikute näidisloetelu kategooria juhtimise tulemuslikkuse hindamiseks

5.5 Kategooria juhtimise viies etapp

Kategooria juhtimise viienda etapi eesmärk on töötada välja turundus- ja kaubavaru strateegiad ja planeerida allikate efektiivne kasutamine kõiki võimalusi arvesse võttes.

Kategooria juhtimise viiendas etapis määratakse kindlaks üldine lähenemine, et saavutada kategooria soovitud roll ja jõuda tulemuskaardil püstitatud eesmärgideni. Eelnevates etappides peab olema määratletud kategooria roll, hinnatud kategooria hetkeseis, seatud spetsiifilised eesmärgid ja välja töötatud tulemuskaart. Hästi koostatud strateegia annab eesmärgipärased turundusjuhised üksikutele kategooriatele, millel igaühel on oma roll ja põhjendatud tegevuseesmärgid. Turundustrateegiatega koostamisel on põhiline keskenduda kliendile (tarbijale), kuna nemad otsustavad, kus ja mida nad ostavad. Strateegia kavandamine põhineb ainult kogutud andmetel. Analüüs tugineb müügiaruannetele, leibkonna paneelküsitluse andmetele ja kaupleja siseandmetele. Kõik strateegiad on omavahel seotud ning nende eesmärk on toetada kaupleja üldist strateegiat. Turundustrateegiad võivad olla kategooria, alamkategooria või tootemargi tasandil.

Kategooria juhtimise strateegilised eesmärgid saavutatakse:

- hinnapoliitika,
- kaupade paigutuse,
- ostukohas tehtava reklaami,
- ostukoha sortimendi kujundamise abil.

Kategooria strateegiatest ja ostudünaamikast annab ülevaate tabel 8.

Kategooria strateegiad	Kategooria ostudünaamika
Ostjate voolu tekitamine	Kõrge pakkumine, sagedased ostud, kõrge müügi osakaal
Tehingute tekitamine	Müügi edendamine impulssostudega
Kasumi tootmine	Kõrgem brutomarginaal, suurem kaubaringlus
Raha sissetoomine	Suurem kaubaringlus, sagedased ostud
Elevuse loomine	Impulssostud, elustiilile suunatud, hooajaline
Maine parandamine	Sagedased ostud, hästi reklaamitud, impulssostud, erilised kaubad, hooajaline
Territooriumi kaitse	Kauplejad kasutavad seda traditsioonilise kliendibaasi loomiseks

Tabel 8. Kategooria strateegiad ja ostudünaamika

Peamised kategooria juhtimises kasutatavad turundustrateegiad on:

- **Ostjate voolu tekitamine** – ostjate ligitõmbamine kauplusesse, klienditeele ja kategooria juurde. Näiteks pakutakse karastusjooke kui ostjate liikumise tekitajaid algul madala, siis tavahinnaga või pakutakse neljast pakki õlut kahe paki hinnaga. Sellise strateegia tulemusena tekitatakse kauplusesse suurem ostjate vool.

- **Tehingute tekitamine** – keskmise ostuhulga suurendamine.
- **Kasumi tootmine** – kasumi teenimine.
- **Raha sissetoomine** – rahavoo tootmine.
- **Elevuse loomine** – tarbijates huvi ja entusiasmi tekitamine.
- **Maine parandamine** – kaupleja maine tugevdamine tarbija silmis.
- **Territooriumi kaitse** – tugev kategooria paigutus võrreldes konkurentidega.

Kaupleja võib rakendada kategooria strateegiaid kas kõikides kauplustes ühtemoodi või üksikute kaupluste kaupa. Supelranna või jalgrattatee lähedal, kus liiguvad aktiivsed inimesed, võib kauplus müügile panna külmad väikesemahulised karastusjoogid (raha sissetoomine). Kauplus, mis teenindab eakat ostjaskonda, võiks kasutada ploomimahla selleks, et seostada oma mainet selle tarbijarühmaga ja müüa soolte tegevust toetavat mahla kasumi suurendamise eesmärgil. Kauplus, kus käivad noored pered, võib kasutada lastele meeldivaid maitseid ja nende meeliskaupu kui müügitehingute suurendajat.

Tavalised kaubatarnestrategieid on:

- **Hange** (*acquisition*) – parandada hankevõimalusi mitte ainult kulude vähendamise teel, vaid läbi kaupade kvaliteedi ja usaldusväarsuse tõusu.
- **Varude haldamine** (*inventory management*) – vähendada kauba koguhulka tarneahelas ja sellega kaasnevat kulutusi, nagu näiteks intress ja ladustamiskulud.
- **Kauba käitlemine** (*product handling*) – parandada kauba vastuvõtmist ja käitlemist ladudes ja kauplustes.
- **Tellimis- ja maksetehingud** (*order/payment transaction*) – parandada tellimis- ja makseprotsesse.
- **Vedu** (*transportation*) – parandada kaupade veoga seotud protsesse.

Kuna kaubatarnestrategiate elluviijateks on logistika- ja laoekspertid, siis peavad need olema seotud turundusvajadustega ning kooskõlas ülejäänud plaaniga. Tootemargid mõjutavad iga segmenti kategoorias. Näiteks mõnda tootemarki ostetakse sagedamini, võib-olla toob ta rohkem raha sisse või on tal lühem sisseostutsükkel või hoopiski saadakse selle pealt soodushinda sagedamini kui teistelt. Tootjatelt saadud õige info võimaldab kauplejal ellu viia erinevaid kategooria strateegiaid, pakkudes erinevaid tootemarke. Näiteks toob üks supermarket kindla maine saavutamiseks palju agressiivsemalt turule kõrgekvaliteedilise kohviku tootemarke kui omamärgitooteid. Ta pakub küll omamärgitoodet ühe valikuna, kuid ei reklaami seda jõuliselt. Omamärgitoodete reklaamimine võib ettevõtte tuntust tõsta.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kauplejad, kes määravad kategooria strateegiad nii, et need sobivad kohaliku tarbijabaasiga, turundavad edukamalt.

5.6 Kategooria juhtimise kuues etapp

Kategooria juhtimise kuuenda etapi eesmärk on piiritleda strateegiaga sobivad tegevused ehk taktikad.

Pärast strateegiate määramist on vaja välja töötada detailne taktika eelseisvaks aastaks nii jaemüügiettevõttes kui tarneahelas. Taktika all mõistetakse tegevusi, mis edendavad kategooria juhtimise viit aspekti: sortimenti, hinnakujundust, reklaami, turustamist ja tarneahela juhtimist. Need aspektid muudavad ostjate kategooriataju, mõjutavad kategooria käitumist ja kaupluse mainet.

Taktikate valiku puhul analüüsitakse:

- kauba käitumise taset müügi, kasumi ja teiste mõõdikute järgi, lisaks jälgitakse indikaatoreid, nagu läbimüük ja kasum ruutmeetri kohta;
- turu võrdlusi, arvestades kaupade mitmekülgust ja müügipanust;
- müügi või kasumi kvadranti;
- uue toodangu kontrollküsimumstikku;
- kaupade sortimendist eemaldamise kontrollküsimumstikku;
- kauba segmentatsiooni analüüsi;
- tarbija lojaalsust teatud tootemargile või kaupadele;
- tarbijatepoolset kaupade asendamise mustrit.

I taktika – sortiment (*assortment*) on kõige olulisem osa tarbija jaoks ning põhineb sellel, mida kaupleja tahab kategooria kaubavalikus näha.

Õige sortimendi leidmise meetodid on aja jooksul muutunud. Kui kunagi otsustasid ostjad subjektiivselt sortimendi üle selle järgi, kuidas kaupmehed kaupu pakkusid, siis hiljem sai esmaseks hindamisvahendiks läbimüügi ja ruumi suhe. Seejärel hakati tähelepanu pöörama sellele, kuidas tarbijad kategooriat ostavad: kas nad ostavad asenduskaupa, ei osta enam seda kategooriat või vahetavad kauplust.

Kategooria kujundamiseks teevad kategooria juhid viit tüüpi otsuseid:

- **säilitamine** – hoiavad antud valikut muutusteta;
- **vähendamine** – vähendavad kategooria, alamkategooria ja segmentide, aga ka kauba-/tooteartiklite (*SKU*) arvu;
- **suurendamine**: suurendavad kategooria, alamkategooria ja segmentide kauba-/tooteartiklite (*SKU*) arvu;
- **vahetamine** – asendavad kaubad uutega;
- **omamärgikaupade valik** – arendavad, lõpetavad või laiendavad omamärgikauba olemasolu kategoorias.

Joonis 10. Planogrammi näide
(Shelf Logic)



II taktika – hinnakujundus, mille eesmärk on kujundada hindu, mida kliendid tajuvad väärtuslikuna (kauba ja kvaliteedi suhe), et sel viisil mõjutada nende ostukäitumist.

Kategooria juhid teostavad hinnakujundust läbi kolme tüüpi otsuste:

- **säilitamine** – säilitavad olemasoleva hinnakujunduse;
- **vähendamine** – alandavad kas kategooria kõikide artiklite või ainult teatud valiku hindu;
- **suurendamine** – tõstavad kas kategooria kõikide artiklite või ainult teatud valiku hindu.

Taktikaliste valikute puhul vaadeldakse järgmist:

- summalist ja protsentuaalset kasumit, müüki, turuosa jt fiskaalmõõdikuid;
- marginaali ja kvadrantanalüüsi;
- hinnavahet analüüsi;
- hinnatundlikkuse/hinnaelastsuse analüüsi;
- jaekaubanduse hinnaauditit.

Tänapäeval on tekkinud hindade eristumine turgudel ja hübriidhindade tendents. Hübriidhindade puhul loovad mõned võtmetooted, mida müüakse igapäevaselt madalate hindadega, tervele kauplusele mõistlike hindadega kaupluse maine. Need reklaamitavad kaubad moodustavad 10-15% kaupluse käibe mahust.

III taktika – reklaam, mille eesmärk on tarbijate mõjutamise kaudu suurendada küllastatavust ja müüki.

Kategooria juhid määratlevad reklaamikampaaniaid läbi seitset tüüpi otsuste:

- vahend – reklaamitüüp, sealhulgas hinnalangeamine, kupong, väljapanek, demonstratsioon, kaubanäidis, teema;
- kaup – reklaamitavad kaubad;
- sagedus – kui tihti reklaamida;
- kestus – kampaania pikkus;
- ajastamine – kampaania ajastamine;
- asukoht – kampaania toimumise koht;
- lõimiv kaubandus – kaasnevad kaubad.

Kategooria juhid eeldavad, et tarnijad loovad maine ja turukontekstiga sobivaid reklaamiplaane ja teevad seda vähemalt kuuekuulise perspektiiviga. Selles etapis peaksid kauplused keskenduma analüüsile, millised kampaaniad järgivad ettevõtte üldist turundusstrateegiat ja kategooria rolli, millised kampaaniad aitavad luua tarbijate lojaalsust, millised kutsuvad esile mittesoovitud ostukäitumise ning kõrvaldavad tootemargi ja kaupluse ühtsuse jne. Eesmärgist johtuvalt analüüsitakse müüki,

kasumit, turuosa, üldrentaablust jt fiskaalmõdikuid, mõju tarbijatele, ostukorvi-
le ja impulssostudele ning konkurentide tegevust ja kaupade piisavust päevade
lõikes.

IV taktika – turustamine, mille eesmärk on potentsiaalse kliendi tähelepanu tõmbamine, huvi tekitamine ning kaupade kasumlik müük.

Igal kauplusel on kindel ruumimaht ning seepärast on müügi pinna oskuslik kasu-
tamine kategooria väljapaneku jaoks olulise tähtsusega. Ühe kategooria, alamka-
tegooria või segmendi laienemisega kaasneb mõne teise kategooria kahanemine.
Selles etapis tagab kauplejatele edu oskuslik ruumikasutus, kaupade paigutus ning
kaubavarude olemasolu. Väljapanek peaks olema selline, et kliendil oleks võimalikult
mugav näha ja leida talle vajalikke kaupu.

Kuna kaupluse eesmärk on müüa võimalikult palju kaupu, siis on oluline paiguta-
da kategooria müügi pinnal sellisest, et temast kõige rohkem kasu oleks. Näiteks
suuremat kasumit tootvad kaubad tuleks asetada silmade kõrgusele.

Selles etapis analüüsitakse:

- tulemuskaardi mõdikuid,
- tarnepäevi ja kaupade ringluskiirust,
- kaubavarusid,
- konkurentide väljapanekuid.

Kauba väljapaneku aluseks kaupluses on planogramm ehk müügi pinna plaan,
millega määratakse kaubale konkreetne asukoht riiulil, lähtudes riiulipinna ja pa-
kendi suurusest, kauba teenitavast kasumist, kauba käibekiirusest jne. Tänapäeval
on planogrammide koostamiseks spetsiaalne arvutitarkvara ning see võimaldab
kauplejatel kiiresti reageerida ning vajadusel kaubad ümber paigutada. Näiteks:
konkreetselt kauba ringlus oli suurem, kui kaup paigutati nurka teise ritta selle ase-
mel, et ta oleks jäänud keskele neljandale riiulile.

V taktika on tarneahela juhtimine, mis tegeleb protsesside ja tegevuste koordineerimisega tarnijast lõpptarbijani ning keskendub tarnevoogude ja tarnekulude tõhustamisele.

Kauplejate ning tarnijate ladus koostöö ja tegevuste koordineerimine võimaldavad
tuua toote tarbijani õigel ajal ja madalaima hinnaga. Kategooria juhid on esmased
suhtlejad tarnijatega, nende tegevus on sageli otseselt või kaudselt seotud logisti-
ka ja varude planeerimisega ning nende otsused peavad põhinema õigeaegsetel
ja täpsetel andmetel.

Kolm peamist vastutusala on transport, ladustamine ja varude haldamine.

Tarneahela juhtimine hõlmab mitmesuguseid tegevusi:

- ühe kauba vs suure hulga kaupade kohaletoometamine;
- reklaamiplaanid;
- rahvusvaheline kaubaotsing;
- pakendi ja vedaja vastavus ootustele ning vajadustele.

5.7 Kategooria juhtimise seitsmes etapp

Kategooria juhtimise seitsmenda etapi eesmärk on rakendada kaubanduspartneritega kooskõlastatud kategooria äriplaani, määrates vastutusalad ja ajakavajärgsed tegevused.

Enne plaani rakendamist on vajalik kaupleja heakskiit (nõusolek), tarnijate rahastus ning muude vajalike vahendite olemasolu.

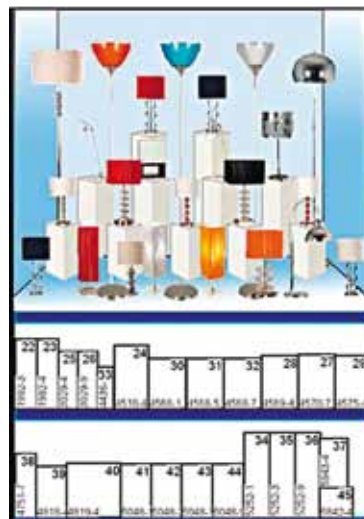
Plaani rakendamiseks:

1. Osapooled kindlustavad, et plaan lähtub nende strateegiatest. Näiteks kauplejad arvestavad osakonna ja kliendistrateegiatega, tootjad seostavad selle oma brändi ja kliendistrateegiaga.
2. Plaanis esitatakse kriteeriumid, tegevuseesmärgid ja objektiivsed mõõdikud kategooria tulemuskaardil.
3. Lepitakse kokku kõigi plaani elluviimiseks vajalike täiendavate vahendite lisamine, nagu näiteks kauba väljapanekud või tootetuvustused.
4. Hinnatakse kategooriaplaani mõju teistele ärivaldkondadele (nt kuidas võib kaupluse sisekujundust mõjutada uute riulite plaan või kategooria ümberpaigutus müügikorrusel).

Kategooria plaani rakendamisel tegelevad kategooria juhid turustamise, hindade, ruumi jagamise ja muude kaubandusküsimustega, teevad koostööd teiste protsessis osalejatega. Sageli on koostatud planogrammid ekslikud või ei arvesta inventari eripära, puudub personali huvi uute kaupade lisamiseks kategooriasse. Kaupluses ei ole piisavalt tööjõudu, kes jälgiks väljapanekute vastavust planogrammile (vt Joonis 10) ja strateegiale, ei suudeta uuendada kiiresti muutuvaid kategooriaid nagu tervise- ja ilukaubad, hilinetakse hooajakaupade tellimise ja väljapanekutega.

Plaani teostumiseks on vajalik rakendada meeskonnatööd, kus kõik protsessis osaljad on teadlikud kategooria ümberkorralduse põhimõtetest. Oluliseks tuleb pidada avatud töökultuuri, mis keskendub sellele, et töö saaks tehtud, mitte sellele, mis vahepeal valesti tehti. Tähelepanu tuleks pöörata personali õpetamisele ja juhendamisele.

Erinevate perioodide tegevuste ning nendeks vajalike ressursside planeerimiseks koostatakse müügi- ja ümberpaigutuste ajagraafik. Eriti oluline on tegeleda hooaja- ja uudiskaupadega. Sellega tuleks tegeleda isegi siis, kui parasjagu on pooleli mõne teise kategooria ümberkorraldus.



Joonis 11. Planogrammi näide
(Shelf Logic)

5.8 Kategooria juhtimise kaheksas etapp

Kaheksanda etapi eesmärk on hinnata plaani vastavust kategooria tulemuskaardile ning teha vajadusel muudatusi.

Perioodiline ülevaatamine, mis viiakse läbi kindla graafiku alusel, jälgib protsessi iga etappi ja kontrollib kategooria vastavust eesmärkidele. See toob välja probleemid ja võimaldab neile kiiresti reageerida, kaitstes seeläbi kategooria plaani terviklikkust.

Kõikehõlmava ülevaatamisega saavad kauplused kontrollida kõiki kategooriaid ja toetada kehvemaid kategooriaid, mis võivad kahjustada nende finantsvõimekust või kaupluse üldist mainet.

Kontroll hõlmab viit võtmevaldkonda:

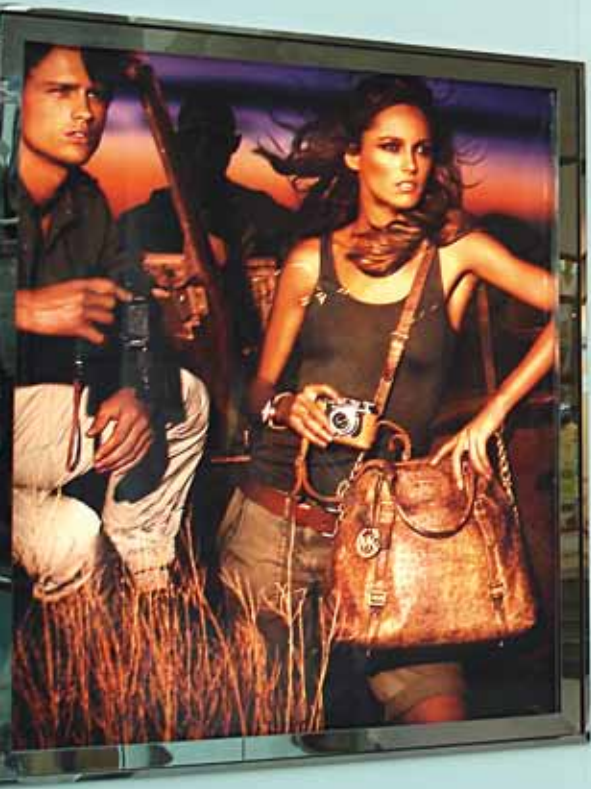
- 1. Tulemuskaart** – staatus sisemistest finantseesmärkidest lähtudes.
- 2. Turg** – iga muutus turul, mis võiks mõjutada plaani, nagu näiteks müügi- ja tarbimistrendid, konkurentide strateegilised muudatused, kategooria tootemarkide uued arengutendentsid ja jaemüügiulatus.
- 3. Täitmisplaani staatus** – Mida senini on tehtud? Ülevaatamine toob välja rakendamise nõrgad kohad ja parendused tulenevad probleemi allikast. Jaemüügi kultuur eeldab kohest tegutsemist. Ära oota aega, mil probleem süveneb, vaid tegutse kohe.
- 4. Kokkuvõtte tegevustest** – kokkuvõtte kategooriasisestest tegevustest, nagu näiteks läbiviidud reklaam või muutused sortimendis, hinnakujundus, tarnesüsteemid, või ruumi eraldamine. Taktikate nimekiri tundub pikk, kuid need on mehhanismid, mis toovad parema tulemuse, seega väärivad tähelepanu.
- 5. Kaasnevad tegevused** – järgmised sammud, soovitusel muudatusteks ja mõtted kategooria tulevikuväljavaadetest.

Ülevaatamise sagedus erineb, sõltudes sellest, milline finantsiline osakaal on igal kategoorial kauplusele.

- 1. Loetle kategooria juhtimise etapid traditsioonilise mudeli järgi ja nimeta nende peamised tunnused.**
- 2. Mille alusel määratletakse kategooriad, alamkategooriad, segmendid jne?**
- 3. Milles seisnevad kategooria rollid?**
- 4. Mis on kategooria hindamise kvadrant ja milliseid võimalusi ta pakub kategooria juhtimisel?**
- 5. Millised võivad olla tulemuskaardi mõõdikud ja millest need sõltuvad?**
- 6. Kuidas hinnatakse kategooria plaani vastavust tulemuskaardile?**







Kategooria juhtimise viieastmeline mudel

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- selgitama kategooria juhtimise viieastmelise mudeli eripära ja võrdlema seda kaheksaastmelise mudeliga;
- määratlema sihttarbijat;
- nimetama taktika elemente strateegia elluviimiseks;
- hindama kategooria juhtimise tulemusi viieastmelist kategooria juhtimist kasutades.

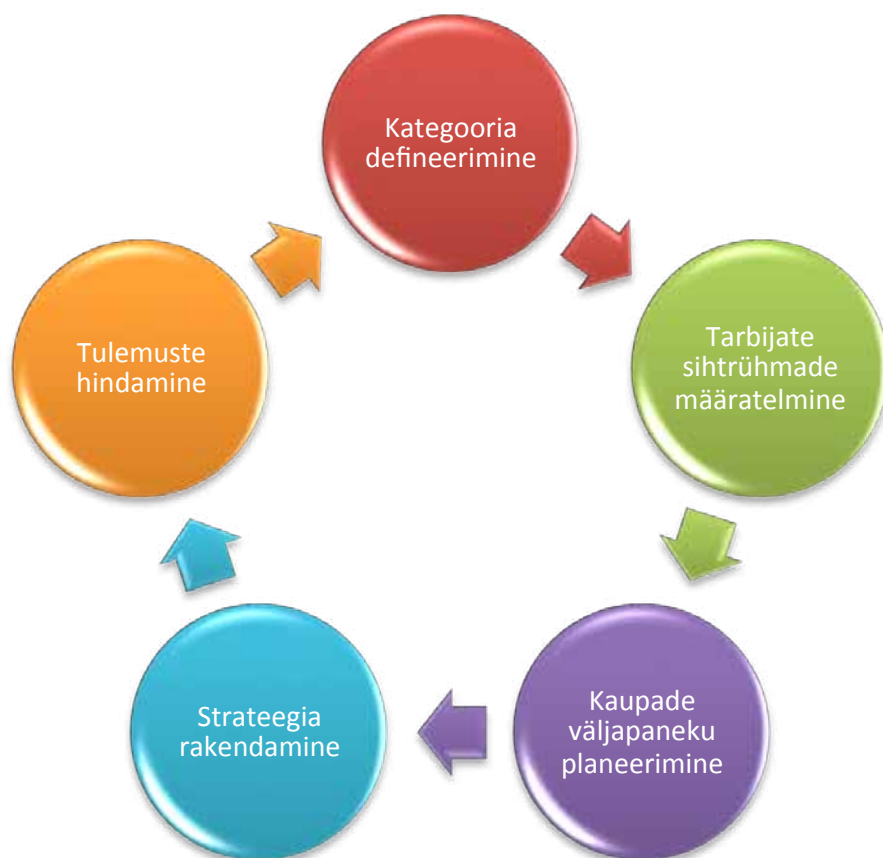
6.

AC Nielsen poolt 1992. aastal kasutusele võetud lihtsustatud protsess, mis sisuliselt katab kategooria juhtimise 8-astmelise mudeli tegevused, on traditsioonilise protsessi kohandus. Edukalt rakendatud meetod, mida nimetatakse ka tarbija turunduseks jaekaubanduses, koosneb viiest omavahel tihedalt seotud etapist. Etappide vahel kehtivad eelnevus-järgnevus seosed. Professionaalse lõpptulemuse saavutamiseks on vaja kindlakäeliselt läbida kõik protsessi etapid.

Kaubakategooriate juhtimise kontseptsiooni viieastmelise mudeli etapid on järgmised (vt Joonis 11):

1. Kaubakategooria ülevaatamine ja defineerimine (*reviewing the category*).
2. Tarbijate identifitseerimine (*targeting consumers*).
3. Kaupade väljapaneku planeerimine (*planning merchandising*).
4. Strateegia elluviimine (taktikaliste elementide juhtimine) (*implementing strategy*).
5. Tulemuste hindamine (*evaluating results*).

Joonis 11. Kategooria juhtimise viieastmeline mudel (Kirikal'i joonis *Category ...* 1992: 44 järgi)



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 oli 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, teistele analüüsidele kui ka tootjafirmade ekspertiisile ja soovitudele. Kaubakategooriate juhtimise strateegiate koostamine eeldab tihedat infovahetust kauplejate ja tootjate vahel, sest iseseisvalt esmaste turuandmete hankimine muudaks kaubakategooriate juhtimise strateegia rakendamise liiga kulukaks.

Kaubakategooria ülevaatamise ja defineerimise etapis pakub olulisi statistilisi andmeid kaupluse skaneerimissüsteemi vahendusel salvestatud informatsioon: milliseid kaupu müüdi, millises koguses, millal ja millise hinnaga. Skaneerimissüsteemina mõistetakse kaupade võotkoodide vahendusel skaneeritud informatsiooni, mis talletatakse analüüsimiseks keskses infosüsteemis. Sellise informatsiooni õige kasutamine kombineerituna tootjafirmadelt saadud kategooriat puudutava informatsiooniga võimaldab jaekaubandusettevõttel aru saada, millised on konkreetse kaubakategooria piirid ja millised kaubad antud kategooriasse kuuluma peaksid. Selle etapi käigus saadakse vastused järgmistele küsimustele: millised on vastava kategooria erinevate kaupade turuosad; millised kaubad on menud, millised mitte; millised alamkategooriad liiguvad tõusujoones, millised mitte; kuidas spetsiifilised reklaamikampaaniad ja kaubandusturundusmeetodid mõjutavad kategooria tarbijate ostukäitumist; kuidas kategooria sortiment, hinnakujundus, riiulipinna asetus, esitlused ja kaupade asukoht kaupluses on võrreldavad konkurentide samade näitajatega.

Tarbijate identifitseerimise etapis defineeritakse kategooria põhilised tarbijad konkreetse ostukoha ümbruses. Larry Koester on rõhutanud, et kaubakategooriate juhtimise protsess algab tarbijast. Ettevõtte 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).

Ühtlasi uuritakse ostukoha ümbruskonnas elavate tarbijate demograafilisi andmeid, elustiili ja ostukäitumist. Kaubakategooria juht hangib informatsiooni tarbijate keskmiste sissetulekute, haridustaseme, ametite ja perekondade suuruste kohta; samuti selle kohta, mida ja kust tarbijad osta tahavad. Kindlasti on vaja uurida, kuidas piirkonna tarbijad reageerivad erinevatele reklaamidele ja esitlustele ostukohas. Vastused sellistele küsimustele võimaldavad kaubakategooria juhil teada saada kategooria põhilised tarbijad ning kohandada kategooria tegevusi vastavalt nende soovidele ja eelistustele.

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

Oma des kategooria tarbijaid puudutavat laialdast informatsiooni, saab kaubakategooria juht grupeerida sarnaste tarbijaprofiilidega kauplused. Iga le profiilile luuakse kohandatud kaubasortiment, hinnakujundus, müügi edendus ja riulipinna jaotusskeemid, et rahuldada kaupluse tarbijate vajadusi ning suurendada kaupluse külastajate arvu. Seejuures on vaja hinnata suurimate konkurentide tegevust samade kaubakategooriate lõikes (vt Joonis 12).



Joonis 12. Kaubakategooria plaanide tegemine konkurentsikeskkonnas (Kirikal'i joonis Tamm 2005: 226 järgi)

Kaupade väljapaneku planeerimise etapis koostatakse täpsed turundus- ja finantsplaanid kaubakategooriale, et jõuda kaubakategooriale püstitatud müügi- ja kasumieesmärgideni. Arvutiprogrammid aitavad kategooria juhil läbi mängida erinevaid hinnakujundus-, müügi edendus- ning kaupade asetuskeeme riulis, võttes aluseks kategooriale püstitatud müügi- ja kasumieesmärgid. Kaupade asetuskeemid kujundatakse vastavalt kaupleja turundus- ja asetuspoliitikale, vastavalt taktikalistele ja finantsplaanidele ning kaupluse tarbijate profiilile. Sellised programmid võimaldavad kauplusel optimeerida kategooria müüki ja rentaablust, minimeerida laoseisu ning suurendada väljapanekute efektiivsust, laiendades tarbijate poolt eelistatud kaupade väljapanekupinda.

Strateegia elluviimise etapis teostatakse plaanides kavandatud tegevused kaupluses. Selleks kasutatakse taktikalisi vahendeid, millest olulisemad on pakutav sortiment, kaupade hinnakujundus, kaupade paigutus ostukohas ja seal tehtav kaupade reklaam.

Tulemuste hindamise etapis hinnatakse kaubakategooriale püstitatud eesmärkide täitmist. Vaadeldakse plaanide elluviimise edukust ning konkurentide tulemusi samal perioodil. Vajadusel selgitatakse välja, miks ei saavutatud teatud eesmärged 100%-liselt ning seejärel viiakse sisse muudatused järgmise perioodi taktikalisesse plaanidesse. Eesmärkide saavutamist võivad takistada näiteks taktikaliste tegevuste vähene rakendamine kaupluses, konkurentide edukas müügiedenduskampaania, kas riulipindade jaotusest või tootjapoolsest mitteõigeaegsest kauba tarnimisest põhjustatud kauba puudumine või liiga kõrged hinnad.

Eelnevalt vaadeldud etapilisi tegevusi ei viida tänapäeval läbi vaid kaupluseketi siseinfole tuginedes. Üha tähtsamaks muutub 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 teavet ja soovitusi adekvaatsete kaubakategooriate plaanide koostamiseks. Sellised tootjad on kategooria kaptenid (vt peatükk 1.5)

Kaubakategooriate juhtimise põhilised taktikalised elemendid kaupluses.

Taktikaliste elementide juhtimise abil saavad kauplejad ellu viia kaubakategooriate juhtimise plaane ning oluliselt mõjutada tarbijate ostusid.

Põhilised taktikalised elemendid on järgmised:

- 1. pakutav sortiment** – kaupade lisamine või eemaldamine kaupluse sortimendist;
- 2. hinnakujundus** – kõrged, madalad või igapäevased soodsad hinnad;
- 3. kaupade paigutus** – kategooriale eraldatud pind ning kategooriasisene pinnajaotus, konkreetse brändi asukoht riulis (üleval, all, keskel);
- 4. müügiedendus** – erinevad müügitoetusmoodulid, kaupluste sisemoodulid, ühisturundus, müügiks pakutavate kaupade degusteerimine jms.

Efektiivse sortimendi kujundamine ostukohas tähendab erinevate kaubagruppide ja kaubakombinatsioonide loomist, mis on kasumlikud ning rahuldavad parimal viisil tarbijate vajadusi. Eesmärgiks on kasutada väljapaneku pinda efektiivsemalt ning välistada kaupade puudumine kaupluses, mistõttu on ostukoha müügiandmed (*point-of-sale data*) kriitilise tähtsusega.

Kaupleja eesmärk on pakkuda maksimaalselt laia sortimenti, ent mitte samaotstarbelisi kaupu ühes kaubakategoorias. Ehkki lai sortiment loob tarbijale paremad valikuvõimalused, võib see teiselt poolt tarbija hoopis segadusse ajada. Võtmesõnaks sortimendi kujundamisel on tarbija poolt tajutava laia sortimendi saavutamine, mis tuleb kujundada vastavalt tarbija eelistustele kaupleja kauplemispiirkonnas, ideaalis sarnaste kaupluste lõikes või isegi üksikute ostukohtade lõikes.

Hinnakujunduse juhtimisel tuleb arvestada, et tarbijad tajuvad hindu kolmel viisil: teadlikkus kauba väärtusest, 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 kauba ostmisel. Tavaliselt kujundab tarbija enese jaoks teatud hinnataseme, millele toetudes hinnatakse iga kauba hinda kõrgeks või madalaks. Nimetatud hinnatase võib tekkida ostukohas oleva hinnainfo alusel või mõnes teises ostukohas eksisteerivate hindade alusel. Tarbijad on rohkem häiritud hinnatõusust kui hinnalangusest.

Kaupade paigutuse määramise ehk planogrammingu (*planogramming*) teostamine on võrreldav matemaatilise võrrandi lahendamisega. Eesmärgiks on lahendada palju võrrandeid (erinevate kaubakategooriate sisene jaotus) paljude tundmatutega (hinnangud erinevate kaupade ringluskiiruse kohta). Optimaalse planogrammi eesmärgid on järgmised: lihtsustada tarbija ostuprotsessi; arvestada logistiliste võimalustega viisil, et ei tekiks kaupade puudumist ostukohas; lihtsustada kaupade tellimisprotsessi ning väljapanekupinna taastäitmist; optimeerida väljapanekupinna tootlikkust nii läbimüügi kui ka kasumi kohta kauba-/tooteühikult.

Kaupu paigutades tuleb riulipinda jaotada vastavalt tarbija ostueelistustele. Ostuskriteerium riulipinna jaotuse määramisel peab sisaldama kaupade ringluskiirust kaupluses ja kauba kasumimarginaali. Kaupade paigutuse määramise eesmärk on maksimeerida müüki väljapanekupinna ühe ühiku kohta terve kaubakategooria ulatuses.

Ostukohas tehtav müügiedendus (müügikampaania/sales promotion) muutub järjest olulisemaks, kuna tarbijad langetavad enamuse ostuotsuseid konkreetsete brändide osas just ostukeskkonnas viibides. Seetõttu on ka ostukohale kulutatud ettevõtetele efektiivsem kui näiteks telereklaamidele kulutatud summad. Tarbijat tuleb ärgitada konkreetset kaupa vaatama ja siis anda talle põhjus seda kaupa proovida. Sellise tulemuseni aitavad viia mitmed ostukohareklaamid. Viimase aja trendiks on kujunenud liikuvad animatsioonid ja erinevad ekraanid, mis köidavad 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 trajektorid ning asetada reklaamtahvlid ja -ekraanid sinna.

Ostukoha müügiedenduse ühe huvitava ja eduka lahendusena on esile kerkinud ühisturundus. See on tegevus, mille raames kaks või enam tootjat ühendavad oma toodete müügi. Täiendkaupade samaaegne (pakendid ühendatakse) müük lihtsustab tarbija ostuotsuseid ning lisab väärtust kogu ostuprotsessile. Kauplejad on enamasti huvitatud sellistest tootjapoolsetest pakkumistest, kuna nende huviks on kogu kauplust (mitte ainult ühte kitsast kategooriat) hõlmavate kampaaniatega korraldamine.

Tarbijate ostukäitumist saab edukalt mõjutada lühiajaliste hinnakampaaniatega. Näiteks tootjate või kauplejate pakutavad allahindluskupongid, ostukohasisesed eriväljapanekud ja moodulid, milles asuvate kaupade kampaaniahinda on reklaamitud ümbruskonna põhilises ajalehes või ostukohas jaotatavates reklaamlehtedes.




ATA *


!!! SALE SALE!!!
BUFALA MOZZARELLA
\$ 10.99 ea.


!!! BEST IN TORONTO !!!
*** FOIE GRAS ***
Foie gras (French for "fat liver") is a product made of the liver of a duck or goose that has been specially fattened. This fattening is typically achieved through force-feeding corn, according to French law, though outside of France it is often produced using natural feeding. Foie gras is a popular and well-known delicacy in French cuisine. Its flavor is described as rich, buttery, and delicious, unlike that of an ordinary duck or goose liver. Foie gras is sold whole, or is prepared into pate and may also be served as an accompaniment to another food item, such as steak or duck.


!!! PERFECT CHOICE !!!
CORSU VECCHIU
FRENCH SHEEP'S MILK CHEESE
\$ 6.99 per 100 gr.
\$ 31.73 per lb.

Müügiedenduse korraldamiseks kaupluses sobivad hästi erinevad müügikohal olevad materjalid nagu näiteks plakatid, riiulile kinnitatavad reklaamid, pörandakleebised, ostukärude reklaamid, hinnasildid. Müügikohal asuva reklaami rohke kasutamise aluseks on asjaolu, et enamik tarbijaid teeb konkreetse brändivaliku otsuse kaupluses olles ja on seetõttu ostuotsustes kergesti mõjutatav. Efektivsete müügikohal asuvate materjalide väljatöötamine eeldab tarbija, kaupade paigutuse ja väljapaneku ning tarbija ostuteekonna mõistmist. Konkureerivate brändide puhul on vaja tarbija „üles raputada“, et ta kaaluks ka alternatiivbrändi ostmist. Selleks tuleb luua materjalid, mis üllatavad ja isegi häirivad tarbijat.

Müügikohal asuva tõhusa materjali loomiseks tuleb järgida teadaolevaid põhimõtteid: plakatile 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 kauba ostmist kaaluma. Väga hästi töötavad nn „käskivad reklaamlaused“, mis kutsuvad tarbijat üles proovima midagi uut või osalema mõnes kampaanias. Ostukoha reklaamplakatil tuleb kindlasti piltidega eksponeerida kaupa ennast, mitte ainult sõnumit.

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



- 1. Kes võttis kasutusele kategooria juhtimise viieastmelise mudeli?**
- 2. Miks võtsid jaekaubandusettevõtted viieastmelise mudeli hästi vastu?**
- 3. Millised on viieastmelise mudeli etapid?**
- 4. Millised on viieastmelise mudeli eelised ja puudused võrreldes traditsioonilise mudeliga?**



Low Prices
Every day

\$

19





Jaekaubanduse väärtsahela juhtimine

ÕPIVÄLJUNDID

Peatüki läbinud õppija on võimeline:

- mõistma väärtsahela olemust ja selle arengut mõjutavaid tegureid;
- võrdlema väärtsahela arengut mõjutavaid tegureid;
- kirjeldama kaubavarude täiendamisega seonduvaid võtteid.

7.

7.1 Sissejuhatus

Väärtusahela juhtimine on mõiste, mille autor on Michael Porter ja mille olemuse ta esitas esmakordselt oma raamatus *Competitive Advantage: Creating, Sustaining Superior Performance* (1985). **Väärtusahel on protsesside jada, milles toode/kaup saab juurde väärtust.**

Tegurid, mis viivad jaekaubanduse väärtusahela arenemisele on:

- konkureerivad ja struktuuralsed muutused jaekaubanduses;
- intensiivsem hinnakonkurents;
- omamärgikaupade arvu kasv;
- suurte jaekaubandushiidude võimutsemine tarnijate üle;
- konkurents „mängijate“ ja olemasoleva väärtusahela vahel.

Jaekaubanduse juhtimist ja väärtusahela tõhusust on pidevalt arendatud. Jaekaubanduse väärtusahela arengut on mõjutanud kolm peamist liikumapanevat jõudu:

- kiire reageerimine (QR);
- tõhus reageerimine tarbija vajadustele (ECR);
- koostöö, planeerimine, prognoosimine ja varude täiendamine (CPFR).

7.2 Kiire reageerimine

Kiire reageerimine (QR – *quick response*) kujutab endast JIT (*just in time*) filosoofia põhimõtete rakendamist jaekaubanduses. Nii tootjate kui kauplejate ühine eesmärk on kogu tarneahela efektiivne juhtimine, mis hõlmab muuhulgas:

- tellimuste juhtimist;
- varude taastamist/täiendamist (*replenishment*);
- varude füüsilist käitlemist ja transportimist;
- informatsiooni vahetamist.

QR-põhimõtet kasutades tekitatakse integreeritud tarneahel. Integreeritud tarneahela osalised on võimelised väga kiiresti reageerima nende vahel liikuvale informatsioonile ja toetavad sellega tarneahela partneri kiiret kasvu. Tarneahela partnerid (nt tootja, hulgiladu või jaotuskeskus ja kaupleja) jagavad omavahel plaane, prognoose, informatsiooni ostukoha (*POS – point-of-sales*), varude taseme ning muude kaupade liikumise koordineerimiseks.

Kiire reageerimine pakub tootjatele konkurentsieelist läbi strateegiate kombinatsiooni, mis on suunatud varude taseme vähendamisele, kaupade väljapanekute parendamisele, töötajate tootlikkuse suurendamisele, kaubakäibe kasvatamisele ja kaupade käitlemisega seotud kulude vähendamisele. Lisanduv võtmetegur oli tehnoloogia kasutamine, et üle vaadata jooksev tegevus ja arendada koostööd kauplejate ja tarnijate vahel. Iga tegur on aluseks jaekaubanduse tarbija vajadustele tõhusa reageerimise e ECRi arendamisele, eriti toidukaubanduses.

7.3 Tõhus reageerimine tarbija vajadustele

Tänase kategooria juhtimise juured ja ka **tarbija vajadustele tõhusa reageerimise** (*ECR – Efficient Customer Response*) kontseptsiooni juured lähtuvad Ameerika toiduainetetööstuse assotsiatsiooni sellekohasest algatusest 1990. aastatel. Kontseptsioon rajaneb tööstusharu parimatel praktikatel, mis on aidanud üksikutel ettevõtetel, konsortsiumitel, Interneti-müügikohtadel ja partneritel üles näidata kategooria juhtimisega seonduvat initsiatiivi.

Kontseptsiooni „**Tõhus reageerimine tarbija vajadustele**“ ideeks on lõpptarbija kasudele keskendumiseks luua pidev informatsioonivoog kaupleja ja tootja vahel. *ECRi* puhul on eesmärk tarbija väärtuse maksimeerimine väärtusahela erinevates osades tootja ja kaupleja partnerluse kaudu. Kui *ECRi* puhul on tegemist suhteliselt laia, erinevaid osategevusi hõlmava kontseptsiooniga, siis kiire reageerimine on selle üks kitsam, sageli praktikas kasutusele võetud väljund.

ECRi liikumist arendati kui jaekaubanduse juhtimise strateegiat 1990. aastatel, et parendada tarneahelat toidukaubanduses. Eesmärk oli luua ja toetada kauplejate, hulgimüüjate ja tarnijate tegevust, muuta tarneahel konkurentsivõimeliseks ja luua toidukaupadega kauplejale suuremat väärtust. *ECRi* puhul oli esmakordselt tegemist kauplejate ja tarnijate koostööga, et arendada konkreetset raamistikku koos töötamiseks ja mõlema poole tegevuse parendamiseks. *ECR*, nagu ka kiire reageerimine kaubanduses üldiselt ja täielik kvaliteedi juhtimine (*TQM*) tootmises kujunes välja toidukaubanduse parimatest praktikatest. *TQM* sai alguse 1950. aastatel ja oli liikumine kvaliteedi parendamiseks, haarates konkreetse toote tootmisega seotud kõiki osalisi.

Veel üks nende strateegiatega seotud väljund on koostöö, planeerimine, prognoosimine ja varude täiendamine (*CPFR*). Need protsessid on kõik strateegilise juhtimise osad, mida kasutavad kauplejad, et parendada jaekaubanduse väärtusahelat. Strateegiline juhtimine on analüüs, otsused ja tegevused, mis annavad ühele organisatsioonile püsiva konkurentsieelise. *ECRi* juurutamisel, mis on seotud strateegilise juhtimise elluviimisega, on olulised järgmised tegurid:

- juhtida organisatsiooni üldiste eesmärkide poole;
- kaasata ettevõtte osanikud otsustamisse;
- ühitada lühiajalised ja pikaajalised perspektiivid;
- tunnistada kompromisse tõhususe ja ebatõhususe vahel.

Peamine takistus *ECRi* juurutamisel on organisatsiooniline, sest iga muutusega kaasnevad takistused. Tegevjuhi kaasamine on oluline, kuna ta vastutab organisatsiooni üldisi eesmärke puudutava juhtimise eest. Ühtlasi on ta kohustatud kaasama osanikke otsustamisprotsessidesse, samal ajal arendades lühiajalisi ja pikaajalisi plaane. Juurutatav *ECR* vajab uusi mõõdikute süsteeme. Lisaks tõhususe ja efektiivsuse traditsioonilistele mõõdikutele on vajalikud uued mõõdikud, sealhulgas tegevuspõhine kuluarvestus, ABC-analüüs, mille rakendamisvõimalustest on ülevaade peatükkides 4.7 ja 4.8.

Tootjad, hulgimüüjad ja kauplejad teevad koostööd kui äriühingud, et vähendada üldisi kulusid, varasid ja füüsilisi vahendeid, samal ajal parandades tarbijate valikuid.

Kontseptsioonil „**Tõhus reageerimine tarbija vajadustele**“ on viis juhtivat põhimõtet:

- keskendumine tarbijatele, pakkudes neile paremat väärtust, st paremat kaupa, paremat kvaliteeti, paremat sortimenti, paremat teenindust kaupluses ja paremat mugavust väiksemate kuludega kogu tarneahelas;
- *ECR*i viimine pühendunud äriiidriteni, kes soovivad muuta suhteid kauplejate ja tarnijate vahel, et saavutada kasumlikkus;
- täpse ja õigeaegse informatsiooni tagamine, et muuta turundus, tootmine ja logistilised otsused efektiivseks. Informatsioon peab liikuma kaubanduspartnerite vahel, kasutades elektroonilist andmevahetustehnoloogiat (*EDI*);
- keskendumine õigele tootele, õigel ajal ja õigele tarbijale;
- tulemust mõõdetakse kogu süsteemi efektiivsuse abil, mis sisaldab kulude vähendamist, madalamat varude taset, suurenenud aastatulu ja kasumit. *ECR* edendab õiglast hüvituste jaotamist partnerite vahel.

ECR oli loodud selleks, et kombineerida kaks alljärgnevat perepoodide kontseptsiooni:

- tarbija vajadustele vastamine (reageerimine);
- piiratud riulipinna täielik kasutamine, et säilitada oodatud kasumlikkuse tase.

Oluline osa definitsioonist oli määratletud, kui oli olemas õige kaup/toode, õiges kohas ja õiges koguses. See on ka üks turunduspõhimõtetest. *ECR* on säästnud toidukaubanduses miljoneid dollareid, vähendades tarneahela varasid 41% ja keskmisi varusid 104 päevast 61 päevani.

Hilistel 1980. ja varastel 1990. aastatel tõmbuti *ECR*i osas tagasi. Kombineerides omamärgikaupade kasvu uute jaekaubanduse formaatide kiire levikuga anti suurte kaubanduskeskuste ja ladude arendamisega toidukaubandusele uus stiimul ärijuhtimise muutmiseks. Muutuse algatajad olid kaubandusvaldkonna liidrid, kes moodustasid *ECR*i töögrupi 1990ndate keskpaigas. Nad korraldasid uuringu, et välja selgitada, kuidas toidukaubandusega tegelevad ettevõtted võiksid säästa kümneid miljoneid dollareid. Sellest sai väga ambitsioonikas projekt *UPC*-koodi elluviimisest alates. See grupp, olles tuntud kui *Joint Industry Project*, alustas, et analüüsida iga seost tarnesüsteemis ja määratleda kulude vähendamise meetodid ja parandada efektiivsust, eesmärgiga levitada kogutud informatsiooni arvukate aruannete kaudu.

7.4 Kasu tõhusast reageerimisest tarbija vajadustele

Tõhus reageerimine tarbija vajadustele pakub kahesugust kasu, materiaalselt ja mittemateriaalselt. Materiaalne kasu tarnijate ja kauplejate müügi ning kasumi suurenemisest on kergesti äratuntav, olles üks *ECRI* põhieesmärk. Mittemateriaalne kasu, mida saadakse *ECRI* rakendamisest, ei ole nii tähtis. Tabel 9 näitab, kuidas kliendid, kauplejad ja tarnijad saavad *ECRI*st mittemateriaalselt kasu. Need toetused võimaldavad klientidel suurendada jaekaubanduse kogemust, samal ajal kui kauplejad ja tarnijad saavad rohkem eduelamusi ärisuhetest ja kaubamärgi arendamisest e brändingust.

Kliendid	Kauplejad	Tarnijad
Suurenenud valik ja ostlemise kogemus	Suurenenud klientide lojaalsus	Vähenenud laost lõppenud toodete hulk
Vähenenud müügilt puudevate kaubaartiklite arv	Kliendid on paremini kaupadest teavitatud	Suurenenud brändi terviklikkus
Suurenenud uute/värskete kaupade ostmise võimalus	Paranenud suhted tarnijatega	Paranenud suhted kauplejatega

ECR keskendub tarneahela aja lühendamisele ja kulude kõrvaldamisele, kasutades selleks nelja vahendit:

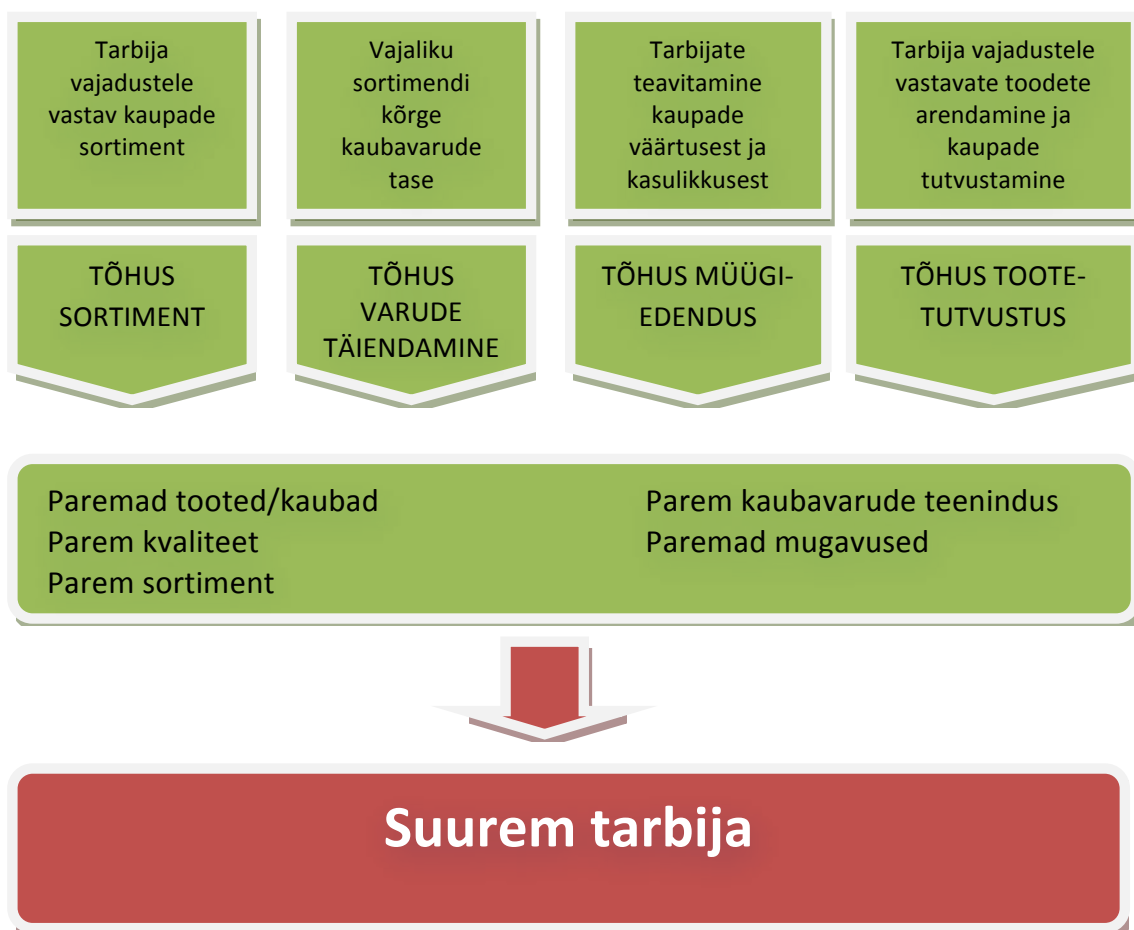
- tõhus sortiment;
- kaubavarude tõhus täiendamine;
- tõhus müügi edendamine;
- tõhus tootetutvustus.

Need vahendid vähendavad üldisi ärikulusid ja parandavad tehnoloogiale tuginedes efektiivsust, vähendades paberitööd. Kokkuvõtlikult öeldes mõjutavad need vahendid klientide ostlemise kogemust,

- pakkudes ostlemist lihtsustavat ja klientide vajadusi arvestavat sortimenti;
- säilitades vajaliku sortimendi kõrge laovarude taseme;
- teavitades tarbijat kaupade kasulikkusest ja nende väärtusest reklaami ja hinnapakkumiste kaudu;
- arendades tooteid ja tutvustades kaupu vastavalt tarbija vajadustele.

Edukas *ECRI* tulemuste juurutamine tagab paremaid kaubad, parema kvaliteedi, sortimendi, kaubavarude teeninduse, mugavuse ja väärtuse. Joonis 13 näitab *ECRI* mõju tarbija rahulolule.

Tabel 9. Mittemateriaalne kasu tõhusast reageeringust tarbija vajadustele



Joonis 13. Tõhusa reageerimise mõju tarbija rahulolule (Kirikal'i joonis Fowler ja Goh 2011: 43 järgi)

Kuigi *ECRI* pooldajad on leidnud, et protsess toob kasu, kaasneb *ECRI* omaksvõtuga harva otsene rahaline kasu. Mõningate läbiviidud uurimuste kohaselt toob *ECRI* juurutamine kaasa tarbijahinna vähenemise 5,7%, tegevuskulude vähenemise 4,8% ja varude vähenemise 0,9%. Need numbrid varieeruvad erinevate riikide, kauplejate, jaotuskanalite ja kaupade/toodete puhul. Vähemärgatava konkurentsieelise tõttu ei rakendanud *ECRI* need ettevõtted, kel konkurents puudus. Peamine kasu on üleminek vastandlikelt suhetelt kaupleja-tarnija koostöösuhetele. Inno-vatsioon ja koostöö on parandanud tootlikkust ja efektiivsust, mis võimaldab tarbija vajadustele paremini reageerida.

ECR on seotud kulude kokkuhoiuga, milleks on vaja:

- Korraldada ümber kategooria juhtimine
 - ▶ lähtudes tarbijate vajadustest;
 - ▶ vahetades hankimise müügi vastu;
 - ▶ kõrvaldades konflikti organisatsiooni ja kategooria kasumlikkuse optimeerimise vahel.

- Täpsustatud andmetele tuginedes korraldada ümber kategooria ja ruumipaigutus:
 - viies ellu tegelikkusel põhinevad kriitilised otsused;
 - tutvustades uusi tooteid;
 - vähendades sortimenti;
 - edendades müüki;
 - hõlmates kõik kaupluse kassasüsteemides olevad demograafilised andmed tarbija ja tema eelistuste mõistmiseks.

- Vaadata üle kategooria ja kauba-/tooteartikli ruumipaigutus:
 - rakendades ruumi ja kategooria juhtimise vahendeid, et sorteerida kaupluse tasandil optimaalseid kulutusi investeeringutesse;
 - mõõtes ja jälgides kord nädalas kulutusi investeeringutele, et parandada müüki ja kasumit.

Lisaks, pakkudes klientidele paremat ja suuremat rahulolu tekitavat ostukogemust, kasvatavad kauplejad ja nende partnerid rahalist kasu:

- hoides kokku kaupade ja nende riknemisega seotud kulusid;
- vähendades kaubandustegevuse administreerimisega seonduvaid kulusid ja kaupade tutvustamisel esinevaid puudusi;
- automatiseerides müügi-, ostu- ja varude täiendamise protsessi ning andmete elektroonilist vahetust, välistades selleks personali kasutamise vajaduse;
- tegutsedes jaotuskeskustes, ladudes ja kaubavedude puhul efektiivsemalt;
- koondades kontoritöö ja arvestusega seonduvaid töötajaid;
- suurendades müüki ruutmeetri, jooksva meetri ja kuupmeetri kohta, kasutades kaupade automatiseeritud tellimist.



7.4.1 Tõhus sortiment

Tõhus sortiment on ECRI peamine osa. See on mitmesuguste toote- ja teenusgruppide arendamine, et rahuldada tarbijate vajadusi. Tõhus sortiment maksimeerib ruumi kasutamise ja efektiivsuse, pakkudes samal ajal tarbijale rahulolu. Kategooria juhtimise, kaupade väljapaneku planeerimise süstemaatilise arendamise väljundiks on tõhus sortiment. Riiuliruumi jaotus põhineb:

- kaupluse täpsete andmete ja müügiaruannete (POS) skaneerimisel, saadud andmete analüüsil;
- kauplusetasandi müügiandmete ajalool, mis kohandatakse kampaaniate ja hooaja jaoks;
- kaupade andmebaasil, sealhulgas arvulistel andmetel kaupade hinna ja kulude kohta;
- müügiandmetel, mille kaudu saab ühtlasi määratleda tarbija demograafilisi parameetreid, nagu ZIP-kood (*Zone Improvement Plan code*), kliendikaardi andmed, krediitkaardi andmed jm.

Tõhusa sortimendi kui vahendi elluviimisel saadud kasu ilmneb suurenenud müügis ja kasumimarginaalis, kuid raske on määratleda, kui suur on kliendi rahulolu ja lojaalsus.

7.4.2 Kaubavarude tõhus täiendamine

Kaubavarude tõhusa täiendamise eesmärk on juhtida ühiselt kaubavarusid, kiirendada kaupade laialijagamist ning vähendada lao- ja jaotuskulusid. Jaekaubanduse edu sõltub õige kauba/toote omamisest õigel kohal, õigel ajal ja õiges koguses, mis ongi kaubavarude tõhusa täiendamise lõppeesmärk. Lisaks vähendavad kauplejad ja tarnijad seeläbi lao- ja jaotuskulusid. Kaubavarude tõhus täiendamine on seotud klientide, kaupluste, jaotuskeskuste, ettevõtete peakontorite ja tarnijate lülitamisega sünkroniseeritud süsteemi. Informatsioon kantakse veatult üle elektroonilise andmevahetussüsteemi (*EDI*) kaudu. Kaubad liiguvad tootjalt jaotuskeskustesse, sealt edasi kauplustesse ning lõpuks kliendile.

Kitsaskohad kaubavarude täiendamisel on seotud:

- liigsete kuludega kaubavarude kohaletoimetamisel;
- kaubavarude rikkumise ja rikkumise arvu suurenemisega;
- liigsete administratiivkuludega;
- kõikivate tootmisgraafikutega.

Kaup paisatakse jaotuskeskusesse, kui tootja pakub kauplejale erihinda ja kaupleja ostab lisaks muid kaupu. Kaup tõmmatakse jaotuskeskusest välja kaupluse kaubariulite täiendamiseks klientide vajadustele tuginevate tellimuste alusel. Kaupade sisse ja välja liikumine on tingitud sellest, et ostu- ja müügi protsessi ei ole omava-

hel sünkroniseeritud. Kauplejate jaoks kõige efektiivsem rahavoo säilitamise viis on maksta kauba eest pärast selle müüki. Kui kauba müügiperiood on pikem kui tavaliselt, siis maksab kaupleja ruumi eest renti ja tema rahavoog väheneb. Kaupa tõukav liikumine (paiskamine) vähendab kaupleja rahavoogu ja tõenäoliselt suurendab riknenud või hävinud kaupade hulka.

Vahendid, mis parendavad kaubavarudega täiendamist, on:

- **ristsildumine** (*Cross-Docking*), mis tähendab, et kaup toimetatakse lattu *just-in-time (JIT)*, koheseks kauplusesse edasi saatmiseks. Mõiste ristsildumine oli algselt mõeldud seletama kauba liikumist viisil, kus kaup tõstetakse ühest veoautost teise jaotuskeskusesse või lattu sisenemata;
- **kohaletoimetamise silt** – (*Advance Shipping Notices – ASN*) – see on silt väljaspool pakendit/taarat informatsiooniga, mida vajatakse tellimuste esitamisel;
- **otsesaadeti** – (*Direct Store Delivery – DSD*) – tavaline kaupade kohaletoimetamise viis toidukaupade puhul, kaubad liiguvad tootjalt otse kauplusesse;
- **tellimused arvuti teel** – (*Computer Assisted Ordering – CAO*) – CAO automaadid genereerivad kaupluse kaubavarude täiendamise tellimused. Seda kasutatakse laialdaselt tarbijapakendis kaupade puhul. CAO-l on neli võtmeelementi:
 - ▶ kaupade täpne skaneerimine kaupluse tasandil müügitöötajate poolt;
 - ▶ täpne infovahetus andmebaasisüsteemide kasutamisel kauplejate ja tarnijate vahel;
 - ▶ kaupluse varude süsteem põhineb vigadeta skaneerimisel;
 - ▶ EDI süsteemide ja andmebaaside kasutamine tagatakse kaupleja ja tarnija poolt.

7.4.3 Tõhus müügiedendus

Tõhusa müügiedenduse eesmärk on vähendada müügiedendusega seonduvaid kulusid. Müügiedenduskulud on oluliselt muutunud alates *ECRi* algaegadest. Kui varem koosnesid need kulud reklaami, tarbijaedenduse ja kaubanduse edenduse kuludest, siis kaubanduse arenedes on müügiedenduskulud muutunud.

Müügiedendus on suunatud kindlale sihtgrupile, kasutades erinevaid vahendeid, nagu:

- tootemargi edendus – tootja ja kaupleja vaheline tegevus - pakkumised, spetsiaalsed allahindlused jne;
- tarbijaedendus – spetsiaalsed pakkumised, preemiad kingituste ja kupongidena;
- tarbijareklaam – raadio, TV, ajalehed, ajakirjad, Internet jm.

Müügiedendus toob kaasa kulud, mis makstakse tootjate poolt vahetult kauplejatele kaupluse riulipinna kasutamise eest. Kaupleja müügiedenduse kulud moodustavad kaupleja kogutulust ca 15-20%. Tarnijad kasutavad müügiedendusi, et parandada suhteid kauplejatega ja kujundada koostöös klientidega lojaalsust kaubamärgile. Tarnijatega koostööst on sündinud **etteost**, mis on üks kaupade müügiedenduse protsess, kuid mis lisab kulusid kaupade jaotusprotsessile. Teatavasti on etteost suurtes kogustes kaupade sisseost, millele tootja pakub allahindlust. Siinjuures tuleb kauplejal arvestada kulutustega, mis on seotud kaupade ladustamisega kaupleja juures, tavaliselt kauplustes.

Tehnoloogilised lahendused on muutnud paljud jaekaubanduse tegevused tõhusaks ja efektiivseks. Samas on kiiresti muutuv tehnoloogia teinud müügiedenduste elluviimise ja arengu väga keeruliseks. Varem keskendus jaekaubandus reklaamile trükimeedias, raadios ja televisioonis, kaubanduse- ja tarbijaedendusele. Digitaalse videosalvesti tulek ja trükimeedia vormide, nt ajalehed ja ajakirjad, vähesem populaarsus on mõjutanud traditsiooniliste reklaamivormide tõhusust ja edukust. Interneti laiaulatuslik levik on muutnud reklaamide esitamist – paljusid videoklippe näidatakse Internetis, muutes nad tarbijale lihtsalt kättesaadavaks.

Müügiedendused tarbijale on suunatud otse neile, kes kaupu tarbivad, need on nt kupongid, kauplusesisesed allahindlused jms. Aastatel 2004-2007 tehtud uuringute kohaselt soetasid kliendid uusi kaupu eelkõige müügiedenduste kaudu. Enamus neist klientidest olid vanuses 55 ja vanemad. Euroopas 2005. aastal läbiviidud kliendiuuringu alusel soetasid 69% klientidest uusi kaupu või kaubamärke müüki edendavate tegevuste tõttu.

7.4.4 Tõhus tootetutvustus

Tõhus tootetutvustus seisneb tarbija vajadustest lähtuvate uute kaupade/toodete tutvustamises. Tootjad keskenduvad esmalt ebaõnnestumiste vähendamisele, mis on seotud uute toodete tutvustamise ja sellega seotud kulutustega. Teine eesmärk on reageerida dünaamiliselt tarneahelaga seotud informatsioonile ja uutele andmetele, et riulitele asetataks ainult lisandväärtusega ja tarbija poolt nõutud kaubad.

Tõhusa tootetutvustuse eesmärk on suurendada uute kaupade/toodete edu müügiandmeid õigeaegselt analüüsid. Tootetutvustuse juhtimine vähendab vähetõhusate tootetutvustuste arvu ja pakub tarbijatele väärtuslikumaid kaupu/tooteid.

Uue toote tutvustamisel on kaks olulist aspekti:

- õigeaegsus,
- innovaatus.

Vastates kliendi tegelikele ja tajutud vajadustele võib määratleda uute kaupade edaspidise edu. Paljud uued tooted on tegelikult olemasoleva tootemargi laiendused, mis võivad olla seotud nt maitse, suuruse jm sarnasega.

ECR Euroopa viis läbi uuringu uue toote tutvustamise kohta, kust ilmnas, et 2,2% toodetest on täiesti uued, 6,1% olid olemasoleva brändi e tootemargi laiendused ja 77% olid teiste toodete koopiad. Järelikult esindab innovatsiooni vaid väike osa tooteid. Kahjuks enamiku uute toodete eluiga ei ületa ühte aastat – täiesti uutest toodetest on 43%, brändi laiendustest 51%, teiste toodete koopiatest aga 77% aasta jooksul „läbikukkjad“.

Paljud kauplejad pakuvad oma klientidele kliendikaarti koos koodiga, mis lubab kauplejal kliendi lisada andmebaasi selliselt, et ta on seotud kliendi koduse aadressiga. Kliendikaardid võimaldavad kauplejal määratleda, kuidas müügiarendused, mis on vastavalt elukoha koodidele saadetud, mõjutavad tarbijate ostukäitumist. Samuti testitakse seeläbi uusi tooteid, uusi omamärgikaupu ja kliendi rahulolu. Kirjeldatud analüüsist saadav kasu annab võimaluse

- vähendada uute toodete „läbikukkumist“;
- testida uusi tooteid reaalses keskkonnas;
- määratleda uutest toodetest saadavat kasumlikkust.

7.4.5 Tõhusa reageerimise arendamine vastavalt tarbija vajadustele

Kategooria juhtimine on nõudluse juhtimise tuum. Nõudluse juhtimine (*demand management*) sisaldab kaupade sortimendi, müügiarenduse ja uute kaupade/toodete tutvustamise optimeerimist.

Tarnehela juhtimise eesmärk on pakkuda kliendile õiges koguses õiget toodet õigel ajal ja õiges kohas nii efektiivselt kui võimalik. Kaubavarude tõhus täiendamine on olnud kõige edukam kulude kokkuhoiu jaotamisel kauplejate ja tarnijate vahel. Tegurid, mis võimaldavad kulude kokkuhoiu on automatiseeritud tellimused, ristsildumine, koostöö tarnijate vahel, nõuded kavandamiseks ja tootmise planeerimiseks. Võtmetegurid elluviimisel on müügiandmed ja standardiseeritud toote laialijagamise pakendid, mis kasutavad *RFID*-tehnoloogiat.

RFID on tehnoloogia, mis võimaldab *ECR*i, sisaldab ühist standardite määratlemist, standardseid elektroonilisi sõnumeid ja globaalset andmete sünkroniseerimist. Tehnoloogia võimaldab kauplejal jälgida müügi ja klientide eelistusi ning suurendada kulude arvestamise täpsust. Samuti võimaldab tehnoloogia saada ettevõtetel uut informatsiooni väärtusahela kulude struktuurist.

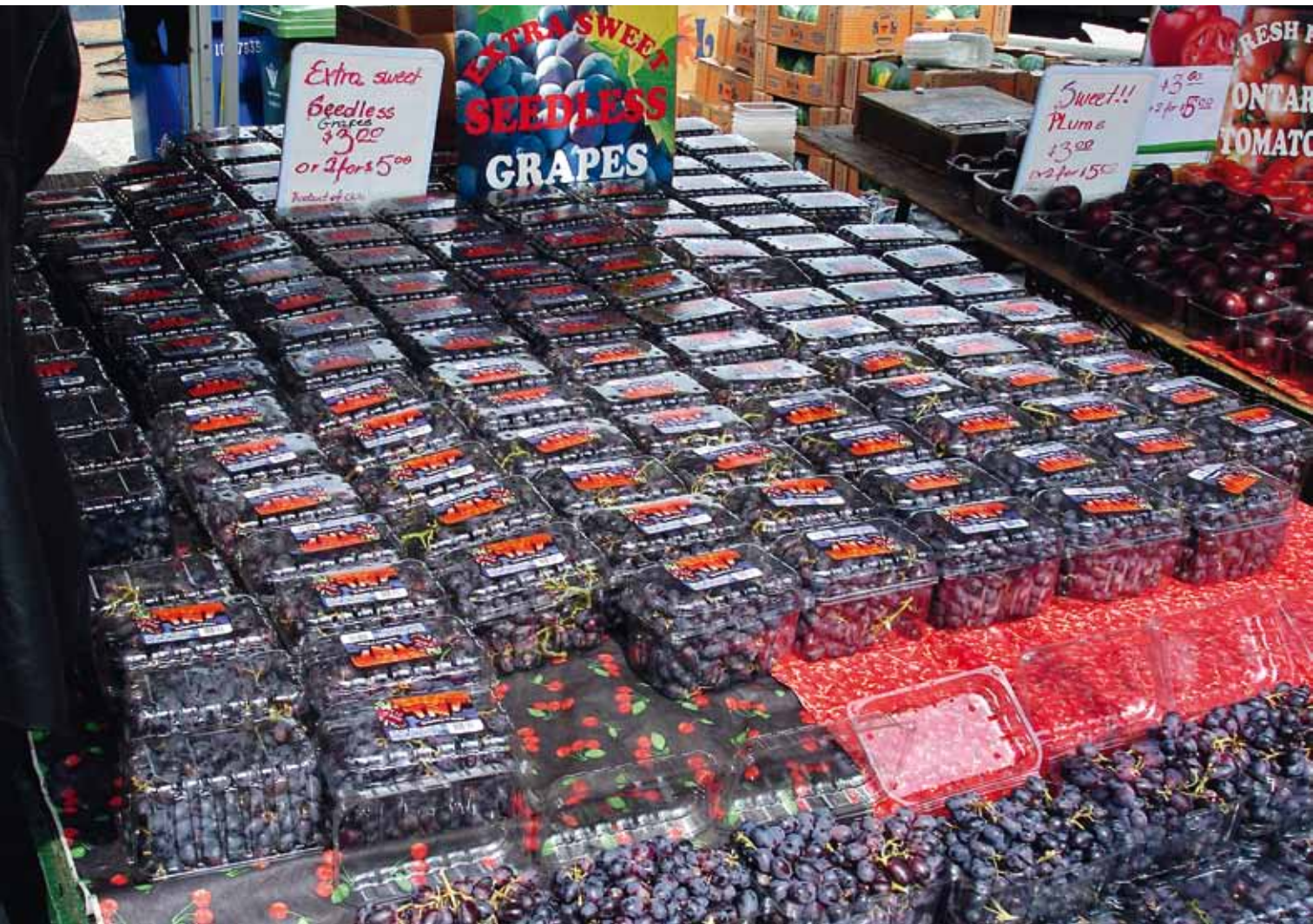
Koostööl põhinev kavandamine ja planeerimine, samuti kulude/kasumi ja väärtuse mõõtmine võimaldab kauplejal ja tarnijatel kombineerida teisi tunnuseid *ECR*i põhjalikuks hindamiseks. Üks sellega seotud algatus on **koostöö, planeerimine, kavandamine ja varude täiendamine** (*CPFR*), mis seisneb valdkondadevahelises koostöös, et parendada suhteid tarnijate ja kauplejate vahel. *CPFR* võtab koostöös üle **tarnija juhitud varu** (*VMI – Vendor Management Inventory*) ja **pideva varude täiendamise programmi** (*CRP – Continuous Replenishment Program*). *CPFR* ning

lisab koostöö põhilise osa – koostöös planeerimise ja kavandamise. *CPFR* aitab tagada äriprotsesside sujuvust väärtusahelas, vajades kõrgel tasemel usaldust ja mõõdikut andmete parendamiseks. Samal ajal kui *CPFR* on *ECRi* tarnijapoolne arengutegur, on koostööl põhinev kliendisuhete juhtimine (*CCRM*) tarbijate nõudlusega seonduv arengutegur. *CCRM* võimaldab kauplejal ja tarnijatel juhtida kõiki kliendikogemuse puutepunkte. *ECR* on jaekaubanduse strateegia, mis areneb pidevalt, milles parendatakse tehnoloogiat ja tõhustatakse koostöösuhteid tarnijate ja kauplejate vahel.



- 1. Millised tegurid mõjutavad väärtusahela arengut?**
- 2. Mis eristab kiiret reageerimist tõhusast reageerimisest tarbijate vajadustele?**
- 3. Millist kasu saavad kauplejad ja tarnijad tõhusast reageerimisest tarbija vajadustele? Põhjenda oma vastust.**
- 4. Mis on *CPFR* ja kuidas on võimalik *CPFRi* kaasabil tõhustada reageerimist tarbija vajadustele?**





KATEGOORIA JUHTIMISEGA SEONDUVAD MÕISTED

Kategooria juhtimine kui turundusega tihedalt seotud valdkond on toonud endaga kaasa arvukalt uusi mõisteid, mida jaekaubandusettevõtetes kasutatakse tarbesõnade ja -fraasidena. Siin on toodud valik mõisteid ja nende seletusi, mida õppematerjalis kasutatakse.

ABC-klassifitseerimine (*ABC classification*) – ABC-analüüsi käigus koostatud pingeread kaupadest, klientidest ja tarnijatest.

Esmane juurdehindlus (*initial markup*) – määratakse kaubale või kauba-/tooteartiklile (*SKU*) ning on kauba/toote müügi- ja ostuhinna vahe.

Esmase juurdehindluse protsent – (*initial markup percentage*) – kauba esmane juurdehindlus ehk hinnalisand jagatakse kauba ostuhinnaga ja korrutatakse sajaga.

Etteost (*forward buying*) – kaupleja ostab suure koguse kaupu ja viib vahelattu seniks, kuni neid kaupluses vaja läheb.

Kategooria (*category*) – selgepiiriline, juhitud kaupade või teenuste rühm, mida tarbijad tajuvad kui üksteisest sõltuvaid või kui asendajaid.

Kategooria juhtimine (*category management*) – protsess, milles kaubagruppe juhitakse kui iseseisvaid äriüksusi.

Kategooria kapten, kategooria juht (*category captain, category manager*) – turundusspetsialist, kes valib ja ostab tarbija vajadustele vastavad tooted, määrab optimaalsed kogused ja kvaliteedinõuded.

Kategooria liider (*category leader*) – tarnija, kellel on suurim osalus kategoorias.

Kategooria nõustaja (*category advisor*) – kuulub kategooria juhtimise meeskonda, kasutatakse ka nimetusi kinnitaja, kaaskapten või konsultant.

Kaubakategooria juhtimine (*category management*) – protsess, milles kaubagruppe juhitakse kui iseseisvaid äriüksusi, samatähenduslik kategooria juhtimisega.

Kaup (*merchandise*) – kaubandustegevuse seaduse § 2 punkt 4 alusel müügiks pakutav või müüdav vallasasi.

Kaupleja (*retailer*) – kaubandustegevuse seaduse § 2 punkt 1 alusel isik või asutus, kes majandus- või kutsetegevuse raames pakub ja müüb kaupa või pakub ja osutab teenust.

Kiire reageerimine (*Quick Response/QR*) – võimaldab kogu ahelas varude vähendamist ning toote valmistamise, turustamise ja müügitsükli lühendamist.

Kliendisuhete juhtimine (*customer relationship management/CRM*) – tarbijate käitumise ennustamine eelneva kogemuse ja tarbija tundmise põhjal.

Kogemuslik ring (*experiential loop*) – strateegia, mille puhul kaupleja pakub tarbijatele pidevalt uueneva valikuga kaupu ja kogemusi erilises keskkonnas, mis on suunatud klienditeenindusele.

Kogukäive (*gross sales*) – kindlal ajaperioodil müüdud kaubad jaehinnas (sisaldab käibemaksu).

Kohalettoimetamise silt (*Advance Shipping Notices – ASN*) – silt väljaspool pakendit/taarat informatsiooniga, mida vajatakse tellimuste esitamisel.

Müük ruutmeetri kohta (*sales per square metre*) – kahemõõtmeline mõõdik, mis võtab arvesse riiuli pikkust ja laiust ning on netokäibe ja riiulipinna suhe.

Netokäive e müügitulu (*net sales*) – kaupade kogukäibe ja kõikide mahaarvamiste (käibemaks, aga ka tagastatud kaup) vahe.

Ostja (*shopper*) – isik, kes kaupluses kaupa ostab.

Ostjal baseeruv üksus (*shopper based unit*) – kategooriad, mis on defineeritud ja grupeeritud hõlpsalt juhitavateks üksusteks vastavalt tarbija vajadustele ja ostukäitumisele.

Ostukäitumine (*shopper behavior*) – kliendi mentaalne, emotsionaalne ja füüsiline tegevus, mida ta teeb kaupu ja teenuseid otsides, ostes, kasutades ja likvideerides, et rahuldada oma soove ja vajadusi.

Otsesaadetis (*Direct Store Delivery/DSD*) – tavaline kaupade kohalettoimetamise viis toidukaupade puhul, kaubad liiguvad tootjalt otse kauplusesse.

Planogramm (*POG*) – detailne foto või pilt kaupade väljapanekust riiulil, mis tugineb analüüsile, et tagada kategooria edu.

Ristsildumine (*Cross-Docking*) – kauba toimetamine lattu *just-in-time (JIT)* koheks kauplusesse edasi saatmiseks.

Ruumihaldus (*space management*) – kaupade väljapaneku planeerimise protsess.

Sisseostja (*buyer*) – isik, kes majandus- või kutsetegevuse käigus tegeleb kaupade sisseostuga suurtes kogustes.

Sortiment (*assortment*) – on erinevate toodete arv kaubakategoorias.

Sortimendi laius (*breadth*) – on kaubakategooriate arv.

Sortimendi sügavus (*depth*) – on kaupade/toodete arv igas kaubakategoorias.

ZIP-kood (*Zone Improvement Plan code*) – müügiandmed, mille kaudu saab ühtlasi määratleda tarbija demograafilisi parameetreid, nagu andmed elukoha kohta, kliendikaardi andmed, krediitkaardi andmed jm.

Tarbija (*consumer*) – tarbijakaitseaduse § 2 punkt 1 alusel füüsiline isik, kellele pakutakse või kes omandab või kasutab kaupa või teenust eesmärgil, mis ei seonu tema majandus- või kutsetegevusega.

Tarneahela juhtimine (*supply chain management*) – tõhus ja efektiivne tarnijate, tootjate, vaheladude, kaupluste ja transpordifirmade integratsioon väärtuslikuks ahelaks, nii et kaupa toodetaks ja turustataks õigetes kogustes, õigesse kohta ja õigel ajal, et vähendada süsteemi üldkulusid ning rahuldada klientide vajadus teenuste järele.

Tellimused arvuti teel (*Computer Assisted Ordering/CAO*) – CAO automaadid genereerivad kaupluse kaubavarude täiendamise tellimused, kasutatakse laialdaselt tarbijapakendis kaupade puhul.

Toode (*product*) – valmistamisprotsessi teel saadud aine, valmistis või kaup, mis ei ole toiduaine, loomasööt, elusloom või taim ega inimeselt, taimedelt või loomadelt pärit toode, mis on vahetult seotud nende tulevase paljunemisega. Määratlus tugineb Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse (EÜ) nr 765/2008 artikli 15 punktis 4 määratletud asjale, millega sätestatakse akrediteerimise ja turujärelevalve nõuded seoses toodete turustamisega ja millele kohaldub EL ühtlustamise õigusakt.

Tooteartikkel (*stock keeping unit – SKU*) – tooteühik, tema individuaalne suurus, värvus, maitse või pakendi suurus/tüüp, mis nõuab eraldi koodi, eristamaks seda teistest toodetest.

Tootlikkuse ring (*productivity loop*) – strateegia, kus kauplejad püüdleval pidevalt madalamate kulude poole ning seetõttu alandavad hindu lootuses, et tarbijad ostavad siis rohkem.

Vöötкод (*Universal Product Code/UPC*) – võimaldab kauba identifitseerimist skaanerimisel.

VÕÕRKEELSE LÜHENDID JA MÕISTED

ABC (<i>Activity Based Costing</i>)	tegevuspõhine kuluarvestus
ASN (<i>Advance Shipping Notices</i>)	kohaletoimetamise silt
CCRM (<i>Collaborative Customer Relationship Management</i>)	koostööl põhinev kliendisuhete juhtmine
CAO (<i>Computer Assisted Ordering</i>)	tellimused arvuti teel
CPFR (<i>Collaboration, Planning, Forecasting and Replenishment</i>)	koostöö, planeerimine, prognoosimine, varude täiendamine
CPG (<i>consumer packaged good</i>)	pakendatud tarbekaup (USA)
CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	kliendisuhete juhtimine
CRP (<i>Continuous Replenishment Program</i>)	pidev varude täiendamise programm
DSD (<i>Direct Store Delivery</i>)	otsesaadetis
FMCG (<i>fast moving consumer good</i>)	pakendatud tarbekaup (Euroopa)
EDLP (<i>everyday low pricing</i>)	igapäevane madal hind
ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>)	tõhus reageerimine tarbija vajadustele
EDI (<i>Electronic Data Interchange</i>)	elektooniline andmevahetussüsteem
GMROII (<i>Gross Margin Return on Inventory Investment</i>)	varude brutorentaablus
OOS (<i>out-of-stock situations</i>)	kaubavaru puudumine laos
POS (<i>point-of-sales</i>)	ostukoht
RFID (<i>radio frequency identification</i>)	raadiolaineid kasutatav tehnoloogia esemete märgistamiseks
QR (<i>Quick Response</i>)	kiire reageerimine
SBU (<i>strategic business unit</i>)	strateegiline äriüksus
SKU (<i>stock keeping unit</i>)	tooteartikkel
UPC (<i>Universal Product Code</i>)	vöötkood
VMI (<i>Vendor Management Inventory</i>)	tarnija juhitud varu

ABC analysis	ABC-analüüs
ABC classification	ABC-klassifitseerimine
ABC curve	ABC-kõver
Acquisition	hange
Additional markup	lisajuurdehindlus
Cumulative markup	kumulatiivne juurdehindlus
Days of supply	tarnepäevad
Experiential loop	kogemuslik ring
Evaluating results	tulemuste hindamine
Facing	tooteartikkel riuli esireas
Forward buying	etteost
Gross margin	brutomarginaal/brutokasum
Gross sales	kogukäive
High-low pricing	kõrge ja madala hinna vaheldumine
Initial markup	esmane juurdehindlus
Inventory management	varude haldamine
Magnet boards	magnettahvlid
Maintained markup	lõplik juurdehindlus
Markdown	allahindlus
Market data	туруandmed
Markup, mark	juurdehindlus
Markup percentage	juurdehindluse protsent
Movement per square metre	kaupade liikumine/ dünaamika ruutmeetri kohta
Net sales	netokäive/müügitulu
Order/payment transaction	tellimis- ja maksetehing
Planning merchandising	kaupade väljapaneku planeerimine

<i>Planogramming</i>	toodete paigutuse määramine ehk planogramming
<i>Productivity loop</i>	tootlikkuse ring
<i>Product handling</i>	kauba käitlemine
<i>Profit per square metre</i>	kasum ruutmeetri kohta
<i>Replenishment</i>	varude taastamine/täiendamine
<i>Sales promotion</i>	müügikampaania, müügiedendus
<i>Shelf turn</i>	kaupade ringluskiirus riiulil/ käibekiirus riiulil
<i>Space manager</i>	ruumihaldur
<i>Supply chain management</i>	tarneahela juhtimine
<i>Syndicated data</i>	sündikaatandmed

KASUTATUD KIRJANDUS

Arvola, R. ABC-analüüs – [WWW] URL http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/12.pdf (10.07.2012).

Building a Category Management Capability. UPS Supply Chain Solutions. 2005 – [WWW] URL http://www.ups-scs.com/solutions/white_papers/wp_category_mgt.pdf (05.07.2012).

Blattberg, R.C., Kim, B.-A., Neslin, S.A. 2008. Database Marketing. Analyzing and Managing Customers. Springer Science + Business Media LLC.

Category management: positioning your organisation to win. Nielsen Marketing Research, 1992. NTC Business Books, USA.

Cioletti, J. 2003. Connecting with consumers means knowing how to stop traffic at the point of sale. Beverage World, March 2003, p. 96.

Danneberg, T. 2003. Eristudes tõhusamaks. – Äripäev, 17.06.2003.

Fowler, D.C., Goh, B.K. 2011. Retail Category Management. Pearson Education, Inc., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey and Columbus, Ohio.

Hirvoja, M. 2005. Varude juhtimise põhimõtted jaekaubanduses. Tartu Ülikool – [WWW] URL http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/03_Hirvoja.pdf (05.07.2012).

Kategooriajuhtimine – mis see on? ECR Baltic, 2008 – [WWW] URL http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=et&langpair=en%7Cet&rurl=translate.google.ee&u=http://ecr-all.org/content/category_element.php%3FID%3D11933&usg=ALkJrhjbRr57BeQ_QyhRrg9yHZLTqWyZxg (05.07.2012).

Kaubandustegevuse seadus – [WWW] URL <https://www.riigiteataja.ee/akt/715219?leiaKehtiv> (05.07.2012).

Kiisler, A. 2011. Logistika ja tarneahela juhtimine. TTÜ Kirjastus.

Koester, L. 2002. Building a category management capability. UPS Consulting White Paper.

Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinshal, I.. 2010. Teadlik turundus. TÜ Kirjastus.

O'Brien, J. 2009. Category Management in Purchasing. London Kogan Page.

Perens, A. Kliendikeskus – [WWW] URL http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/12.pdf (10.07.2012).

Shelf Logic – [WWW] URL <http://www.shelflogic.com/Gallery.htm> (05.07.2012).

Singh, J., Blattberg, R. 2001. Next generation category management. Datamonitor PLC.

Tamm, K. 2005. Kaubagruppide juhtimise kasutamine AS A.LeCOQ Tartu Õlletehase ja jaekaubandusettevõtte X näitel. Tartu Ülikool. Magistritöö – [WWW] URL <http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/706/tammkrister.pdf?sequence=5> (05.07.2012).

Tamm, K. 2004. Kaubakategooriate juhtimise kontseptsioon konkurentsieelise allikana jaekaubandusettevõttes. Tartu Ülikool – [WWW] URL http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/19_Tamm.pdf (10.07.2012).

Tarbijakaitse seadus – [WWW] URL <https://www.riigiteataja.ee/akt/12876059?leiaKehtiv> (05.07.2012).

The Partnering Group – [WWW] URL <http://www.thepartneringgroup.com/consumer-products-consulting/consumer-products-category-management/> (05.07.2012).

Thornton, D. 2003. Tips on proper use of point of sale. Beverage World, March 2003, p. 97.

Turcsik, R. 2002. Out of stock, out of luck. Progressive Grocer, 11.15.2002, Vol. 81 Issue 17, pp. 44-47.

Varley, R. 2006. Retail Product Management. London Routledge.

Vuyk, C. 2003. Planogramming: getting better all the time. Beverage World, March 2003, p. 98.

KATEGORIA JUHTIMINE KAUBANDUSES

