

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maris Rannus

**KATEGOORIAJUHTIMISE TEOORIA BAASIL VÄRSKE  
KAUBAGRUPILE MÕJUSA KATEGOORIAJUHTIMISE  
TSÜKLI LOOMINE JUHTIVA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE  
NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TAKM

Juhendaja: Mike Wahl, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9256 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maris Rannus .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162911TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: maris.rannus@gmail.com

Juhendaja: Mike Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. KATEGOORIAJUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS .....	9
1.1. Kategooriajuhtimise tsükkel .....	10
1.2. Kategooriajuhtimise tsükli esimene etapp - kategooria definitsioon .....	13
1.3. Kategooriajuhtimise tsükli teine etapp - kategooria rolli määramine .....	14
1.4. Kategooriajuhtimise tsükli kolmas etapp - kategooria hindamine .....	16
1.5. Kategooriajuhtimise tsükli neljas etapp - kategooria mõõdikute määramine .....	18
1.6. Kategooriajuhtimise tsükli viies etapp - kategooria strateegia valik .....	18
1.7. Kategooriajuhtimise tsükli kuues etapp - kategooria taktikate valik .....	19
1.8. Kategooriajuhtimise tsükli seitsmes etapp - kategooria plaani juurutamine ning kaheksas etapp kategooria ülevaatus .....	22
2. JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES KASUTATAVAD ANALÜÜSIPROTSESID JA VÕRDLUS TEOREETILISE KÄSITLUSEGA .....	23
2.1. Ettevõttes turustatavad kategooriad ja nende jaotus .....	24
2.2. Kategooria põhianalüüsi protsess .....	25
2.2.1. Kategooriaplaan .....	26
2.2.2. Kategooria arvandmete analüüs .....	28
2.2.3. Kategooria põhianalüüsi tsükli osalised ja vastutused .....	29
2.3. Kategooria vaheanalüüsi tsükkel .....	30
2.4. Kategooria analüüside ajakava .....	30
2.5. Ettevõttes kasutusel olevate analüüside võrdlus teoreetilise käsitlusega .....	32
2.6. Jaekaubandusettevõttes kasutusel olevate analüüsi protsesside probleemid .....	33
3. UURING KATEGOORIAPLAANI KVALITEEDI HINDAMISEKS .....	34
3.1. Uuring .....	34
3.1.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimus .....	34
3.1.2. Uuringu tüüp - juhtumiuuring .....	35
3.1.3. Juhtumiuuringu osalejad .....	35
3.1.4. Andmekogumise meetodid - fookusgrupi intervjuu ja vaatlus .....	35
3.2. Uuringu tulemused .....	36
3.2.1. Kategooriajuhtimise teoreetilise käsitluse teadlikkus .....	36

3.2.2. Kategooriaplaani eesmärk ettevõtte kategooriajuhtimise tsüklis ja kategooriajuhtide kirjeldus ideaalsest protsessist .....	37
3.2.3. Kategooriajuhtimise tsükli võrdlus teoreetilise käsitlusega.....	38
3.3. Parendusettepanekud .....	38
KOKKUVÕTE .....	43
SUMMARY .....	45
KASUTATUD KIRJANDUS .....	47
LISAD .....	50
Lisa 1. Kategooriaanalüüsi mõõdikud. Kõik andmed 1 kuu kohta.....	50
Lisa 2. Ettevõttes kasutuselolev analüüsi protsess ning võrdlus teoreetilise käsitluse ning uuringu tulemustega.....	51
Lisa 3. Fookusgrupi kava kategooriaanalüüsi ja kategooria plaani analüüsiks.....	53
Lisa 4. Uue kategooria tsükli tegevused ja vastutused.....	54
Lisa 5. Fookusgrupi transkriptsioon.....	55

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk on välja töötada mõjus kategooriajuhtimise tsükkel, mis aitaks kaasa juhtiva jaekaubandusettevõtte värskete kaupade kategooria tulemuslikkuse paranemisele. Autori hinnangul ei ole hetkel kasutuselolev protsess mõjus jätab olulised näitajad tähelepanuta. Uurimus viidi läbi juhtiva jaekaubandusettevõtte ostuosakonna värskete kaupade kategooriagrupis, mille vastutusvaldkonda kuuluvad toidukaubad säilivusajaga kuni 30 päeva.

Eesmärgist lähtuvalt püstitas autor keskse uurimisküsimuse - **Kuidas luua ja rakendada värskete kaubagrupile mõjus kategooriajuhtimise tsükkel?** Küsimuse aktuaalsus seisneb asjaolus, et ettevõtte kaotab kasvaval turul turuosa ning värskete kaupade kaubagrupp moodustab suurima osa ettevõtte käibest. Kategooriajuhtimise teooria on ettevõttes osaliselt kasutusel, mis annab alust arvata, et protsessi ülevaatamisel ja teoreetilise käsitlemise võrdlusel võib leida potentsiaalseid parenduse võimalusi. Küsimusele vastamiseks kasutas autor sisuanalüüsi. Uurimustöö strateegia on juhtumiuuring. Andmetekogumise viisiks valis autor fookusgruupiintervjuu professionaalsete kategooriajuhtidega ning kategooriaplaani ettekande vaatluse.

Uuringust selgus, et jaekaubandusettevõtte kategooriajuhtimise tsükkel ei kaasa teoreetilises käsitleuses toodud kategooria kapteneid ning läbiviidav analüüs ei anna kvaliteetsete otsuste tegemiseks kogu vajalikku informatsiooni. Eksisteeriv analüüsiprotsess on pikk ja keerukas, mis tekitab ebakõlasid nii ettevõtte sisestes kaasnevates protsessides kui ka koostöös väliste partneritega.

Käesolev magistr töö on praktilise väljundiga ning valminud protsessi rakendatakse ostuosakonna värskete kaupade kategooriajuhtimise tsükliks alates 2019 aasta sügisest.

Võtmesõnad: Kategooriajuhtimine, kategooria kapten, jaekaubandusettevõtte, jaekaubandus, ACNielsen, PartneringGroup, sortiment, kaubagrupp

## SISSEJUHATUS

Majanduskasvu, inimeste sissetuleku kasvu ning suurenenud konkurentsiga (Kuum, 2018) on alates 1990ndatest aastatest jaekaubandusturul kasvanud kaubavalik tarbijatele ning seeläbi ka

erinevate kaubakategooriate hulk, mistõttu muutus nende haldamine ebaefektiivseks ja kalliks. Tekkinud olukord oli soodne kategooriajuhtimise teooria (Harris, 1993) rakendamise aluseks, mis aitas kasvavas konkurentsiolukorras pakutavaid kaupu liigitada ning pakkuda kliendile sobivaid kaupu kasumlikult.

Kategooriajuhtimise teooria kasutamine eeldab kasutajalt ajalist distsipliini, kuna kogu protsessi läbimine kätkeb endas põhjalikku analüüsi vajavaid etappe ning hõlmab kogu tarneahelat kauba loomisest lõpptarbija ostuni. Kategooriajuhtimine võib olla kolme kuni viie aasta pikkune protsess, mille käigus vähendatakse läbi andmevahetuse ning ühiste strateegiliste otsuste nii ostja kui tootja kogukulusid (Giovanni, 2010). Autori kogemusel praktiseeritakse Eesti jaekaubandusturul siseriiklikult maksimaalselt viie kuu pikkust protsessi. Pikk kategooriajuhtimise tsükkel tekitab ebakõla koostööpartnerites, kuna hetkel Eesti turu praktikas tootearendus ja lõplik kauba turule toomine ei lähtu jaekaupmehe planeeritud kategooriajuhtimise ajakavast. Autorile teadaolevalt ei kasutata Eesti jaekaubandusturul kategooriajuhtimise teooriast lähtuvat kaheksa etapilist kategooriajuhtimise mudelit (Fowler & Goh, 2012) ükski turul olijatest. Kategooriaid analüüsitakse ettevõttele omaste kombineeritud meetoditega või tehakse uute kaupade sortimenti kaasamise otsused operatiivselt ning hinnatakse hilisemalt mõju kategooriale tulemustele. Ettevõtte kasutab kategooriajuhtimise tsüklis kategooriaplaani esitlemiseks Microsoft Powerpointi ning analüüsimiseks Microsoft Excelit, mida on täiendatud automaatsete valemite ja makrodega, lihtsustamaks kategooriajuhi tööd.

Eesti on väike avatud majandusega riik, mistõttu on konkurents eriti tugev. Aina tihenevas konkurentsiolukorras ning tööjõudefitsiidis otsivad jaekaubandus ketid mõjusaid ning tõhusaid äriprotsesse. 82,1% Eesti jaekaubandusturust jaguneb viie suurima jaekaubandus keti vahel - Coop Eesti OÜ, Rimi Eesti Food AS, Selver AS, Maxima Eesti OÜ, Prisma Peremarket AS (Tabel 1).

Tabel 1. Eesti jaekaubanduse spetsialiseerimata kaupluste arvandmed 2016 ja 2017

	Jaekaubanduskettide käive tuhandetes eurodes ja turuosad								
	2016 müügi - käive	2016 kasum	2016 kasumimarginaal	2016 turuosad	2017 müügi - käive	2017 kasum	2017 kasumimarginaal	2017 turuosad	Turuosa muutus %
Coop Eesti OÜ	508 300	13 300	2,62%	20,91%	551 400	20 800	3,77%	22,00%	1,09%
Maxima Eesti OÜ	445 200	11 700	2,63%	18,72%	464 400	8 200	1,77%	18,99%	0,27%
Selver AS	398 728	12 200	3,06%	16,95%	431 500	13 200	3,06%	17,21%	0,26%
Rimi Eesti Food AS	388 714	10 280	2,64%	16,52%	378 000	1 300	0,34%	15,47%	-1,05%
Prisma Peremarket AS	190 500	4 200	2,20%	7,92%	182 200	1 200	0,66%	7,30%	-0,62%

Allikas: Majandusaasta aruanded (2016 ja 2017), autori arvutused.

2016 aasta jaemüük spetsialiseerimata kauplustes (domineerivad toidukaubad ja joogid) on 2 352,5 miljonit eurot ning 2017 aastal 2 434,8 miljonit eurot (Statistikaamet, 2018).

Kinnitamata andmete alusel siseneb 2020 Eesti jaekaubandus turule Lidl, kelle püsivalt soodsate hindade strateegia on Eesti jaekaubandusturul eristuv (Mandel, 2018). Lidl sisenemine muudab jaekaubandusolukorda veelgi pingelisemaks ning paneb olemasolevad jaekaubandus ketid oma konkurentsieeliseid üle vaatama (Wheelen & Hunger, 2012).

Käesoleva töö eesmärk on välja töötada mõjus kategooriajuhtimise tsükkel, mis aitaks kaasa jaekaubandusettevõtte värskes kauba kategooria arengule ning kasvatada turuosad. Autori hinnangul ei ole hetkel kasutuselolev protsess mõjus ning jätab olulised tegurid tähelepanuta. Uurimus viidi läbi jaekaubandusettevõtte ostuosakonnas 2018 aasta sügisel. Töö keskendub värskes kategooria toidukaupadele, mille maksimaalne säilivusaeg on 30 päeva.

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt püstitas autor kaks uurimisküsimust: Mis on kategooriajuhtimine? Millised on võimalused värskes kaubagrupi kategooria tulemuste parendamiseks? Ning keskse uurimisküsimuse: **Kuidas luua ja rakendada värskes kaubagrupile mõjus kategooriajuhtimise tsükkel?**

Uurimustöö strateegiks valis autor juhtumiuuringu, kus analüüsijuhuks on üksikjuhtum - antud töö kontekstis jaekaubandusettevõttes kasutatav kategooria analüüsi tsükkel. Andmetekogumise viisiks valis autor fookusgrupiintervjuu professionaalsete kategooriajuhtidega, mille raames selgitas välja kategooriajuhtimise tsükli praktikad jaekaubandusettevõttes ning teise vahendina kasutas autor kategooriaplaani esitluse vaatlust, mille raames kaardistas kategooriajuhi tegelikud tegevused. Seejärel teostas autor sisuanalüüs jaekaubandusettevõttes kasutusel olevate protsesside baasil.

Magistritöö on jagatud kolme peatükki, millest esimene vaatleb kategooriajuhtimise teoreetilist käsitlust alustades kategooria defineerimisega jätkates kategooria rollide, kategooriate hindamisega, mille alusel saab määratleda kategooriale tulemusmõõdikud. Kategooriajuhtimise viiendas etapis kirjeldab autor kategooriatele strateegia määramise protsessi, millele järgnevad kategooria taktikate valikuprotsess ning kirjeldus, kategooria plaani juurutamine ning kategooria ülevaatus. Magistritöö teises etapis kirjeldab autor jaekaubandusettevõttes kasutusel olevat kategooriajuhtimise viisi ning võrdleb viimast kategooriajuhtimise teoreetilise käsitlusega. Töö viimases osas kirjeldab enda poolt läbi viidud uuringu tulemusi ning teeb parendusettepanekud tsükli ning juhtimisotsuste täiustamiseks eesmärgiga saavutada jaekaubandusettevõttes värskete kaupade kategooriale määratud kasumimarginaali, käibe- ja turuosa eesmäärke ning parendada seeläbi kogu jaekaubandusettevõtte positsiooni Eesti jaekaubandusturul. Töö tulemusena valmis uus kategooriajuhtimise tsükkel ning 9 soovitus jaekaubandusettevõttele olemasoleva protsessi parenduseks.



# 1. KATEGORIAJUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

Kaubakategooriate juhtimine on jaekaubandusettevõtte ja tootja kombineeritud strateegia, müüdava kauba omaduste atraktiivsemaks, kasumlikumaks ja tarbija vajadustele sobivamaks muutmiseks (Giovanni, 2010). Kategooriajuhtimine on praktika, kus jagatakse organisatsioonis tekkivad kulud kaupadele ja teenustele kaubagruppide ja nendele gruppidele kuuluvate teenuste vahel (O'Brien, 2012). Kategooriajuhtimine on teooria, mis opereerib üle erinevate organisatsiooni osakondade ning töötab süsteemselt läbi strateegilise protsessi, saavutades väljapaistvaid tulemusi (Thompson & Cordell, 2018). Kategooriajuhtimine on järjepidev turu andmete kogumise, analüüsimise ja ülevaatamise protsess, saavutamaks seatud eesmärgid, mis loovad pikaajalise kasumlikkuse. (Ibid., lk 16). Kategooriajuhtimise näol on tegemist uue valdkonnaga, mistõttu ei ole suudetud anda ühest definitsiooni ning seda käsitletakse erinevate nurkade alt. Ükskõik, kuidas erinevad autorid kategooriajuhtimist käsitlevad omab see ühtseid võtmepõhimõtteid, mis on järgmised (Ibid.,lk 18):

- 1) kliendifookus;
- 2) pidevad muutused otsimaks parimaid lahendusi;
- 3) Protsessikohtne mõtlemine;
- 4) osakondade ülene lähenemine;
- 5) faktidel ja andmetel põhinev arvanalüüs;
- 6) järjepidev parendus

Kategooriajuhtimise teooria organiseerib kaupu kategooriatesse juhtides neid kui eraldiseisvaid äriüksuseid, sätestades neile eraldiseisvalt eesmärgid maksimeerimaks kliendikasu (Singh & Blattberg, 2001). See tähendab, et jaekaubandusettevõtte fookus liigub brändilt kategooriale (Dupre & Gruen, 2004). Nii tootja kui jaekaubandusettevõtte, kes sisenevad kategooriajuhtimise tsükli ootavad tulemusena paranenud koostööd ja suuremat kasumlikkust (Dewsnap & Hart, 2004). Kategooriajuhtimise teoorial on võime tuua kokku suur hulk osapooli ning ühildada nende strateegilised vaated ühiseks arengusuunaks (Thompson & Cordell, 2018).

Konsultatsiooniettevõtte ThePartneringGroup töötas 1990ndatel välja protsessi, mida loetakse kategooriajuhtimise traditsiooniliseks mudeliks (Fowler & Goh, 2012). Antud tõlgendust peetakse kõige kõikehõlmavamaks, mistõttu lähtub autor käesolevas magistritöös ThePartneringGroup välja töötatud mudelist. Kategooriajuhtimise kontseptsioon tugineb tarbija ostuharjumisel ja turu suundumuste ning potentsiaali võimalikult täpsel prognoosimisel, kategooriate organiseerimisel ning nende vastavusse viimisega tarbija ootustele, eesmärgiga keskenduda kõik tegevused nõudluse efektiivsemaks rahuldamiseks (Berman & Evans, Retail Management: A Strategic Approach, 2013). Kategooriajuhtimise rakendamisel segmenteeritakse kogu ettevõtte kaupade kogum teatud tunnuste põhjal konkreetseteks gruppideks, mis annavad eraldiseisvana võimaluse prioriteetide seadmiseks ning mille eesmärk on ahela igas osas ettevõttele rohkem väärtust luua (O'Brien, 2012, lk 12).

Uuring tõestab, et kategooriajuhtimise kasutamine on äriselt kasumlik nii tootjale, edasimüüjale kui jaekaubandus ketile (Brusset & Agrell, 2017). Vaatamata sellele on mõlemad osapooled kategooriajuhtimise projekti sisenemises ettevaatlikud kuna mõõdetav kasu ja teise poole kavatsused on ebaselged. Samuti takistab riiklik seadusandlus ning puudub omavaheline usaldus (Ibid.). Jaekaubandusettevõtted ülehindavad kategooriajuhtimise teooria juurutamisest tulenevaid kulutusi ning alahindavad saadavat konkurentsieelist (Ibid.)

Käesolev peatükk kirjeldab läbi üheksa alapeatüki traditsioonilist kaheksaetapilist kategooriajuhtimise mudelit (Fowler & Goh, 2012). Iga peatükk annab detailse ülevaate kategooriajuhtimise tsüklis osalejatest, konkreetse etapi tegevustest, võimalustest ning võimalikest probleemidest.

## **1.1. Kategooriajuhtimise tsükkel**

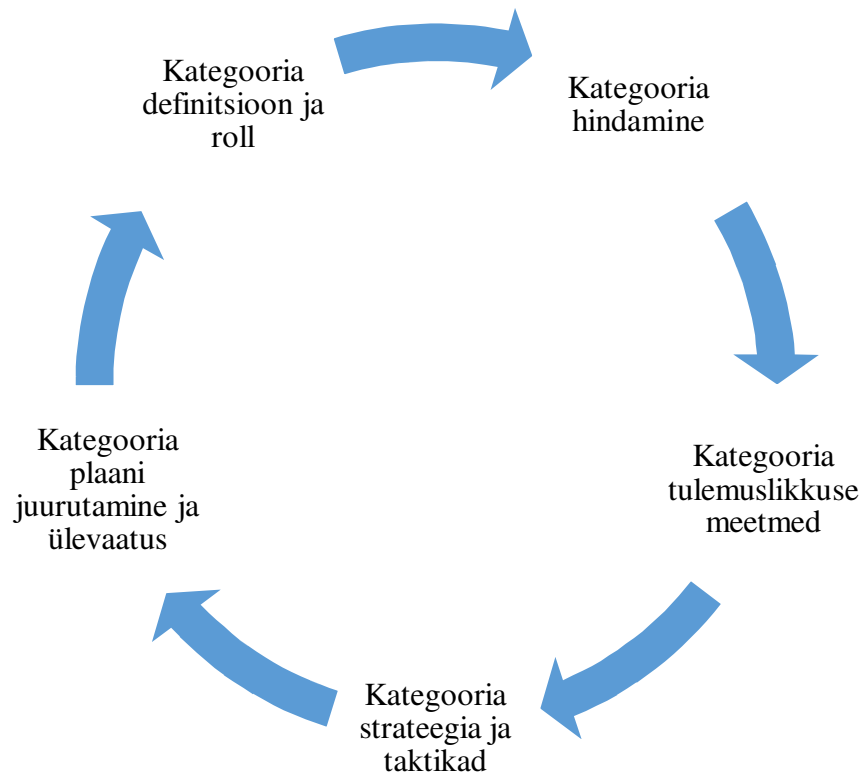
Kategooria on selgepiiriline juhitud kaupade ja teenuste rühm, mida tarbijad tajuvad kui üksteisest sõltuvat või omavahel asenduvat (Dupre & Gruen, 2004). Kategooria defineerimine võimaldab kaupmeestel vaadata kaubarühma kui tervikut, millel on ühine kliendivajadus, väljapanekupind ja sarnane äriplaneet väljund - kasumimarginaal ja müügikäive (Ibid.)

Kategooriajuhtimine on tarbijate, kauplejate ja tarnijate vaheline koostööprotsess saavutamaks äritulemus, mis keskendub tarbijaväärtuse suurendamisele ning suurendab terve kaubagrupi marginaali ja müügikäivet. Kategooriajuhtimisel vaadeldakse ühte kategooriat kui eraldi seisvat äriüksust, määratledes viimasele ettevõtte üldisest strateegiast lähtuvalt kategooria strateegia, eesmärgid ning konkurendid (Carr C. , 2011). Kategooria strateegia määramisel peab arvestama kõiki ettevõtte üldisest strateegilisi suundi, mis otseselt kategooriajuhtimist ei puutu, kuid mõjutavad kategooria strateegia määratlust - klienditeenindus, omamärgikaupade osakaal, kvaliteet ning kauplustevõrgu arendus (Ibid.)

Kategooriajuhtimise meeskonda kuuluvad kategooriajuht, kategooria kapten ja kategooria nõuandja (Fowler & Goh, 2012). Kategooria kapten on tootjad, kes abistavad kategooriajuhtidel luua kasumlik sortiment käsitledes sealjuures ka konkurentide sortimenti (Bandyopadhyay, Rominger, & Basaviah, 2009). Kriitikud väljendavad ohtu kuna mõjukad kategooria kaptenid saavad arvestatavad vahendid, mille tulemuseks ei ole objektiivne sortiment ning selle pinna jaotus (Gooner, Neil, & Perreault, 2011). Brasiilias läbiviidud uuringu alusel toodi kriitiliste punktidenä välja ka tippjuhtkonna madalat kaasatust, mis põhjustab erinevust ettevõtte ja kategooriajuhtimise eesmärkides (Arkader & Ferreira, 2003).

Kategooriajuht moodustab kategooriajuhtimise meeskonna ning vastutab kategooriajuhtimise tsükli ja kategooria äriliste tulemuste eest (Ibid.). Kategooriajuhi roll on määratleda kategooria sortiment, sortimendi hinnaarhitektuur, riiulipinna jaotus ja müügi arenduseplaan (Ibid.). Kõige olulisemad oskused kategooriajuhi ametipositsioonil on hea suhtlemis- ja projektijuhtimisoskus, analüütilisus ning kliendikesksus (Ibid.). Tulenevalt kategooriate kasvavast paljususest tingitud kategooriajuhi ülekoormusest nähakse kapteni ja nõuandjat kaasamist ka kategooriajuhi töömahtu leevendavana (Toktay, 2011). Protsessi kriitikud toovad välja subjektiivsete tulemusteni jõudmise, mis võib ettevõtte ja kategooria tulemustele negatiivselt mõjuda (Ibid.). Samuti toonitavad kriitikud tekkivat ebaausat positsiooni, mille valitud kategooriakapten protsessis saavutab (Ibid.). Kategooria kapteni roll on abistada kategooriajuhti täiendavate andmetega kliendi ja tootja seisukohalt. Kategooria kapten omab kõrgemat kompetentsi konkreetse kategooria kaupade ja alamkategooriate käitumisest koguturul. Samuti on kategooria kaptenil selge arusaam oma kaupade sihtkliendist (Ibid.). Antud info puudumine kategooriajuhtimise perspektiivist võib muuta kategooria definitsiooni ja rolli. Kategooria kaptenil on õigus teha ettepanekuid nii oma , konkurentide kui ka jaekaubandusettevõtte omamärgikaupade sortimendi ja riiulipinna jaotuse osas, kuid lõplik otsuse teeb jaekaubandusettevõtte poolne esindaja ehk

kategooriajuht (Fowler & Goh, 2012). Kategooriajuhtimine ei ole lineaarne protsess vaid toimub tsüklis ehk tsükliliselt.



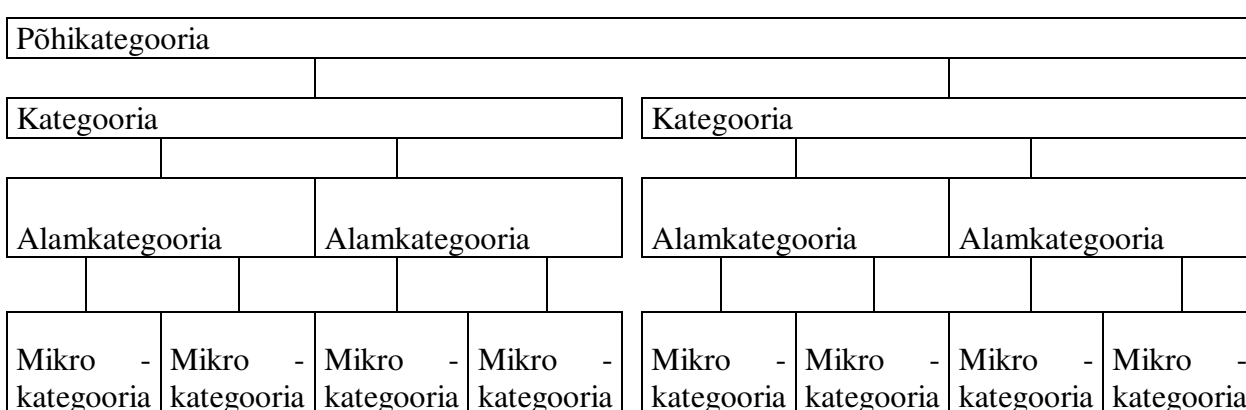
Joonis 1. Kategooriajuhtimise tsükel  
Allikas: Autori joonis (Berkhout, 2016) baasil

Kategooriajuhtimise tsükli kõige olulisem eesmärk on aidata jaekaubandusettevõtteid ning nende tootjatest partnereid saavutada edu läbi õige kaupade pakkumise, mis on turustatud ja välja pandud tuginedes sihtkliendi vajadustele (ACNielsen, 2006). Otsus pakutavate kaupade kvaliteedi, hinnataseme ning sortimendi valiku laiuse osas otsustab jaekaubandusettevõtte positsiooni ja imago turul (Murai, et al., 2009). Kliendivaatest on sortimendivalik kaupluse valikul määrava tähtsusega (Briesch, Chintagunta, & Fox, 2009). Seega kategooria analüüsiprotsessi väljundiks saadud sortiment on oluline ning selle saavutamiseks tuleb põhjalikult läbida kõik kategooriajuhtimise tsüklid.

Kategooriajuhtimine võib olla üks konkurentsieeliste strateegiast jaekaubandusettevõtetes.

## 1.2. Kategooriajuhtimise tsükli esimene etapp - kategooria definitsioon

Kategooriajuhtimise tsükkel koosneb kaheksast erinevast etapist. Joonis 1 (Berkhout, 2016). Kategooria on eristatav, juhitud kaupade või teenuste grupp, mida kliendid tajuvad omavahel seotuna ja või asendusena nende vajaduste rahuldamiseks (PartneringGroup, 1995). Kategooriajuhtimise esimene etapp on kategooria definitsioon ehk kategooria määratlemine, mille käigus määratakse millised kaubad moodustavad põhikategooria, kategooria, alamkategooria ning mikrokategooria (Thompson & Cordell, 2018). Allolev joonis näitab, kuidas kategooriad jagunevad.

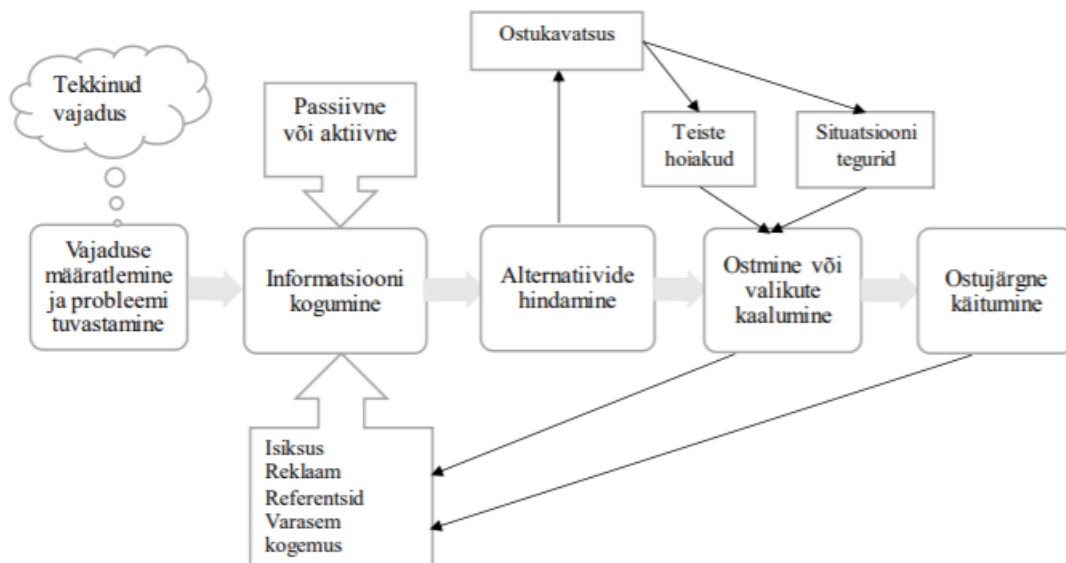


Joonis 2. Kategooria hierarhia.

Allikas: (Thompson & Cordell, 2018, lk 10).

Kategooria defineerimine defineerib ja segmenteerib kategooria vastavalt kliendi ootustele ja vajadustele määratledes esimesena kliendi ostuotsustuspuu, millele järgneb üksiku kauba valik (Fowler & Goh, 2012, lk 54). Ostuotsustuspuu loomine on kategooriajuhtimises olulise tähtsusega kuna aitab kategooriajuhil fookuseerida väiksemale andmekogule ning analüüsida sügavamalt kaupadevahelisi seoseid (Ibid.) Ostuotsustuspuu aluseks on kliendi ostukäitumine, kliendi vajaduste uuring ning kaupade vahelised seosed ehk millised kaubad on klientide jaoks üksteist asendatavad (ECR Europe, 2000).

Ostuotsustuspuu aluseks on tarbija ostuotsustusprotsess ning tarbija osalusmäära mõju teadvustamine erinevate kaubagruppide puhul. Antud töö käsitleb värske kaubagrupi kaupu, milles tarbija osalusmäär on madal ning ostuotsustusprotsess kiire. Järgnev joonis selgitab, millised on tarbija ostuotsuse etapid.



Joonis 3. Tarbija lineaarne ostuotsustusprotsess  
Allikas: (McDonald & Kolsaker, 2013)

Ostuotsustuspüü loomiseks on vajalik ostuotsustusprotsessi tundmine. Oluline on mõista kliendi motivatsiooni, millised on informatsiooni kogumise kanalid, millised kaubad on kaupluses kliendi vajaduse rahuldamiseks sobivad alternatiivid, millised hoiakud ja situatsioonitegurid võivad klienti kaupluses mõjutada ning milline on tema ostujärgne käitumine.

### 1.3. Kategooriajuhtimise tsükli teine etapp - kategooria rolli määratlemine

Kategooriajuhtimise teise etapi eesmärk on määrata kategooria roll, tuginedes kategooriate vahelisele kvantitatiivsele analüüsile, mis arvestab tarbijat, tema demograafilisi tunnuseid, ostukäitumist, üldist turusituatsiooni, konkurentide positsioone, tarnijat ja müügikohta. Kategooria roll määratleb kategooria olulisuse jaekaubandusettevõtte portfellis (Fowler & Goh, 2012). Rollide määramine aitab kategooriajuhtimise meeskonnal tegeleda kaupadega, mille tarbijaväärtus on suurem, aitabressursse vajaduse alusel reastada ning saada investeeritud rahast maksimaalse tulu nii kauplusele kui tarnijale, kasutades ruumi, turundus- ja juhtimiskulusid efektiivselt (Nielsen M. r., Category Management: Positioning your organization to win, 1992). Määratud roll aitab kategooriajuhtimise meeskonnal paremini rahuldada kliendi vajadusi, valida kategooria jaoks sobiv pinna suurus ning asukoht kaupluses, lihtsustada eesmärkide seadmist, saavutamist ning jagada tööjõukulutusi (Ibid.)

Kategooriajuhtimise teooria käsitleb neli rolli - sihtroll, rutiinne roll, hooaja/tähtsündmuste roll ning mugavusroll (Fowler & Goh, 2012).

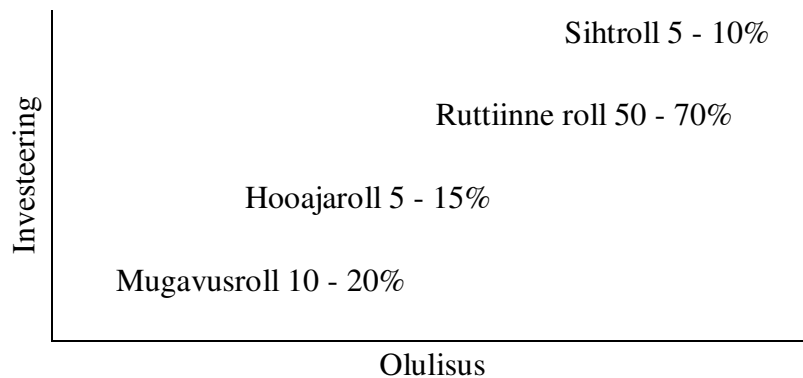
Esimesena on mõistlik valida kategooriad, mis kannavad sihtrolli kuna need vajavad enim ressursi ning tähelepanu kogu kategooriajuhtimise meeskonnalt ning organisatsioonilt (Ibid.)

Sihtroll valitakse kategooriale, mille alusel ettevõtte soovib ennast turul identifitseerida ja millega eristuda konkurentidest. Sihtrolli kandvad kategooriad saavad kaupluses parima asukoha, suurimad väljapanekupinnad, kannavad turu kõige laiemat sortimenti ehk kategoorial on kõige suurem hulk alamkategooriad esindatud ning kannavad ka sügavaimat sortimenti ehk igas alamkategoorias on suurim arv erinevaid kaupu esindatud. Sihtkategoorial on parimad tava- ja kampaaniahinnad. Samuti saavad sihtrolli kampaaniad suurimat kõlapinda ning kasutatakse kõiki ettevõtte käsutuses olevaid kommunikatsioonikanaleid. Sihtroll kategooriatega tegeletakse ettevõttes olenemata osakonnast alati esimese prioriteedina. Sihtrolli kandvas kategoorias on ettevõtte reeglina ka innovatsiooniliider tutvustades turule uusi kaupu ja ideid (Berkhout, 2016).

Rutiinne roll on tasakaal väärtuse, kategooria kasvu ja kasumi vahel. Rutiinset rolli kannavad kaubad, mida tarbijad tarbivad rutiinselt ning on kõrge ostusagedusega nagu näiteks tualettpaber toidukaupluses (Fowler & Goh, 2012). Hoojarolli vajadus on pakkuda tarbijatele elevust ning annab võimaluse eristuda igapäevasest tarbijapakkumisest. Suurema eristuse saavutamiseks võivad hooajakaubad hooajaliselt kanda ettevõttes ka sihtrolli nagu näiteks jäätis suveperioodil või jõulukaubad detsembris (Ibid.).

Mugavusrolli kannavad kaubad, mille ostusagedus on madal. Rolli eesmärk on luua jaekaubandusettevõttest laia valiku imago ning võimaldab teenida kõrgemat kasumimarginaali (Ibid.).

Järgnev joonis näitab kategooria rollide normaaljaotust ettevõttes, nende olulisust ning nendele jaotatava ressursside investeeringu suurust.



Joonis 4. Kategooriate rollid - olulisus; ressursside investeering ja keskmine rollide proportsioon portfellis

Allikas: (PartneringGroup, 1995) autori täiendused

Kategooriarollide vahekord ettevõtte kategooriates on ettevõtte teadlik otsus ning sätestab vastavad investeeringud. Mõistlik normaaljaotus, mis tagaks kliendi rahulolu võiks Partnering Groupi andmetel olla järgnev - sihtroll 5-10%, rutiinne roll enamus kategooriatest ehk 50-70%, hooajaroll 5-15% ning mugavusroll 10-20% (joonis 4).

#### 1.4. Kategooriajuhtimise tsükli kolmas etapp - kategooria hindamine

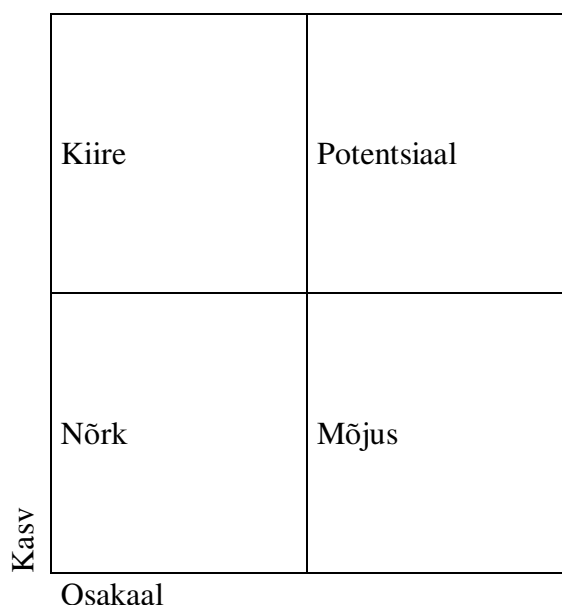
Kategooria hindamise eesmärk on välja selgitada kategooriate positsioonid ning võimalused parandamiseks müüki, kasumlikkust ning laopäevi (Singh & Blattberg, 2001). Etapp on vajalik hetkeolukorra hindamiseks, mille alusel luua järgnevates etappides mõõdikud ja sobivaima strateegia (Fowler & Goh, 2012). Kategooriat hinnates on enimlevinud küsimused allolevad:

1. Kes on koguturu ning kes on jaekaubandusettevõtte sihtklient ning kuidas nendeni jõuda?
2. Kes on konkurendid, millised on nende konkurentsieelised?
3. Millised on jaekaubandusettevõtte konkurentsieelised?
4. Millised on strateegilised kategooriad sihtturu tarbijate jaoks?
5. Millised on võtmetaktikad, mis mõjutavad sihtturu tarbijaid?



(ECR Europe, 2000)

Kategooriate kiiremaks hindamiseks võib kasutada ka kategooria osakaalu ja kasvupotentsiaali võrdlust, mis on kujutatud järgmisel joonisel.



Joonis 5. Kategooria osakaalu ja kasvupotentsiaali võrdlus

Allikas: Autori joonis

Kiire kasvu kvadrantis olevaid kategooriaid iseloomustab kiire kasv ja madal osakaal antud kategooriate taktikate valikul peaks lähtuma madalast osakaalust ning selle kasvupotentsiaalid. Tasuks kaaluda kategooriale eraldatava pinna laiendamist ning innovatsiooni kiire liitumisega. Nõrga kvadranti kategooriates tuleb lähtuda konkurentide positsioonidest ning hinnata kasvupotentsiaali. Mõjusa kvadranti kategooriatel tuleb prioriteedina üle vaadata kõige madalamate tulemustega kaubad ning välistada need sortimendist võimaldades mõjusamatel kaupadel saavutada paremaid tulemusi. Potentsiaal kvadrant on positsioonilt tugevaim sisaldades endas kategooriaid, mis omavad suurt osakaalu jaekaubandusettevõtte portfelist ning olles kasvufaasis. Antud kvadranti kategooriaid tuleb hoida kõrgendatud tähelepanu all kindlustamaks tugev turupositsioon ning kasutades kogu võimalik potentsiaal (Maasik, et al., 2012).

## **1.5. Kategooriajuhtimise tsükli neljas etapp - kategooria mõõdikute määratlemine**

Kategooriajuhtimise tsükli käigus tuleb määrata mõõdikud, millega kategooria arengut hinnatakse. Mõõdikud tuleb kooskõlastada kategooriajuhtimise meeskonnaga. Mõõdikud peavad sisaldama kategooria arvulisi tulemusnäitajaid, kuid võivad sisaldada ka protsessist tingitud etappide ajalisi määratlusi - näiteks tarnegraafikut ning selle potentsiaalset muutust.

Mõõdikute loomise põhimõtted (Fowler & Goh, 2012):

1. Määratud mõõdikud peavad lähtuma ettevõtte üldisest strateegiast
2. Võrdne hulk mõõdikuid jaekaubandusettevõtte ja tootja jaoks
3. Katma kõiki kaasnevaid äritegevusi
4. Andmed peavad olema standardiseeritud ja võrreldavad

Mõõdikud peaksid sisaldama andmed kolmest olulisest allikast (ACNielsen, 2006):

1. Müügipunktis tekkivad andmed
2. Majapidamiste paneelandmed
3. Jaekaubandusettevõtte müügi, kasumi, maha kantavate kaupade andmed

Mõõdikute valik sõltub ettevõtte prioriteetidest ning järelkontrolli võimalustest. Näide erinevatest võimalikest kategooriale seatavatest mõõdikutest. (Lisa 1).

## **1.6. Kategooriajuhtimise tsükli viies etapp - kategooria strateegia valik**

Kategooriajuhtimise viiendas etapis otsustatakse kategooria strateegia. Kategooria strateegia baseerub kategooria teises etapis määratud kategooria rollile ning neljandas etapis valitud mõõdikutele. Strateegia valimise etapp on oluline kuna määrab ka järgnevas etapis loodavate taktikate valiku (Fowler & Goh, 2012). Kategooria strateegia valikul tuleb arvestada kategooria ostusageduse, kategooriat sisaldava ostukorvi suuruse ja neto marginaaliga (ECR Europe, 2000). Kategooriajuhtimise meeskond hindab kategooriaid vastavalt ajaloolistele tulemustele ning määrab pikaajalise strateegia eesolevaks perioodiks (Fowler & Goh, 2012). Kategooriajuhtimise teoorias eristatakse kuut järgmist enimlevinud strateegiat:

1. Ostjate voolu tekitamine - kategooriad, millel ostusagedus on kõrge, turuosakaal kõrge, osakaal kokku ettevõtte portfelist on suur. Need on tarbija jaoks olulised kaubad.
2. Tehingu tekitamine - impulsskategooriad, mille ostuotsus sünnib ostukeskkonnas, kategooria ostusagedus on keskmine, turuosa madal. Sageli püsitudukorvi kategooriatega kaasnevad kategooriad.
3. Kasumi teenimine - impulsskategooriad, eristuvad kategooriad, madala ostusageduse, keskmise või kõrge turuosakaaluga kategooriad.
4. Meeleolu loomine - hooajalised kategooriad, elustiili, meeleolu loovad, madala ostusageduse ja madala turuosaga kategooriad.
5. Imago loomine - kategooriad, mis loovad ettevõttes pildi klientide silmis. Võib olla nii kõrge kui madala ostusagedusega kaubad ning pigem madala turuosaga kategooriad.
6. Turuosa kaitsmine - kategooriad, milles positsioneeritakse end turul konkurentidega võrdseks või kõrgema turuosaga. Turuosa kaitsmise strateegiat kannavad enamused omamärgikaubad.

Kategooriate määratud strateegia võib tulenevalt jaekaubanduse hooajalisusest muutuda. Näiteks tavapäraselt meeleolu loomise strateegiat kandev strateegia võib jõulude ajal olla ettevõtte jaoks valitud kui ostjate voolu tekitamiseks.

### **1.7. Kategooriajuhtimise tsükli kuues etapp - kategooria taktikate valik**

Kategooria taktikate eesmärk on defineerida konkreetsete tegevused läbi seatud rolli ja strateegia saavutamaks kategooriale seatud eesmärgid (Fowler & Goh, 2012). Kategooria taktikate määratlemiseks vaatab kategooriajuht üle kasutusel olevad kategooriarollid - sihtroll, rutiinne, hooajaline ning mugavusroll ning määratleb taktikad. Taktikaid määratletakse viiel positsioonil - sortiment, hinnastamine, väljapanek, kampaaniad, mikro - turundus. Taktikate määratlemisel on vajalik kaasata kõik kategooriajuhtimise tsükli osalejad ning kaupluste operatsioonid (Ibid.,).

Sortimendi taktikad sõltuvad kategooria positsioonist kvadrantil (joonis 5). Vastavalt positsioonile võib sortimendi strateegia olla säilitav - kaupade sortimendi suurust ei muudeta, vähenev - sortimendi laiust vähendatakse või suurendav - sortimenti lisatakse olemasolevast suurem hulk kaupu (Ibid.). Järgneva sammuna hindab kategooriajuht, milline saab olema kategooria laius - mitut brändi kategooria sisaldab ning kategooria sügavus - mitut erinevat kaubaartiklit iga brändi sortiment kannab (Ibid.).

Hinnataktikate määramisel tuleb lähtuda ettevõtte hinnapoliitikast, mis määratleb, kuidas ettevõtte end turul konkurentidega võrreldes positsioneerib (Hamister & Suresh, 2008). Lähtuvalt hinnapoliitikast võib hinnataktikaks olla hinnataseme säilitamine, hindade alandamine kogu kategooriale, hindade tõstmine kogu kategooriale või hindade muutmine vastavalt konkurentide võrreldavate kaupade hinnastamisega (Fowler & Goh, 2012). Oluline määratlus hindade sätestamisel on klientide ootused sortimendivalikule ning kvaliteedile. Viimaste uuringute tulemusena on klientidele hinnast olulisemaks tõusnud hinna ja kvaliteedi suhe (Nielsen, 2018).

Kategooriajuhtimist kasutav ettevõtte saab luua vastavalt kategooria rollidele endale sobiva hinnastamise mudeli. Järgnev joonis illustreerib ühte võimalikku versiooni hinnastamise mudelist võttes arvesse kategooria hinnatundlikkust ning kategooria rolli.

	Kõrge	100 - 105	100 - 105	95 -100	94-95
Hinnatundlikkus	Keskmine	105 - 115	105 - 110	100-101	96-97
	Madal	115 - 125	105 - 110	101 - 105	98-99
		Hooaeg	Mugavus	Rutiinne	Sihtroll

Joonis 6. Hinnatundlikkus ja kategooria rollid

Allikas: Autori joonis

Kategooriajuhtimise meeskond peab määratlema kategooria kampaania lühiajalised taktikad. Kampaaniataktikaid määratledes peab eelnevalt analüüsima võimalusi ning järgmisi aspekte - kampaaniatüübid (hinnakampaania, lojaalsuskampaania, tarbijamäng) osalevad kaubad, kampaania intensiivsus (ajastus ja sagedus), varasemate kampaaniate hindamine mahu- ja käibekasvult, ristväljapanekute võimalus ning kampaaniavõrdlus konkurentidega (Ibid.). Kampaania taktika võib sisaldada üht - või mitut paralleelset tegevust. Jaekaubandusturul enim levinud kampaaniatüüp on hinnakampaania, mida toetatakse kauplusesiseselt väljapanekutega.

Väljapanekute taktikate loomisel tuleb lähtuda kaupluse pinnast, naaberkategooriates ning kliendiliikumise suunast (Ibid.).

## **1.8. Kategooriajuhtimise tsükli seitsmes etapp - kategooria plaani juurutamine ning kaheksas etapp kategooria ülevaatus**

Kategooriajuhtimise kõige olulisem etapp on kategooriaplaani juurutamine jaekaubandusettevõtte kauplustes. Kõik eelnevad sammud on ebaolulised kui planeeritud kauplustes ei realiseeru. Riiulipind on limiteeritud, mistõttu tuleb seda jagada kategooriate ja selles sisalduvate brändide vahel optimaalselt (Amrouche & Zaccour, 2006). Plaani rakendamise etapis luuakse kategooriatele planogrammid ehk kaupade kohtsed riiulipinna plaanid. Optimaalse plaani loomine on keerukas protsess kuna kategooriasse kuuluvate kaupade müügi- ja kasumimarginaalid on varieeruvad. Eduka kategooriaanalüüsi rakendamiseks on vajalik kogu ahela pidev informeerimine ning vajadusel ka riiuliplaanide piloteerimine testkauplustes. Olenemata tõhusatest tarkvaralahendustest, mis abistavad planogrammi loomisel võib kaupluste pinnal programmis loodud planogramm osutuda sobimatuks, kuna pakendite suuruste või riiulivahede suuruse info osutub ebatäpseks (ECR Europe, 2000).

Jätkusuutlikuks analüüsipotsessiks on vajalik kategooria analüüsi kaardistus ja määratletud ajakava.

Kategooriajuhtimise kaheksas etapp on kategooriaülevaatus, mille raames läbitakse kokkulepitud ajakava alusel taas kõik kategooriajuhtimise etapid. Kategooriajuhtimine on regulaarne katkematu tsükel leidmaks tõhusamaid viise paremate äritulemuste saavutamiseks. Kategooria taasülevaatamisel võetakse aluseks eelmise kategooria analüüsi tulemused ning hinnatakse nende mõju eelmisele perioodile ning vaadeldakse võimalusi läbi kõikide etappide kategooria tulemuste parendamiseks.

Kokkuvõtvalt - kategooriajuhtimise näol on tegemist uue valdkonnaga, mistõttu ei ole suudetud anda ühest definitsiooni ning seda käsitletakse erinevate nurkade alt. Olenemata käsitlusest iseloomustavad kategooriajuhtimist järgmised asjaolud: kliendifookus, pidevad muutused otsimaks parimaid lahendusi, protsessikeskne mõtlemine, osakondade ülene lähenemine, faktidel ja andmetel põhinev arvanalüüs ning järjepidev parendus.

Uuringud tõestavad, et kategooriajuhtimise kasutamine on äriselt kasumlik nii tootjale, edasimüüjale kui jaekaubandus ketile ning annab tihedalt asustatud turul konkurentsieelise. Vaatamata tõestatud positiivsele mõjule on mõlemad osapooled kategooriajuhtimise projekti

sisenemise osas ettevaatlikud kuna mõõdetav kasu ja teise poole kavatsused on ebaselged. Samuti takistab riiklik seadusandlus ning puudub omavaheline usaldus.

Kategooriajuhtimine koosneb kaheksast üksteisele järgnevast etapist moodustades katkematu tsüklist: kategooria defineerimine, kategooria rolli määratlemine, kategooria hindamine, kategooria mõõdikute määramine, kategooria strateegia valik, kategooria taktikate valik, kategooria plaani juurutamine, kategooria ülevaatus.

## **2. JAEKAUBANDUSETTEVÕTTES KASUTATAVAD ANALÜÜSIPROTSESSID JA VÕRDUS TEOREETILISE KÄSITLUSEGA**

Uuringusse kaasatud jaekaubandusettevõtte kasutab kategooriate analüüsimiseks nelja erinevat protsessi: harmoniseerimisprotsess, harmoniseerimisjärgne analüüsi protsess, kategooria põhianalüüsi protsess, kategooria vaheanalüüsi protsess.

Protsessi valik sõltub kategooria spetsiifikast ja kategoorias sisalduva kaupade sortimendi sisseostu võimalustest. Uuritav jaekaubandusettevõtte on kategooriajuhtimise tsükli juurutamise pioneer. Jaekaubandusettevõtte alustas kategooriajuhtimise tsükli juurutamisega 2010. aastal esitledes koostööpartneritele esmakordselt kategooria analüüsi kalendrit. Antud teguviis tekitas paljudes koostööpartnerites pahameelt kuna sortimendivahetused muutusid keerukaks ning ajamahukaks tööks. Jaekaubandusettevõtte põhjendas tegevust suurema analüüsivajaduse ning efektiivsema tööjõu kasutusega. Samuti oli olulisel kohal üleüldine suund, kus jaekaubandus kettide sortiment oli tugevalt tarnijate poolt juhitud. Sortimendiotsuseid tehti kiiresti tuginedes pealiskaudsele, puudulikule või olematule analüüsile. Selline protsess ei toetanud selgust kauplustes ega potentsiaalset planogrammide kasutuselevõttu. Saadavate pakkumiste arv kasvas aasta aastalt, ulatudes üle 200 pakkumise ettevõttele nädalas. Ettevõtte kogusortiment suurimas 4000m<sup>2</sup>hüpermarketis ulatub kuni 40 000 erineva kaubani(Nielsen M. r., 2016). Koostööpartnerid nägid suure ohuna uute kaupade turule toomise viibimist, mis takistab neil oma tulemusi saavutamast. Tähelepanuta jäeti võimalus osaleda kategooriajuhtimise tsükli võrdse partnerina.

Sortimendiotsuste analüüs on vajalik mitmeks aspektis - kiire otsus võib tähendada kehva müügitulemust ning sellest tulenevalt ka potentsiaalselt parema kauba mittekaasamisest saamata jäänud tulu, kiiresti riknevate kaupade korral kauba "kõlblik kuni" või "parim enne" tähtaja möödumisel, mahakandmise kulu. Teine oluline aspekt kauba valiku põhjalikuks analüüsiks on uue kauba elujõulisuse hindamine. Kiire otsuse tulemina ei ole võimalik hinnata uue kauba potentsiaali, seda teeb kaup ise riiulil, kas siis müües või mitte. Kauba müügiesitusest ei määra vaid kohalolu riiulis, olulised aspektid on ka kauba hinnastamine, toote täpne asukoht riiulis, kauba kõrval olevate kaupade hinnastamine, kaubale suunatud reklaam ning kauba aktuaalsus. Innovatsioon ja tootearendus on tootjate jaoks kallis protsess ning tootjad vajavad võimalikult suurt turunduskanalite hulka kauba testimiseks. Paraku vaid 10% uutest kaupadest jaekaubandusturul elavad turul kauem kui 12 kuud (Klaus Günter Grunert, 2012). Seda on võimalik suurendada kategooriajuhtimise tsüklis osalemise ning põhjalikuma analüüsiotsuse tegemisega.

Lisaks põhi- ja vaheanalüüsi protsessile kasutab jaekaubandusettevõtte ka harmoniseerimis- ja harmoniseerimisjärgset protsessi. Kõnealuseid protsesse rakendatakse kategooriatele, mille sortimendi ühisosa teiste jaekaubandus keti Baltikumi sõsarettevõtetega on enam kui 70%. Protsessi pikkus on vastavalt 34 ja 30 nädalat. Harmoniseerimisprotsess tehakse läbi 1 kord kategooria tsentraliseerimisel ehk ühistele Baltikumi ostudele üleminekul. Järgnevatel analüüsiperioodidel rakendub harmoniseeritud kategooriatele harmoniseerimisejärgne analüüsi protsess.

Harmoniseerimisprotsess baseerub kategooria põhianalüüsiprotsessil kuid tulenevalt 3 riigi kaasatusest on etapid ajaliselt pikemad. Täiendavalt kulub aega ühise sortimendi loomele, kus osapooltel tuleb teha arvestatav hulk kompromisse säilitades tugev turupositsioon ning ohverdamata oodatavaid äritulemusi.

## **2.1. Ettevõttes turustatavad kategooriad ja nende jaotus**

Ettevõttes on kasutusel kaupade gruppidesse jagamisel kasutusel kaks erinevat süsteemi. Vanem jaotuse süsteem tugineb ajaloolisel müügiandmebaasil, kus kaupu jaotatakse suurematesse kategooriagruppidesse. Esimesse, värsked toidukaubad, gruppi kuuluvad toidukaubad, mille kogusäilivusaeg ei ületa 30 päeva. Teise grupi moodustavad kauasäilivad kategooriad kuhu kuuluvad toiduained ja joogid, mille kogusäilivusaeg on enam kui 30 päeva. Kolmanda grupi



moodustavad puu - ja köögiviljad, mille kategooria sisaldab ka värsked mahlu ja smuutisid. Neljandasse ja viiendasse gruppi kuuluvad vastavalt toidulähedased kategooriad - beebitoit, loomatoit, keemia, kosmeetika ning tööstuskaubad - hooajalised kaunistused, raamatud, riided ja muu selline. Iga kategooriagrupi all jaotatakse kaubad alamgruppidesse, moodustades nelja astmelise jaotuse, võttes arvesse kaupade algupära ehk koostist ja töötlemisviisi. Näiteks värskete kaupade kategooriagrupp → piimatooted → jogurtid → lahjad (< 2,5%) jogurtid.

Koos kategooriajuhtimise kasutuselevõtuga vaatas ettevõtte üle ka oma kategooriate jaotuse. Uus kategooriajuhtimise teooriast lähtuv süsteem kategoriseerib kaubad kliendi ostuotsustuspuu alusel. Kõik kategooriad saavad alguse kliendi esmasest vajadusest tulenevalt ning hargnevad vastavalt loogilisele jadale. Kategooriajuhtimise teooria väljakutse on leida suurimale kliendihulgale sobivaim ostuotsustuspuu. Ettevõtte loodud puud tuginevad kategooriajuhtimise meeskonna aruteludel, kuid ei sisalda sügavat kliendikäitumise analüüsi. Kliendi ostuotsustuspüü tuginev kategoriseerimise näide ülaltoodud jogurtitele: värskete kaupade kategooriagrupp → piimatooted → joogijogurtid → väike (< 390ml) pakend.

## **2.2. Kategooria põhianalüüsi protsess**

Kategooria põhianalüüsi protsess värskete kaupade kaubagrupi kategooriatele koosneb 17 nädalast. Protsessi kohaldatakse kategooriatele, mida kõik riigid jaekaubandusettevõtte sees ostavad sisse iseseisvalt ilma tsentraalse toeta. Protsess algab andmete kogumise faasiga, mille kestvus on kaks nädalat. Antud faasis koondab kategooriajuht kokku andmed kõikidelt kategooriajuhtimise tsükliga osalevatelt sisemistelt ja välistelt osapooltelt sealhulgas andmed konkurentide, koguturu ja eelnevate perioodide majandustulemuste kohta.

Andmete kogumisfaasile järgneb kategooriaplaani valmistamine. Kategooriaplaan on kuni 30 leheküljeline ettekanne, milles käsitletakse suurt osa kategooriajuhtimise teoorias väljendatust. Kategooriaplaani ettekanne on jaotatud nelja peatükki alustades kategooria definitsiooniga, millele järgneb kategooria hindamine, kolmas peatükk sisaldab kategooriaanalüüsi antud sisendeid ning viimane peatükk formuleerib eelneva informatsiooni abil analüüsitava kategooria strateegia ja püstitab eesmärgid järgnevaks perioodiks. Kategooriaplaanile järgneb detailne kaubaartikli põhine sortimendianalüüs, mille käigus tehakse kategooriaplaanis ette nähtud tegevused ning otsustatakse kaupade klatri, vajadusel kaupluse põhised jaotused. Saadud andmetega alustatakse koostööpartneritega läbirääkimisi uute koostöötingimuste osas. Antud

etapis võib sortimendianalüüsi etapis loodud valikud muutuda vastavalt läbirääkimistele saavutatud tulemustele. Näiteks otsustab kategooriajuht koostööpartneri poolt pakutud uut kaupa müüa 80nes kaupluses eeldusel, et koostööpartner langetab hinda kategooriajuhile vastuvõetavaks. Juhul kui läbirääkimiste tulemustena ostuhind oodatud väärtust ei saavuta teeb kategooriajuht otsuse mõne teise asendatava konkurendi kauba kasuks.

Läbirääkimisfaasile järgneb sortimendi kinnitamine sisemiste koostööpartneritega - kaupluste esindus ehk formaudiosakond ning informeeritakse kategooria tugiüksust, kes alustab planogrammide loomist. Kinnitatud kategooriaanalüüs sisestatakse jaekaubandusettevõtte infosüsteemi. Seejärel seadistatakse kaupadele eeldatavad müügiparameetrid, sätestatakse kokku lepitud laomudelid ning alustatakse kauba tellimist. Pärast kauba saabumist kauplustesse tehakse kaupluses väljapanek vastavalt loodud uuele planogrammile.

### **2.2.1. Kategooriaplaan**

Kategooria plaan on kuni 30 leheküljeline ettekanne, milles käsitletakse suurt osa kategooriajuhtimise teoorias väljendatust. Kategooriaplaani eesmärk on esitada kategooria tulemustest ülevaade, mille alusel sätestada kategooriale järgnevas perioodiks visioon, strateegia ja taktikad.

Kategooriaplaan algab kategooria definitsiooniga, mille raames luuakse kategooriale ostuotsustuspuu (Fowler & Goh, 2012). Ostuotsustuspuu on Baltikumi ülene, mis tähendab muutmise soovi korral läbirääkimisi teiste riikide kategooriajuhtidega. Definitsiooni etapis vaadeldakse järgmisena kaupluse gruppide jaotuse loetelu konkreetsest kategooriast lähtuvalt. Ettevõtte jaotab oma kauplused nelja erinevasse formaati hüpermarketid, supermarketid, minimarketid ja express kauplused. Igale formaadil on oma põhjalikul kirjeldatud kontseptsioon ja strateegia. Gruppidesse kuuluvate kaupluste nimekiri on kategooriate, teatud olukordades ka alamkategooriate, lõikes erinev. Jaekaubandusettevõtte lähtub jaotusel kontseptsioonis kirjeldatud sihtrühmast, millest lähtuvalt on loodud vastavalt külma ja sooja kauba esitlemise pinnad müügisaalis. Järgmine samm kategooria definitsiooni määratlemisel on kategooria rolli üle vaatamine. Juhul kui sihtkliendi ootusest või ettevõtte strateegiast lähtuvalt on kategooria roll sobimatu määratakse kategooriale uus roll. Vajadusel määratakse eraldi kategooria rollid jaekaubandusettevõtte erinevatele formaatidele ja või alamkategooriatele. Alamkategooriatele rollide määramine on pigem harv kuna viimane eeldaks erinevat alamkategooriate juhtimist, mida kategooriate paljususe tõttu ei ole võimalik kvaliteetselt realiseerida. Rollide määratlemisel

kirjeldatakse ettekandes ka kategooriajuhtimise teooriat. Lähtudes kategooria rollist määratakse kategooriale ja alamkategooriatele kategooria strateegia. Nagu ka eelnevas etapis kirjeldatakse siin kategooriajuhtimise teoreetilist käsitlust. Kategooria definitsioon peatüki lõpetab viimase 12 kuu müügiandmetel tuginev informatsioon kategooria alamkategooriate osakaalude kohta.

Kategooria definitsiooni käsitlusele järgneb kategooria eelmise kahe aasta tulemuste hindamine. Hinnangu saamiseks vaadatakse kategooria arenguid koguturul vastavalt turu-uuringu ettevõtte ACNielsen andmetele jaekaubandusettevõtte turuosakaalude muutust formaatide ja alakategooriate lõikes. Andmeid analüüsitakse nii rahalises kui mahulises väärtuses tuvastades nii hinnamuutustest tekkivad arengud. Olenevalt kategooriast sisaldavad ACNielseni andmebaasid erinevas mahus andmeid. Võimalusel lisatakse kategooriaplaani ka vaadeldavas kategoorias müüdavate brändide osakaalude muutusi kahe aasta jooksul. Turuandmete analüüsile järgnevad ettevõtte sisemised andmed kategooria müügi, kasumlikkuse ja kao kohta. Järgmisena vaadeldakse kategooria hinnastamist ja kaupade turukatvust ehk kui suur hulk kaupadest kattub konkurentide sortimendis olevate kaupadega. Kategooria hinnastamisel võrreldakse hinnaindekseid peamiste konkurentide vastu ning vaadeldakse ka kategooria hinnajaotust ehk kuidas jaotuvad sortimendis olevad kaupu erinevate hinnavahemike vahel. Antud andmete alusel saab otsustada sortimenti muuta vastavalt vajadusele kallimate või odavama väljamüügihinnaga kaupade suunas. Enamus kategooriaplaani sisust keskendub kategooria ja selle alamkategooria vaatele. Ühe erandina on kategooriaplaanis kategooria parimate, halvimate ning suurima käibekiirusega kaupade nimekiri.

Järgmise etapina vaadeldakse kategooria kampaaniaosakaalu ehk kui suur hulk antud kategooria kaupadest müüdi läbi kampaaniate. Andmestikus sisalduvad kõik jaekaubandusettevõtte antud kategooriaga toimunud kategooriad sisaldades müügi-, lojaalsus- ja imago kampaaniaid. Eraldi tähelepanu saavad ka jaekaubandusettevõtte omamärgikaubad. Omamärgikaubad võrreldakse kategooria keskmiste näidikutega, vaadeldakse kaubaartiklite arvu kategoorias, osakaalu ning hinnatakse arenduste potentsiaali.

Kõikidel värskel kategooriagrupi kategooriatel järgneb kategooriaplaanis kategooria kao analüüs. Võrreldes viimase 12 kuu tulemusi varasema samaväärse perioodiga ning tuues välja põhjused ning olulised kadu põhjustavad kaupu. Kaubakaod on kaod, mis tekivad kaupade transportimisel, ladustamisel, hoiustamisel ja säilitamisel (Mellene, 2002). Ettevõtte süsteemis nähtav kadu moodustub kahest suuremast osast - kaubad, mida ei ole õnnestunud kogu kaubale määratud

säilivusajaga realiseerida ning tuleb müügilt eemaldada ning hävitada. Teise osa moodustavad kaupluses toimuvad vargused. Muud tekkivad kaod transpordil, hoiustamisel ja säilitamisel kauba hinna hulka ei arvestata.

Kategooriaplaani eelviimane osa koondab kõik kategooriaanalüüsi esimeses etapis saadud sisendeid sisemistelt ja välistelt kategooriaanalüüsi tsükli osalistelt, kelleks on kaupluste operatsioonide esindaja, arendusosakond, omamärgikaupade ja keskne ostuosakond ning koostööpartnerid - uued ja olemasolevad tootjad, edasimüüjad. Kategooriaplaani mineviku andmete kogumi lõpetab kokkuvõte.

Kategooriaplaani viimases osas määrab kategooriajuhtimise tiim toimuva kohtumise raames kategooriale lähtudes ettevõtte üldises eelarves tulemusmõõdikud, visiooni, strateegia ja kirjeldab taktikad läbi 4P turundusmeetmestiku(Mccarthy, 1964).

Kategooriaplaani esitlusele järgnevad muudatusettepanekud ning plaani kinnitamine, mille alusel saab kategooriajuhtimise meeskond alustada kategooria arvandmete analüüsiga.

### **2.2.2. Kategooria arvandmete analüüs**

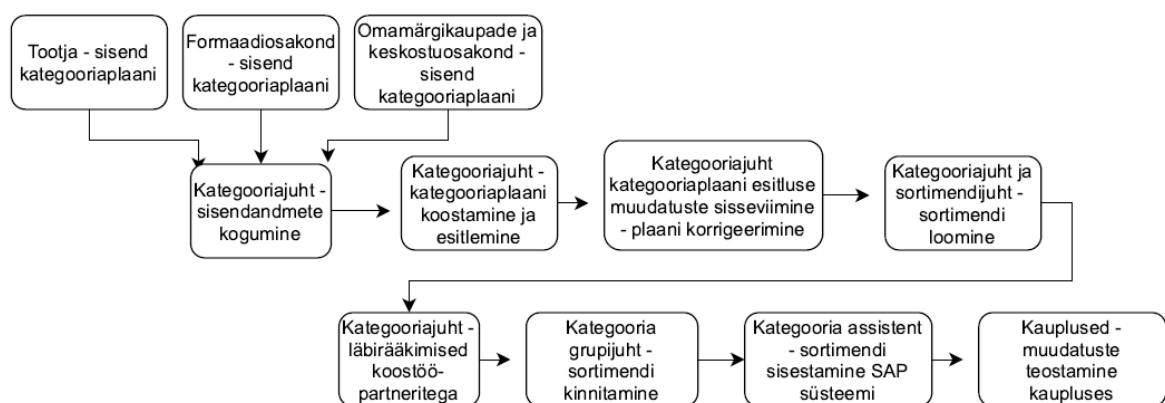
Lähtuvalt kategooriaplaanis seatud visioonile, strateegiale ning taktikatele alustab kategooriajuhtimise tiim kategooria uute kaupade pakkumise ülevaatus ja arvandmete analüüsi. Arvandmete analüüs sisaldab varasema perioodi müügi, kasumlikkuse, kao, ettevõtte ja konkurentide ostu- ja väljamüügihinna, kauba positsiooni turul vastavalt ACNielsen andmetele, kaupluste põhise jaotuse ning kõiki kauba tehnilisi andmeid seal hulgas kauba kastikogused ja kogusäilivusaeg. Jaekaubandusettevõtete ja koostööpartnerite suurimaks väljakutseks antud etapis on manuaalne ja mahukas andmevahetus kuna kõikidel turul olevatel jaekaubandus kettidel on oma andmevahetusfailid, kuigi tootja poolt edastatavad andmed on ühesugused. Probleem seisneb ettevõtete erinevates andmesisestussüsteemides ning andmete detailsuse vajalikkuses. Kategooria arvandmete analüüsiks kasutatakse makrodega Microsoft Exceli tööriista. Pikemas tulevikus ei ole antud viis jätkusuutlik kuna vajab mahukat manuaalset tööd. Teadusuuringute on välja toonud mitmeid seoseid ja võimalusi, mida saaks antud faasis mõjusalt kasutada (Hübner & Kuhn, 2012). Samuti selgitatakse sortimentianalüüsi keerukusi ning otsustest tulenevaid mõjureid (Matralla, Michael, Kahn, & Fox, 2009). Arvandmete analüüs moodustab väga olulise osa kategooriajuhtimise tsüklist ja analüüsi tulemusest mistõttu peaks tuginema väga põhjalikul analüütilisel baasil. Jaekaubandusettevõttes toimub antud tegevus manuaalselt.

Kolmas oluline mõjutegur on kategooria tsükli ühtsus. Kuna kõik kategooriaanalüüside ajad ning protsessid on Baltikumi tasandil ühildatud vajavad muudatusettepanekud riikidevahelist kooskõlastamist. Eriti teravalt puudutab probleem värskete toiduainete kaubagrupperi kuna turule toodavate innovatsioonide hulk on suurim, tootearendus lühike ning kaupade kogusäilivusaeg lühike. Kooskõlastatud ajakava tähendab paindumatust kiiretele muutustele, mistõttu võib edukas uus kaup jõuda sortimenti koguturuga võrreldes oluliselt hiljem või jääb ootustest madalamate tulemustega kaup riulitele seisma.

Klientide ostuotsustel on hulk määramatuse tegureid, mida oleks mõistlik valikute protsessis arvestada (Kwak, Duvvuri, & Russell, 2015).

### 2.2.3. Kategooria põhianalüüsi tsükli osalised ja vastutused

Kategooria põhianalüüsiprotsess hõlmab endas nelja erineva osakonna osalust - ostuosakond, formaadi osakond, turundusosakond ning kauplused. Igal osapoolel on oluline roll saavutamaks kõiki osapooli rahuldav tulemus.



Joonis 7. Protsessi tegevused ja vastutajad  
Allikas: Autori joonis

Protsessi on kaasatud tootja, formaadi osakond ning ostuosakond. Kogu protsessile on loodud ühtsed vormid, mida kasutavad kõik 3 balti riiki.

### **2.3. Kategooria vaheanalüüsi tsükkel**

Viimane ning kõige lühem protsess on kategooria vaheanalüüs kestvusega neli nädalat, mis jaguneb neljaks tegevuseks, igähele üks nädal. Protsess algab sortimendi ülevaatuses ehk analüüsist, millised kaubad ei täida nende esitatud ootusi ning millised uued kaubad ootavad sortimenti lisamist. Teise etapina toimuvad läbirääkimised hankijatega, kolmandas etapis luuakse ja korrastatakse kaubad süsteemis ning viimases etapis luuakse kauplustes sobiv väljapanek. Vaheanalüüsi protsessis kategooriatele uusi planogramme ei looda, kuna kaupade vahetusi on vähe ning planogrammimuutus tooks kaasa ebaefektiivse ressursikasutuse kauplustes.

Vaheanalüüsi protsessi kasutatakse vajadusel vahehindamiseks nõrkade müügitulemustega kaupade eemaldamiseks ning uute turule toodud kaupade sortimenti lisamiseks. See tähendab, et ühtegi kaupade muudatust ei teostata väljaspool analüüsi protsesse kuna viimane tingiks ebakõla kauplustes olevate planogrammidega. Kõik vaheanalüüsis tehtavad kaupade muutused tohivad olla üks ühele arvestades sortimendist väljuva kaupade füüsilist suurust ning müügi-, kasumimarginaali ja mahakandmise tulemusi.

### **2.4. Kategooria analüüside ajakava**

Eesti jaekaubandusturul on käesolevaks ajahetkeks levinud praktika kus enamusel jaekaubanduskettidest on olemas oma, teistest sõltumatu, ajakava kategooriate analüüsiks. Antud olukord on keeruline tootjate jaoks, kes peavad oma uute kaupade arendusi ning nende suunatud turundustegevusi jagama mitme erineva aja vahel. Jaekaubanduskettide analüüsiaknad on leitavad ettevõtete kodulehtedel, koostööplatvormidelt nagu näiteks iRimi või jagatavad emaili teel. Kategooriaanalüüside ajakavad algavaks aastaks luuakse aasta viimases kvartalis.

Tabel 2. AS Prisma Peremarket sortimendikalender koostööpartneritele

TOOTERÜHM	UUTE KAUPADE PAKKUMINE	SORTIMENDI-PERIOOD	KATEGOORIA -JUHT
<b>JAANUAR</b>			
PIIMAJOOGID, TOIDUVALMISTUS	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru
JOGURTID, MAGUSTOIDUD, PIIMATOOTED	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru
JUUSTUD	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru
VÕI JA MARGARIIN	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru
MAJONEESID JA MAITSEKASTMED	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru
MUNAD	näd 43 2017	3.01. - 01.05.18	Kaimo Niitaru

Allikas: (<https://www.prismamarket.ee/blog/page/sortimendiperioodid/>, 2018)

Tabel 3. Rimi Eesti AS sortimendikalender, esimene kvartal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Jaanuar				veebruar				Märts				
Juust													
Koored													
Kohupiim ja kodujuust													
Majonees												Start	
Piim													
Hapupiim													
Söödav rasv						Start							
Muna													
Värske kala													
Värske leib-sai, RIMI tootmise leib-sai													
Kondiitritooted, RIMI tootmise kondiitritooted													
Külmutatud puu- ja juurviljad, köögiviljad ning liha										Start			
Jäätis		Start											
Marineeritud liha		Start											
Sea-, veise-, lambaliha													
Linnuliha													
Hakkliha													
Kohukesed												Start	
Desserdid ja snäkid						Start							
Jogurtid						Start							

Allikas: iRimi, Rimi hankijate infoportaal

Analüüside ajakava mõjutavad kategooria hooajalisus, kategooriajuhtide ja kategooria assistentide töökoormus, eeldatav uute kaupade pakkumise arv tootjate poolt, ettevõtte strateegias määratletud kategooria rollist ning võivad erinevate aastate lõikes väga suures ulatuses muutuda.

## **2.5. Ettevõttes kasutusel olevate analüüside võrdlus teoreetilise käsitlusega**

Suurim erinevus kategooriajuhtimise teooria ja ettevõttes kasutusel oleva praktikaga on asjaolu, et ettevõtte ei kasuta kategooriajuhtimise tsüklis väliseid partnereid andmevahetuse osas ehk kasutusel ei ole kategooria kapteneid ja nõuandjaid. Rootsis läbi viidud uuring näitab, et teoreetiliselt saavad jaekaubandus ketid kasutada kategooriajuhtimist ilma väliste partneriteta kasutades vaid oma sisemisi- ning turu-uuringuettevõttelt saadud andmeid, kuid seda peetakse märkimisväärselt kallimaks ja väiksema potentsiaalse tulemusega tegevuseks (Helgesson, Huttula, & Roth, 2004). Kategooriajuhtimise eripäraks jaekaubanduses on kategooriajuhi tihe koostöö hankijate ja tootjatega, kasutades nende informatsiooni ja teadmisi ning keskendudes ostjate vajaduste igakülgsel tundmaõppimisele (Siimon, 2014). Konstruktiivse koostöö puhul on kasu mõlemapoolne, kaubakategooria juht saab niimoodi adekvaatset infot turul toimuva kohta ning hankija esindajal on hea ülevaade oma kaupade positsioonist ja käibest jaekaubandusettevõttes (Idib.). Kategooriajuhtimise tsükkel teoreetilises käsitluses algab kategooria definitsiooniga. Ettevõttes kirjeldab kategooria definitsiooni kategooriaplaani esimene osa. Kategooria definitsioon sisaldab ostuotsustuspuid loomist, kaupluse formaatide grupe, rolli ja strateegia määratlemist. Autori hinnangul on kategooriajuhtimise teoreetiline käsitlus antud etapis ettevõttes hästi kasutusel, hõlmates oma definitsioonis ka kategooriajuhtimise teist - rollide määratlemine kui ka viiendat - kategooria strateegia valik, etappe. Küll juhib autor tähelepanu asjaolule, et ostuotsustuspuid loomise aluseks ei ole kliendiuringud vaid subjektiivse grupi - kategooriajuhtimise meeskond, või kategooriajuhi nägemus, mis ei peegelda piisavalt suure hulga sihtklientide arvamust. Antud tegevus võib viia vale kategooria määratluseni, mille tulemusena ei leia kliendid kauplustest soovitud kaupu üles (Helgesson, Huttula, & Roth, 2004).

Kategooriajuhtimise teoreetilise käsitluse kolmas etapp, kategooria hindamine, toimub ettevõttes kategooriaplaani teises osas, kus võrreldakse viimase kahe aasta tulemusi omavahel erinevates näitajates. Kategooriajuhtimise neljanda etapi, mõõdikud, katab ettevõtte ära osaliselt kategooria



hindamise etapis ning kategooriaplaani lõpus, kus vastavalt ettevõtte eelarvele määratakse kategooriale mõõdikud.

Kategoriaplaani rakendamise etapp on kirjeldatud ettevõttes kategooriajuhtimise tsükli ajakavas. Kategooriaanalüüs on ettevõttes järjepidev iga-aastane protsess seega ka teoreetilise käsitluse kaheksas samm on kaetud.

Kokkuvõttes kasutab ettevõtte kategooriajuhtimise teooria kõiki etappe, kuid tugineb vaid sisemistele ning turu-uuringu ettevõtte andmetele ning sisaldab vähesel määral kliendi käitumise andmeid.

## **2.6. Jaekaubandusettevõttes kasutusel olevate analüüsiprotsesside probleemid**

Olulisim kategooriajuhtimise tsükli segavatest asjaoludest on pidevad muutused kaupluste pindades. Pinnamuutused on osaliselt tingitud Euroopa Parlamendi määrusest, mille alusel ei tohi alates 2020 kasutada kauplustes külmaseadmeid, mille *GWP* (*inglise keeles GlobalWarmthPotential*) on suurem kui 2500. Antud määruse tõttu peavad kõik jaekaubandusettevõtted vahetama välja või kaasajastama kauplustes kasutatavad külmasüsteemid (Kyoto protokoll, Euroopa Parlamendi määrus nr 842/2006). Sellest muutusest tulenevalt tuleb suur osa kaupluste pindade muudatustes jooksvalt, mitte koondatuna kategooriaanalüüsi aknasse. Kuna müügisaalis olevate eritemperatuuri vajavate toiduainete hoiustamise pindade muutmise on ajamahukas ja kallis protsess, mistõttu ei ole võimalik kõiki kategooria analüüsi väljundeid praktikas realiseerida.

Teine oluline asjaolu on erinevused formaadi kontseptsioonides, millest tulenevalt peab kategoorial olema erinevas formaadis määratud erinev roll ja strateegia. Lisaks puudub tehniline võimekus formaadi, kaupluste kohtsekihinnastamiseks.

Kokkuvõtvalt - uuringus osalev jaekaubanduskett kasutab sõltuvalt kaupade spetsiifilisusest nelja erinevat kategooriate analüüsimise protsessi. Kaupade grupeerimiseks kasutab ettevõtte kahte erinevat süsteemi - jaotus, mis tugineb ajaloolisel müügiandme baasil ning uuem jaotus, mis tugineb kliendiostuotsustuspuul jälgides kliendi ostulooikat ehk mille järgi klienti ühe või teise kauba kasuks otsustab. Kategooria põhianalüüsi protsess koosneb kategoriaplaanist ja arvandmete analüüsist. Kategooriate vaheanalüüsi protsess on kiire ja tõhus ning töömahult

kõige lühem protsess. Kategooria analüüside ajakava on kõikidel turul olijatel erinev lähtudes kategooria hooajalisusest, kategooriajuhtide ja kategooria assistentide töökoormusest, eeldatavast uute kaupade pakkumiste arvust, ettevõtte strateegias määratletud kategooriale määratud rollist. Suurim erinevus kategooriajuhtimise teooria ja ettevõttes kasutusel oleva praktikaga on asjaolu, et ettevõtte ei kasuta kategooriajuhtimise tsüklis väliseid partnereid andmevahetuse osas ehk kasutusel ei ole kategooria kapteneid ja nõuandjaid. Analüüsi protsesside suurimaks väljakutseks on pidevad kaupluste pindade muutused ning sellest tekkiv vajadus pind kaubaga täita. Strateegilise lähenemise puhul ei tohiks pind olla kategooria rolli määramisel otsustavaks asjaoluks vaid kategooriale määratud rolli ning strateegia alusel tuleb leida kategooriale kaupluse pinnal vastav koht ning pinna suurus.

### **3. UURING KATEGOORIAPLAANI KVALITEEDI HINDAMISEKS**

Käesolev peatükk kirjeldab autori poolt läbi viidud uuringut leidmaks jaekaubandusettevõttes kategooriajuhtimise teooriast lähtuvalt mõjus kategooriajuhtimise tsüklil värskete kaupade kaubagrupile. Peatüki esimene alampeatükk tutvustab uuringu eesmärki ja uurimisküsimust, kirjeldab juhtumiuuringu olemust, tutvustab uuringus osalejaid ning kirjeldab autori andmekogumise meetodeid. Teine peatükk esitab uuringu tulemused ning viimases peatükis esitab autor protsessile parendusettepanekud.

#### **3.1. Uuring**

##### **3.1.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimus**

Käesoleva töö eesmärk on välja töötada mõjus kategooriajuhtimise tsüklil, mis aitaks kaasa juhtiva jaekaubandusettevõtte värskete kaupade kategooria tulemuste kasvule. Eesmärgist lähtuvalt püstitas autor uurimisküsimuse - **Kuidas luua ja rakendada värsked kaubagrupid mõjus kategooriajuhtimise tsüklil?**

### **3.1.2. Uuringu tüüp - juhtumiuuring**

Eesmärk, mis uurimusele on seatud juhib uurimisstrateegiate valikut (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2010, lk 128). Lähtudes uuringule seatud eesmärgist valis autor juhtumiuuringu strateegia. Juhtumiuuringu meetod ole meetod, kuidas uurida vaid määrab valiku, mida uuritakse (Stake, 2008). Juhtumiuuringut saab jagada 3 käsitluse alusel - esiteks olemuslik, milles uuritakse konkreetset juhtumit, mis on olemuslikult huvitav, mis annab alust teemat süvitsi uurida. Teisena saab eristada instrumentaalset juhtumiuuringut, kus juhtumit uuritakse laiemalt, et aru saada üldisest probleemist ja seda omakorda laiendada sarnastele juhtumitele. Kolmandaks eristub juhtumite kogum, kus üksikjuhtumid ise ei oma tähtsust vaid vaadeldakse koosmõjusid ning üldist konditsiooni või erisust rühmast (Stake, 2008).

Käesolevas uuringus on tegemine olemusliku, seletava uurimusega, mille keskmeks on konkreetne kategooriajuhtimise tsükkel, mille kategooriaplaani esitlused toimusid 2018. aasta sügisel.

### **3.1.3. Juhtumiuuringus osalejad**

Käesoleva uuringu esimesel intervjuul osales 5 jaekaubandusettevõtte värskete kaupade kaubagrupi kategooriajuhti, 1 värskete kaupade kaubagrupi assistent ja 1 kauasäilivate kaupade kategooriajuht. Kõik uuringus osalejad on läbinud kategooriajuhtimise teoreetilise koolituse. Kõik uuringus osalevad kategooriajuhid on kategooriajuhi positsioonil töötanud enam kui 2 aastat.

Uuringu teisel intervjuul kategooriaplaani sisendi parendamiseks osales 2 värskete kaupade kaubagrupi kategooriajuhti.

### **3.1.4. Andmekogumise meetodid - fookusgrupi intervjuu ja vaatlus**

Esmaseks andmekogumise meetodiks valis autor kvalitatiivse meetodi viies läbi fookusgrupi intervjuu professionaalsete kategooriajuhtidega erinevatest kaubakategooriatest. Autor valis meetodiks intervjuu kuna kõnealne teema on vähe uuritud ning teema põhjalikumaks käsitluseks on vajalik saadud vastuste täpsustamine ning põhjaliku teabe olemasolu (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2010). Kuna ettevõtte kasutab kategooriajuhtimist ning enamuse kategooriajuhtimise teooria etappidest läbitakse kategooriaplaani faasis otsustas autor vaadelda kategooriaplaani kui kategooriajuhtimise põhituuma.

Fookusgrupi intervjuu esimeses pooles esitati intervjuueeritavatele küsimusi, mille raames sooviti välja uurida mõjusaima kategooriaplaani struktuur. Intervjuu algas kategooriaplaani eesmärgi püstitamisega ning lõppes osalejate poolt defineeritud mõjusaima kategooriaplaani sisaldavate elementidega, mis võtaks arvesse kõiki kategooriajuhtimise teooria aspekte ning oleks äriiselt mõistlik. Intervjuu teises pooles esitati intervjuueeritavatele küsimusi hetkel eksisteeriva kategooria plaani kohta, kaardistamaks olemasolev protsess. Tehtud intervjuust selgus, et vajadus ei ole vaid kategooriaplaani sisu parendamisele, vaid ka saadavate sisendite kvaliteedile. Autor ei teinud antud uuringu raames täiendavaid uuringuid sisendi kvaliteedi parenduse osas, leitud vajadus anti edasi ettevõtte kategooriajuhtidele edasisteks uuringuteks. Antud uuringu raames ei pööratud tähelepanu protsessi võimaliku ajalise kestvusele.

Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutas autor sisuanalüüsi. Analüüsi tulemused kategoriseeriti loogilise ja kronoloogiliselt korrektse jadana. Tulemuste selgitamisel kasutab autor intervjuu tsitaate, mis on töös jutumärkide vahel.

Teiseks andmekogumise viisiks valis autor vaatluse kuna erinevalt küsitlusest ja intervjuust kus saame teada kuidas uuritavad ümbritsevat tajuvad, saame vaatluse abil teavet sellest, kuidas asjad tegelikult toimuvad (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2010). Vaatlus jaguneb süstemaatiliseks ning osalusvaatluseks (Ibid). Autor valis osalusvaatluse, mida iseloomustab olukorrahane kujunemine ning autori osalus rühma tegevuses. Teaduslik vaatlus ei ole lihtsalt nägemine vaid tähelepanemine (Ibid). Autor vaatles kahte erinevat esitlust - 11ndal septembril 2018 piima - ning 3ndal oktoobril 2018 liha kategooriaplaani ettekannet. Saadud tulemused on kirjeldatud uuringu tulemuste teises peatükis tabeli kujul.

## **3.2. Uuringu tulemused**

### **3.2.1. Kategooriajuhtimise teoreetilise käsitluse teadlikkus**

Uuringust selgus, et vaatamata uuringus osalenud kategooriajuhtide varasemale õppele ja töökogemusele on teadmised kategooriajuhtimise teoreetilisest käsitlusest keskmised. Kategooriajuhtimise tsükkel on ajamahukas ning kategooriaplaani valmistamine tundub kategooriajuhtidele koormav ja ebavajalik. Kategooriaplaani sisu vajab parendamist ja täiendamist eelkõige kliendi vaate lisamise näol. Mitte ükski kategooriajuhtidest ei toonud intervjuul puudusena välja kategooria kaptenite mitte kasutamist. Pigem oldi rahulolematud

plaani valmistamisele kuuluva töömahuga ning ei nähtud selles piisavat sisendit kategooria sortimendi otsuste tegemisel. Kategooriapialani loomise eesmärgi kirjeldamisel lähtusid intervjueeritavate kommentaarid pigem individuaalse ettevõttesise kategooria arenduse suunal. Ühist koostööd tootjatega keegi intervjueeritavatest eraldi välja ei toonud. Ka täiendavale lisaküsimusele, "milline osa kategooriajuhtimise teoreetilisest käsitlusest täna ettevõttes puudu on?" toodi välja puudujääke kliendi vaatest ja innovatsiooni nägemusest aga mitte hankija koostööst. Sellest järeldub kategooriajuhtide madal teadlikkus kategooriajuhtimise koostöö võimalustes ja potentsiaalidest kategooria kapteni kaasamise näol. Kuigi ettevõttes on viimase viie aasta jooksul teostatud kaks pilootprojekti erinevates kauasäilivate kaupade kategooriates puudub intervjueeritavate grupis empiiriline seos.

### 3.2.2. Kategooriapialani eesmärk ettevõtte kategooriajuhtimise tsüklis ja kategooriajuhtide kirjeldus ideaalsest protsessist

Ettevõtte kasutab kategooriate analüüsimisel kategooriajuhtimise teooriat ning teadvustab seda juhtkonna tasemel. Millest tulenevalt sisalduvad sihtkategooriate rollid ka ettevõtte üldisest , formaadi ja turundusstrateegiates. Vaatamata üldisele kategooriajuhtimise teadvustamisele ignoreeritakse teoorias kirjeldatud kategooria kaptenite kaasatust ning teadmatus tõttu puudub ka valmisolek kapteni kaasamiseks. Fookusgrupi intervjuu teise osana kirjeldasid intervjueeritavad oma ideaalset kategooriapialani koos vajalike sisenditega. Kategooriapialani olulisemaks eesmärgiks toodi välja kategooria arendamine.

Tabel 4. Kategooriapialani järjestus ja infokanalid

Prioriteet	Sisend	Infokanal
1	Ettevõtte pikaajaline plaan ja üldine strateegia. Siht- ja fookuskategooriad	Ettevõtte juhtkond
2	Turutrendid (+ turuolukord)	Hankijad kaasa arvatud kategooria kapten; Nielsen; messid; internet
3	Klient tema vajadused ja ootused	Kliendiuring tagasiside kauplustest
4	Kaupluste võrgustiku tulevik	Formaadi/Arenduse osakond
5	Arendused, prioriteedid + minevik	<i>PrivateLabel</i> ja <i>CentralSourcing</i>
6	Tagasiside kauplustest (töötajad + kliendid)	Kauplus
7	Konkurentide kaardistus (hinnatase; sortimendi suurus/laius; väljapanek)	Kategooriajuht
8	Kategooria tasandi analüüs	Kategooriajuht + kategooria kapten
9	Kliendi ostuotsustuspuu ja muudatusettepanekud	Kategooriajuht + kategooria kapten

Allikas: Autori joonis

### 3.2.3. Kategooriajuhtimise tsükli võrdlus teoreetilise käsitlusega

Käesolevas peatükis esitab töö autor ettevõttes kasutusel oleva kategooriajuhtimise tsükli tegevuste loendi lähtuvalt ettevõttes kirjeldatud protsessile, võrdleb protsessi kategooriajuhtimise teoreetilise käsitlusega ning esitab fookusgruupiintervjuu ning vaatluse tulemusena saadud analüüsi tabeli kujul. Tabeli lõpus on toodud autori kommentaarid täpsustamaks intervjuul ning vaatlusel saadud tulemusi. Mida käsitleb detailselt kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus (Lisa 2). Allolev on lühikokkuvõte käsitletud võrdlusest.

Tabel 5. Ettevõttes kasutuselolev analüüsi protsess, võrdlus teoreetilise käsitluse ning uuringu tulemustega

Nr	Kasutuselolev analüüsi protseduur	Teoreetiline käsitlus	Intervjuu	Vaatlus	Kommentaar
0	Andmete kogumine sisemistelt ja välistelt partneritelt	X	-	-	Kapteni valik praktikas puudulik
1	Kategooria definitsioon - kategooria plaani esimene peatükk	X	X	X	
2	Kategooria hindamine - kategooriaplaani teine peatükk	X	X	X	Hinnatavad mõõdikud ebapiisavad
3	Kategooria sisendid - kategooriaplaani kolmas peatükk	X	X	X	
4	Kategooria eesmärgid ja strateegia - kategooriaplaani neljas peatükk	X	X	-	Visioon nõrk, turuolukorra hindamine ebapiisav
5.	Kategooria kauba põhine analüüs	-	X	X	
6 - 9	Teoorias mitte sisalduvad tegevused	-	X	X	
0	Uus sisendi kogumine järgmiseks kategooria analüüsiks	X	X	X	

Allikas: Autori joonis

### 3.3. Parendusettepanekud

Uuringust selgus, et täna kasutusel olev kategooriajuhtimise teooriast tulenev kategooria plaan ei ole mõjus ning jätab tähelepanuta mitmeid olulised aspektid. Fookusgruupiintervjuu raames vaadeldi jaekaubandusettevõttes kasutusel olevat kategooriaplaani ning loodi uus muudatustega kategooria plaan.

Autori hinnangul on kõige olulisem olemasoleva analüüsi nõrkus **asjaolu, et ettevõtte ei kasuta** oma kategooriaanalüüsis piisavalt kliendi sisendit ehk kategooria roll ja strateegia määratletakse

intuitiivse ning andmebaasi meetodiga, mis ei anna kliendikäitumisest piisavat infot (Lisa 2. Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus punkt 1.3 ja 1.4). Käesolevas majandusruumis on paindlikkus üks suurimaid konkurentsieeliseid ning sellest lähtuvalt soovitan ettevõtte suurendada klientidelt kaudselt ja otseselt saadavat tagasisidet.

**Teise olulise** puudujäägina ei arvesta ettevõtte kategooriajuhtimise tsükkel ettevõtte kui terviku vaadet, vaid keskendub vaid vaadeldava kategooria tulemustele (Lisa 2). Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus punkt 1.4). Kategooriajuhtimise teooriast lähtuvalt hõlmab protsess ka tarneahelat, mis aitab välistada ebaefektiivsust teatud analüüsitulemina tehtud ostuotsustes (näiteks õnnestub kategooriajuhil läbi rääkida odav hind suurele mahu kaubad, mistõttu hakkavad laos liikuma suure mahuga kaubad, mistõttu väheneb teiste kasumlikumate kaupade liikumiskiirus ja mahutavus laos) (Berkhout, 2016).

**Kolmas oluline leid on asjaolu**, et ettevõtte kasutab sortimendi loomisel kaupluste rühmitamisel inventuuri ja kategooriale planeeritud pinna infot (Lisa 2). Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus punkt 1.2). Vaatamata ettevõtte pikaajalisele kategooriajuhtimise teooria osalisele rakendamisele on seni lähtunud kaupluste grupeerimisel eelisjärjekorras kaupluses kategooriale eraldatavast pinnast, mitte kliendi ootusest. Vastavalt kategooriajuhtimise käsitlusele tuleb kõige olulisema sisendina kasutada kliendi ootust ja vajadusi ning sellest lähtuvalt määrata kategooriale roll ning strateegia ning sellest lähtuvalt saab otsustada, millises mahus ning millises kaupluse osas antud kategooria peaks paiknema. Seega kaupluste grupeerimine ning kaubagrupile eraldatav pind on teisejärgulised.

**Neljas oluline leid on andmeanalüüsi manuaalsus.** Analüüsi tabelid sisaldavad palju andmeid, mida on võimalik automatiseerida, summeerida, leida korrelatsioone, mille alusel kategooriajuht saaks alustada tööd - hetkel kehtivate protsesside alusel kulutavad kategooriajuhid väga palju aega andmemassiividest olulise välja filtreerimisele. Automatiseerides saaks luua keskse sortimendi, sisestades andmed, mida keskselt sortimendilt oodatakse ning kategooriajuhi roll oleks korrigeerida andmetes tekkivaid ebakõlasid. Näiteks kui andmeanalüüsi tulemina tuleb ettepanekuna lisada sortimenti 12 pakiline jogurt keskseks sortimendiks kuna tema liikumiskiirus ja kampaaniate osakaal on kõrge, siis sortimendivaatest on tulemus ebamõistlik kuna kampaania osakaalu mõju on suur. Manuaalsesse andmeanalüüsi protsessi tuleks luua AI - 1 (*artificialintelligence*) tuginev seoseid loov algoritm, mis aitaks kategooriajuhil keskenduda emotsioonidest lähtuvate otsuste hindamisele.

**Viidendana saab välja tuua asjaolu**, et kategooria kapteneid ei kaasata, kuna neid ei usaldata piisavalt (Lisa 2 Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus punkt 0). Varasemate uuringute alusel saab väita, et kategooria kaptenite kaasamine on mõlemale osapoolele kasulik ning selge konkurentsieelis. Eelis ei väljendu vaid kategooriajuhtimise ja äritulemuste paranemise valdkonnas vaid koostöös tootjatega saab avaldada suuremat mõju jätkusuutlikule ettevõtlusele.

**Kuuenda leiuna** saab märkida, et andmevahetuse koostööd väliste partneritega tehakse vähesel määral jagades kampaaniateks planeeritavaid koguseid.

**Seitsmes leid** - uute kaupade sortimenti rakendamine kauplustes on väga madala tähelepanuga, mistõttu võib suur tehtud töö kategooriaanalüüsi ja plaani koostamisel osutada tühiseks kui otsuseid riikulitel ei teostata (Lisa 2). Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlus punkt 10)

**Viimase punktina** sai tuvastatud, et teooria alusel peaks kategooriajuhtimine olema osakondadeülene, aga antud jaekaubandusettevõttes see nii ei ole - kaasatud on vaid formaadi omamärgikaupade- ning keskse ostu osakond.

Tihedas konkurentsiolukorras peab järjepidevalt mõtlema konkurentsieelisele. Konkurentsieelise saavutamiseks peab ettevõtte näitama paremaid tulemusi kui samas valdkonnas tegutsevad ettevõtted. Ettevõtted hõlmavad endas protsesse kaupade ja teenuste toomist ja kliendisuhtlust, mille alusel on võimalik eristumine konkurentidest (Singh & Blattberg, 2001). Kuna ettevõtte arvestab hetke protsessides vähe klientide tagasisidega, siis antud asjaolu muutmine oleks selge konkurentsieelis. Kliendid vajavad elamusi nii kaupluse keskkonna, turunduskommunikatsiooni kui kaubasortimendi näol. Klientidele elamuskogemuste pakkumine läbi erinevate tehnikate on mõjus konkurentsieelis (Hammon, 2003). USA odavpoe Target majandustulemuse näitel on nähtav tugev konkurentsieelis läbi klienditeeninduse. Targeti strateegia sisaldab endas olulisima punktina turu parimat klienditeenindust (Berman & Evans, Retail Management. A Strategic Approach, 2013).

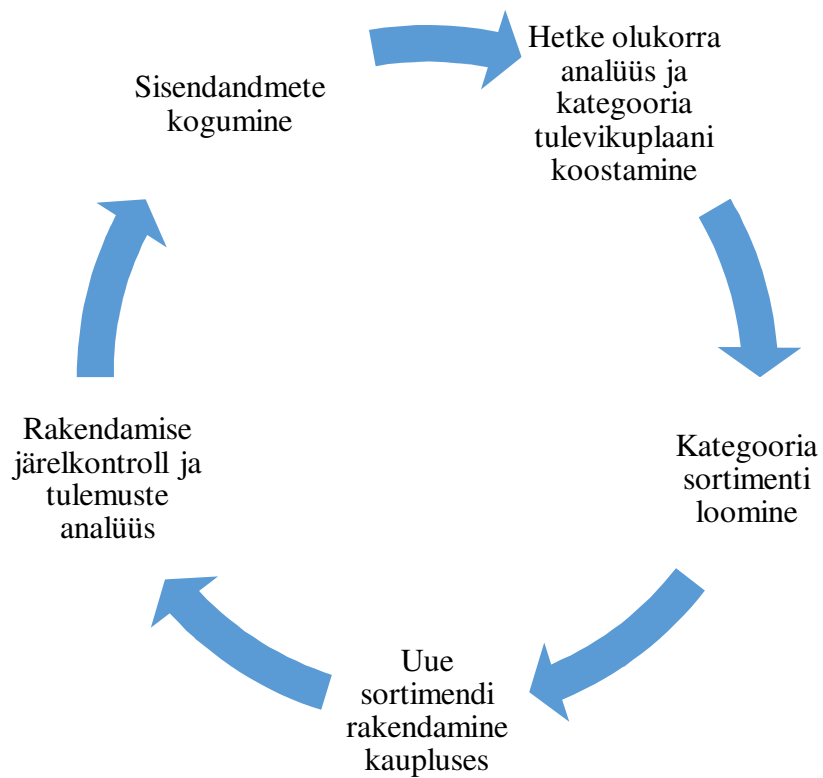
Tuginedes Lisa 2 Kategooriaanalüüsi protsesside võrdlusandmetele saab välja tuua kategooriajuhtimise teooria täiustamise võimaliku potentsiaaliga. Näiteks kategooriajuhtimise teooria ei käsitle kategooria tulevikunägemust ehk visiooni, mida vastavalt intervjuule ja vaatlusele ettevõtte praktikas edukalt rakendab. Kuna käesolevad tulemused lähtuvad ainult ühe ettevõtte näitele siis tasuks antud teooria täiendamise aspekti kaaluda järgmiste uuringute



näol. Fookusgrupi intervjuul selgus ka asjaolu, et lisaks uuele plaanile on vajadus ka täiendavaks aruteluks kategooriaplaani sisendite osas.

Kokkuvõtvalt - Käesolev peatükk kirjeldab autori poolt läbi viidud uuringut, mis hõlmas endas fookusgrupiintervjuud ja kategooriaplaani esitluse vaatlust ning mille alusel tegi töö autor mitu olulist leidu ning lõi parendustega kategooria analüüsi tsükli. Juhtumiuuringus osalesid 7 ettevõtte töötajat. Uuringust selgus, et vaatamata uuringus osalenud kategooriajuhtide varasemale õppele ja töökogemusele on teadmised kategooriajuhtimise teoreetilisest käsitlusest keskmised ning erinevused teooria ja praktika vahel märkimisväärsed. Uuringu olulisemad leiud olid järgmised:

- 1) puudulik kliendikäitumise sisend kategooriaanalüüsi
- 2) puudulik ettevõtte tervikülevaade
- 3) kaupluse pinna arvestamine analüüsi sisendina
- 4) analüüsi manuaalsus
- 5) kategooria kaptenite kaasamatus
- 6) madal andmevahetuse koostöö partneritega
- 7) uue sortimendi rakendumine kauplustes madala tähelepanuga
- 8) analüüs isolatsioonis, kaasates vaid osa ettevõttesisestest osakondadest



Joonis 8. Uus kategooriajuhtimise tsükkel

Allikas: Autori joonis

Hallil taustal esile toodud tegevused on varasemat protsessi võrdlusena lisandunud tegevused. Enamus leidudest on ettevõtte poolt kergelt ning väheste vahenditega muudetavad. Suuremat tähelepanu ning mõttelaadi muutust vajab kategooria kaptenite kaasamine kategooriaanalüüsi tsüklisse.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö ajendiks oli jaekaubandusettevõtte järjepidev turuosa langus värskete kaupade kaubagrupis ning sellest tulenev soov turuosa vähenemise pidurdamiseks. Värskete kaupade kaubagrupp tähendab ettevõtte definitsiooni kohaselt värskaid toidukaupu, mille kogusaalivusaeg ei ületa 30 päeva. Ettevõtte kasutab osalist kategooriajuhtimise tsükli järjepidevalt viimase viie aasta vältel kuidvaatamata sellele kategooriatele määratud eesmärgi ei saavutata.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli **leida mõjus kategooriajuhtimise tsükkel, mis tugineks kategooriajuhtimise teoorial**. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused: Mis on kategooriajuhtimine? Millised on võimalused värskete kaubagrupi kategooria tulemuste parendamiseks? Ning **Kuidas luua ja rakendada värskete kaubagrupile mõjus kategooriajuhtimise tsükkel?**

Kategooriajuhtimise teooria rakendamine toimib mitmete uuringute alusel hästi ning annab positiivseid tulemusi nii tootjale kui jaekaubandusettevõttele kuid vaatamata sellele on kategooriajuhtimise teooria täies mahus rakendamine nii jaekaubanduses kui tootmisettevõtetes vähe levinud ning selle mõjusa rakenduse tulemuste kohta puudub autoril piisav tõestus. Kõige suurem ebakõla teooria ja praktika vahel on kategooriajuhtimise teooria rakendamine jaekaubandusettevõtte või tootmisettevõtte enda poolt, kaasates vaid sisemisi teadmisi, kategooria tulemuste arvandmeid ja turu-uuringu ettevõtetest saadavaid andmed. Teadusuuringute tulemusena peaks suurima kasuteguri tarbija vajaduste rahuldamisel andma siiski koostöö tootja ja jaekaubandusettevõtte vahel. Ehk kategooriajuhtimise teooriale tuginedes kategooria kaptenite kaasamine otsustusprotsessi.

Autori poolt läbiviidud uuringust selgus, et vaatamata uuringus osalenud kategooriajuhtide varasemale õppele ja töökogemusele on teadmised kategooriajuhtimise teooriast keskmised. Ettevõttes kasutusel olev kategooriajuhtimise tsükkel on ajamahukas ning kategooriaplaani valmistamine tundub kategooriajuhtidele koormav ja ebavajalik. Kategooriaplaan on ettevõttes kasutusel oleva analüüsi olulisim osa, milles kirjeldatakse kategooria olukorda ning pannakse paika järgneva perioodi ootused. Sellest tulenevalt leidis töö autor, et kategooriaplaani sisu vajab parendamist ja täiendamist ning sisemist kooskõlastamist saavutamaks kategooriajuhtides kaasatus ning kõrgem motivatsioon.

Töö tulemusena kirjeldas autor kategooriajuhtimise olemust, lõi uue 5-stetapist koosneva kategooriajuhtimise tsükli (Joonis 8) ning tegi ettevõttele 8 järgnevat parendusettepanekut:

- 1) täiendada kategooriaanalüüsi kliendikäitumise uuringuga
- 2) lisada ettevõtte tervikülevaade, võttes arvesse ettevõtte üldise strateegiat, formaadi strateegiat, tarneahela strateegiat ning turundusstrateegiat vältida kategooriale eraldatud pinna arvestust kategooria analüüsis
- 3) otsida viise kategooria arvandmete analüüsi automatiseerimiseks võimaldades kategooriajuhtidel keskenduda kliendikäitumise mõju arvestamisele
- 4) kaaluda kategooria kaptenite kaasamist kategooriajuhtimise tsükklisse
- 5) vältimaks mahakandmist ning suurendamaks efektiivsust suurendada andmevahetust (müügiproгноosid) koostööpartneritega
- 6) kõrgendada tähelepanu uue sortimendi rakendumisele kauplustes
- 7) kaasata kategooriaanalüüsiprotsessi ka turundus-, tarneahela- ning planeerimisosakonna esindajad

Täiendava leiuna märkis autor asjaolu, et kategooria analüüsi antav väline sisend ei ole piisavalt kvaliteetne, et sellele tugineda kategooria arenduseks vajalikke otsuseid, mistõttu vajab antud valdkond täiendavat uurimist.

Magistritöö saavutas oma eesmärgi vastates kolmele uurimisküsimusele. Ettevõtte on alustanud sisemist kategooria kaptenite kaasamise tegevusi ning uue kategooriaplaani rakendamist alustab ettevõtte värske kaubagrupis alates 2019 aasta sügisest.

## SUMMARY

### IMPROVEMENT OF PURCHASING PROCESS EFFICIENCY THROUGH CATEGORY MANAGEMENT THEORY IN ORDER TO IMPROVE RETAILERS PERFORMANCE IN FRESH CATEGORY GROUP SALES AND MARGINS

Maris Rannus

Due to highly competitive market retailers are forced to change. Reason for selected master thesis was that the analyzed retailer continues to have loss in fresh category group market share. Author stated the central research question - **how to create and implement suitable category management cycle for fresh category group?** Retailer is practicing category management process already for the last five years. According to the research category management theory has positive outcome for all participants and will give retailers competitive advantage. In spite of the research results category management theory is not widely practiced neither in retail nor manufacturing sector. The most common difference between theory and practice is the usage of category captains. There is a lack of knowledge and trust towards the theory and partners. There are partners involved in the process but mainly including internal departments and objective research companies.

Master thesis is divided into three parts. The first chapter explains the essence of category management theory and describes in details all the stages with activities it should include. Second chapter explains retailer's processes which are in use today and compares the practical activities with category management theory. In the final chapter the author describes the research which contained focus group interview and observation about the retailer's category management process. Author summarizes and analyzes received results. As a final outcome author explains essence of category management theory, created new 5 stage category analyze cycle (drawing 8)

and makes 8 recommendations to the retailer for future improvements. In addition, there was a finding for further investigation concerning the internal partners input quality.

Master thesis achieved the set objective to find suitable category management process for the company and has practical value. Preparations for involving category captains has started and new improved process will be taken into practise from autumn 2019.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- ACNielsen, K. J. (2006). *Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. Hoboken; John Wiley&Sons, Inc.
- Amrouche, N., & Zaccour, G. (2006). Shelf-space allocation of national and private brands. *European Journal of Operational Research* .
- Arkader, R., & Ferreira, C. F. (2003). Category management initiatives from the retailer perspective:a study in the Brazilian grocery retail industry. *Journal of Purchasing & Supply Management* 10 , 41 - 51.
- Bandyopadhyay, S., Rominger, A., & Basaviah, S. (2009). Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, no16 .
- Berkhout, C. (2016). *Retail Marketing Strategy: Delivering Shopper Delight* (7th tr.). Kogan Page Limited.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail Management. A Strategic Approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail Management: A Strategic Approach*.
- Briesch, R. A., Chintagunta, P. K., & Fox, E. J. (2009). How does assortment affect grocery store choice. *Journal of Marketing Research* 46 (2) , 176 - 189.
- Brusset, X., & Agrell, P. J. (2017). Intrinsic impediments to category captainship. *Journal of industrial management optimization, number 1* , 113 - 133.
- Carr, C. (2011). *Effective day-to-day Category Management*. London: BearingPoint.
- Dewsnap, B., & Hart, C. (2004). Category Management a new approach for fashion market? *European journal of marketing* , 809 - 834.
- Dupre, K., & Gruen, T. W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 444 - 459.
- ECR Europe. (2000).
- Fowler, D. C., & Goh, B. K. (2012). *Retail Category Management*. New Jersey: Pearson.
- Gooner, R. A., Neil, M. A., & Perreault, W. D. (2011). Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder). *Journal of Marketing, No5* , 18-33.

- Hamister, J. W., & Suresh, N. C. (2008). The impact of pricing policy on sales variability in a supermarket retail context. *International journal of production economics* , 441 - 455.
- Hammon, R. (2003). *Smart Retail: How to turn your store into a sales phenomenon*. London: Pearson Education Limited.
- Harris, B. (1993). Category Management Defined: What it is and why it works. *Progressive Grocer* .
- Helgesson, C., Huttula, J., & Roth, T. (2004). *Master dissertation. Category Management - a new consumer oriented concept in the Swedish food retail industry*. Kristianstad University.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Mediciana.
- <https://www.prismamarket.ee/blog/page/sortimendiperioodid/>. (2018).
- Hübner, A. H., & Kuhn, H. (2012). Retail category management: State-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management. *Omega* 40.2 , 199 - 209.
- Kategooriajuhtimine jaekaubanduses ja tootmises* 2010 Tallinn PROLOG Eesti Ostu- ja Tarneahelate Juhtimise Ühing
- Klaus Günter Grunert, W. B. (2012). *Product and Process Innovation in the Food Industry*. Springer Science & Business Media.
- Kuum, L. (2018). *Eesti majandusareng 1993–2018 ja prognoos 2018*. Tallinn: Eesti Konjunktuuriinstituut.
- Kwak, K., Duvvuri, S. D., & Russell, G. J. (2015). An Analysis of Assortment Choice in Grocery Retailing. *Journal of Retailing* 91 , 19 - 33.
- Kyoto protokoll, Euroopa Parlamendi määrus nr 842/2006. (kuupäev puudub).
- Maasik, L., Kirikal, H., Murulaid, T., Noorväli, H., Kuusik, R., Kalvik, Ü., et al. (2012). *Kategooria juhtimine kaubanduses*. Printon Trükikoda AS.
- Mandel, M. (14. 02 2018. a.). Lidl tulek raputab jaekaubandusturgu. *Äripäev* , lk 17.
- Matralla, K., Michael, L., Kahn, B. E., & Fox, E. J. (2009). Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? *Journal of Retailing* , 71 - 83.
- Mccarthy, J. E. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D, Irwin, Homewood. IL.
- McDonald, M., & Kolsaker, A. (2013). *MBA Marketing*. Macmillan International Higher Education.
- Mellene, Ü. (2002). *Kaubandusleksikon*. Tallinn: Ilo Print.



- Murai, M. K., Levy, M., Kahn, B. E., Fox, E. J., Gaidarev, P., Dankworth, B., et al. (2009). Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? *Journal of Retailing* , 71 - 81.
- Nielsen. (2018). *Customer Satisfaction Index Survey*. Estonia: Nielsen.
- Nielsen, M. r. (1992). *Category Management: Positioning your organization to win*.
- O'Brien, J. (2012). *Category Management in Purchasing*.
- PartneringGroup. (1995). OHIO.
- Siimon, A. (2014). *Kaubandus: Põhimõisted ja -seosed*. Tartu: Atlex.
- Singh, J., & Blattberg, R. C. (2001). *Next Generation Category Management*.
- Stake, R. E. (2008). *Qualitative case studies*. California: Sage Publications.
- Thompson, I., & Cordell, A. (2018). *The Category Management Handbook*. Oxon: Routledge.
- Toktay, M. K. (2011). *Category Captainship: Who Wins, Who Loses?* .
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th tr.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# LISAD

## Lisa 1. Kategooriaanalüüsi mõõdikud. Kõik andmed 1 kuu kohta.

### I Müügipunktis tekkivad andmed

Kogu klientide/tšekkida arv tk	121 935
Lojaalsete (2 või enam ostu nädalas) klientide arv tk	9 830
Kategooria klientide/tšekkide arv tk	5 099
Osakaal %	4,18%
Keskmine ostukorvi suurus EUR	6,5
Kategooriat sisaldava ostukorvi suurus EUR	8,9

### II Majapidamiste paneelanded

Kategooria turuosa (Nielsen)	17,5
Klientide rahulolu määr kategooriaga (CSI kliendiküsitlus) 1-10	6

### III Jaekaubandusettevõtte müügi, kasumi, mahakande andmed

Kogumüük EUR	2 509 984
Kategooria müük EUR	118 112
Kategooria osakaal kogumüügist %	4,71%
Kategooria brutomarginaal EUR	17448
Kategooria brutomarginaal %	14,77%
Kogupind	50 000
Kategooria müügipindala ruutmeetrites	3 000
Kategooria müük ruutmeetri kohta	0,03
Kategooria hinnaindeks konkurendiga X	99%
Kategooria kadu (mahakanded + vargused)	2392
Kategooria kadu kogumüügist %	2,03%
Kategooria omamärgikaupade müügiosakaal	12,80%
Kategooria tarnepäevade arv	5
Kategooria kaubavaru EUR	10 897
Kategooria kaubavaru laopäevade arv	8

## Lisa 2. Ettevõttes kasutuselolev analüüsi protsess ning võrdlus teoreetilise käsitluse ning uuringu tulemustega

Nr	Kasutuselolev analüüsi protsess	Teoreetiline protsess	Intervjuu	Vaatlus
0	Andmete kogumine sisemistelt ja välistelt partneritelt	Kategooriajuhtimise tsüklile eelneb kategooria kapteni valik	-	-
1	Kategooria definitsioon - kategooria plaani esimene peatükk			
1.1	Kliendi ostuotsustuspuid loomine	X	X	X
1.2	Kaupluste jaotuse ja kategooriale määratud pinna ülevaatus	-	X	X
1.3	Kategooria ja vajadusel alamkategooria rolli määratlemine	Kategooria rolli määramine tuginedes kvantitatiivsele analüüsile	X	X
1.4	Kategooria ja vajadusel alamkategooria strateegia määratlemine	Kategooria strateegia määramine tuginedes kvantitatiivsele analüüsile lähtudes ettevõtte üldstrateegiast	X	X
1.5	Kategooria alamkategooriate jaotus, osakaalud	-	X	-
2	Kategooria hindamine - kategooriaplaani teine peatükk			
2.1	Kategooria turuosakaal ning viimase 12 kuu areng (allikas: AC Nielsen)	Kategooria hindamine	X	X
2.2	Kategooria tootjate turuosakaal ning viimase 12 kuu areng	Ettevõttepõhine	X	X
2.3	Kategooria brandide turuosakaal ning 12 kuu areng	Ettevõttepõhine	-	X
2.4	Kategooria müügi, kasumimarginaali ja mahakande tulemused viimased 12 kuud võrrelduna eelneva võrreldava perioodiga	Ettevõttepõhine	X	-
2.5	Kategooria hinnastamine - HEL ( <i>high - equal - low</i> ) indeks	Ettevõttepõhine	X	X
2.6	Kategooria SKU ( <i>stock keeping unit</i> ) arv ning võrdlus konkurentide SKU arvudega	Ettevõttepõhine	X	X
2.7	Kategooria hinnaindeks konkurentidega võrreldes	Ettevõttepõhine	X	X
2.8	Kategooria müügi, marginaali ja mahakande tulemused viimased 12 kuud võrrelduna eelneva võrreldava perioodiga - jaotus kuu tasandil.	Kategooria mõõdikud	X	X
2.9	Kategooria keskmise hinna areng viimase 12 kuu jooksul	Ettevõttepõhine	X	-
2.10	Kategooria turundustegevused	Ettevõttepõhine	X	-
2.11	Kategooria kampaaniamüügiosakaal	Ettevõttepõhine	X	-

Nr	Kasutuselolev analüüsi protsess	Teoreetiline protsess	Intervjuu	Vaatlus
3	Kategooria sisendid - kategooriaplaani kolmas peatükk			
3.1	Kategooria plaani sisend välistelt partneritelt - tootjad, edasimüüjad, kliendid	Kategooria strateegia	X	X
3.2	Kategooria plaani sisend sisemistelt partneritelt - formaadiosakond, turundusosakond, PL - <i>PrivateLabel</i> ja keskse ostu osakond	-	X	X
4	Kategooria eesmärgid ja strateegia - kategooriaplaani neljas peatükk			
4.1	Kategooria visioon - soovitud tulevikupilt	-	X	X
4.2	Kategooria prioriteedid	Kategooria taktikad	X	-
4.3	Kategooria turuosa ambitsioon	-	X	X
4.4	Konkurentide eeldatav tuleviku käitumine	-	X	-
4.5	Kategooria plaani loomine - taktikalised tegevused läbi 4 P mudeli tuleviku võrreldes tegevusi hetkeolukorra ja saabuva perioodi soovitud olukorraga	Plaani rakendamine	X	-
4.6	Kategooria tuleviku hinnastamine	Kategooria ülevaatus	X	-
4.7	Kategooria tuleviku kaubaarvude areng	X	X	X
4.8	Kategooria tuleviku turundustegevused	-	X	-
4.9	Kategooria tuleviku väljapanekud	-	X	X
4.10	Kategooria plaani lõpp	-	X	X
5.	Kategooria kaubakohtne analüüs			
5.1	Kategooria tootekohtsete ettepanekute kooskõlastamine formaadiga	-	X	X
6	Läbirääkimised koostööpartneritega	-	X	X
7	Uue sortimendi formuleerimine vastavalt läbirääkimise tulemusele	-	X	X
8	Sortimendi kinnitamine	-	X	X
9	Sortimendi süsteemi muudatuste elluviimine	-	X	X
10	Uue sortimendi rakendamine kauplustes	-	X	-
0	Uus sisendi kogumine järgmiseks kategooria analüüsiks	X	X	X

0 Koondatakse vaid sisend plaani, sisuline koostöö hankijaga kategoorijuhtimise teoreetilise käsitluse mõistes puudub

1.1 Loodav ostuotsustuspuu tugineb olemasolevatel andmetel, mitte kliendikäitumisuuringutel

1.2 Kaupluste loetelu ülevaatus ja grupeering ei ole osa teoreetilisest protsessist ning ei oma antud kontekstis olulist rolli ehk kaupluste arv ja kogumid ei mõjuta definitsiooni

1.3 Roll määratakse intuitiivsel meetodil ilma kvantitatiivse analüüsita. Alamkategoriale erineva strateegia loomise vajadus viitab ebaõigele kategooria määratlusele. Peab tuginema ettevõtte üld- ja formaadi ning turundusstrateegiale.

1.4 Strateegiate määratlusel kasutatakse etteantud teoreetilise käsitluse kirjeldusi. Ettevõtte kasutab strateegia määramist kahes etapis - koos rolli määratlemisega teises etapis ning kategooria plaani viimases etapis eesmärgistamisel

2.8 ja 2.4 dubleerivad üksteist

2.9 Ebavajalik sõltub sortimendi kombinatsioonidest

3.1 Puudub kliendi vaada, pole kasutatud üldturu trende. Näiteks messide külastused

3.2 Saabuva sisendi kvaliteet madal ning ei aita kategooria otsuste tegemisel.

4.1 Hea ettevaatamine - vajalik mõistmaks kategooria pikaajalist arengut. Ettevõtte juhtonna poolt kõrgelt oodatud, kategooriajuhtide poolt madalalt hinnatud tegevus

4.6 Kategooriajuht ei rääkinud esitlusel hinnastamisest. Asjaolu võib olla tingitud seisukorrast, et kaupade hinnastamine tuleneb eraldi hinnastamiseprotsessist

10 Vähese järelvalvega - vajab suuremat tähelepanu

### **Lisa 3. Fookusgrupi kava kategooriaanalüüsi ja kategooria plaani analüüsiks**

Intervjuul osales 5 kategooriajuhti värske kaubakategooriagrupid 1 kategooriajuht kauasäilivate kaupade kategooriagrupid ning üks värske kaubagrupi assistent. Kestvus 60 minutit jaotatud 4 etappi. Iga etapp sisaldas endas alamküsimusi.

1. Fookusgrupi eesmärgi ja osaliste tutvustus

2. Kategooriajuhtimise mõiste arusaam ning kategooriaplaani eesmärk

#### **2.1. Mis on kategooriajuhtimine ja mis on selle juures kõige olulisem?**

## 2.2. Mis on kategooriapialani eesmärk?

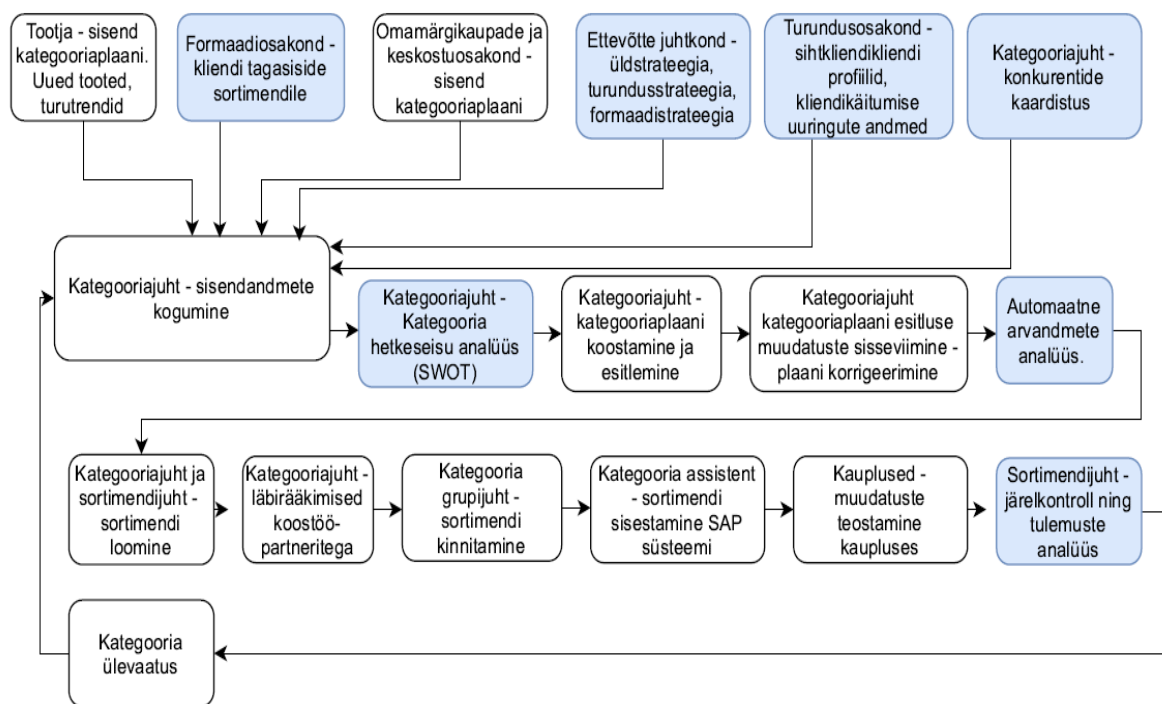
### 3. Kategooriapialani ideaalne sisu

#### 3.1. Milliseid osi kategooriapialaan peaks sisaldama, et täita püstitatud eesmärki - arendada kategooriat?

### 4. Kategooriapialani tänase ja ideaalse sisu võrdlus

#### 4.1. Milliseid osi täna kasutatavas plaanis peaks arvestama ka uues plaanis?

## Lisa 4. Uue kategooria tsükli tegevused ja vastutused



## **Lisa 5. Fookusgrupi transkriptsioon**

### **Mis on kategooriajuhtimine ja mis on selle juures kõige olulisem?**

A: "Kõige olulisem on kliendi vajadustest lähtuva sortimendi koostamine, et täita ettevõtte seatud eesmärgid"

K: "Ikka kategooria arendamine, edasi viimine veel paremate tulemuseni"

R: "Capturingvalue ja kategooria arendamine. Raske eesti keeles öelda. Kõige olulisem on aru saada kliendi ootustest järgmiseks perioodiks, millal uus sortiment kehtib, uued strateegiad kehtivad. Näha ette tulevikku"

O: "Kategooria arendamine lähtudes kliendi vajadusest, turu trendides ja kategooria väärtuse tõstmine, et kogu ahel võidaks"

H: "Kategooriajuhtimine on analüüs. Mõistmaks, kuidas meil on läinud, kas meie varasemad otsused töötavad, mis ei tööta ja kuidas peaks koostama uue sortimendi"

R: "Me oleme kauasäilivate kaupadega ka teinud kategooriajuhtimise projekti tee kategoorias. Parteriks oli tee kategooria juhtiv bränd ning tulemuseks oli väga subjektiivne ja kallutatud sortiment ning ebaproportsionaalselt suur riiulipinna ootus. Nad tegid meile ka planogrammi soovitusel"

L: "Aga kas kategooria kapteni roll ei peaks olema kaasamõtteleja, mitte ainult omakasupüüdliselt omamärgi kaupade promomine? Kui mina kategooriajuhtimise projekti teeks siis ma võtaksin küll partneri, kes mõtleb koos minuga ja aitab kogu kategoorial areneda, mitte ainult omamärgi toodetel. Ehk kokkuvõttes peaks olema ju eesmärk müüa rohkem pesupulbrit kategooriana, mitte ainult ühte või kahte brändi"

H: "Jah see oleks meie eesmärk aga hankija soovib ikka näha ainult oma brändide kasvamist. Teine teema on muidugi siis kui räägime kategooriast, mida on võimalik kasvatada rohkem ehk tooted, mis on liikunud ühest grupist teise - puuviljad snäkkidesse"

O: "Või näiteks proteiinitooted - seal oleks tegelikult täitsa põnev see projekt läbi teha, sest keegi ei tea täna täpselt, kus need paiknema peaks ja kõik teised jaeketid otsivad ka oma kohta nendele - osad tooted vajavad külmapinda ja osad tooted mitte, kuidas neid siis presenteerida ja kust klient neid tegelikult osta tahaks? Seda peaks mitte ainult tootjalt vaid ka klientidelt endalt küsima"

A: "Meie juurde on pöördunud kategooriajuhtimise projekti sooviga ka teine suur rahvusvaheline bränd aga kohe algselt lisan, et teeme projekti aga eeldame, et 80% kategooria riiulipinnast saab olema meie oma ehk, miks nad peaksid tasuta meile neid andmeid andma, ilma, et ise midagi vastu saaksid"

R: "No nad saavad ju tegelikult vastu suurenenud müügid, lihtsalt probleem on selles, et teiste müügid suurenevad ka, sest kui sarnane projekt on läbi viidud on kategooriale ühte või teistviisi suurem tähelepanu ja kasvõi näiteks saadavus on selleks perioodiks parem. Hetkel võime, misiganes projekte teha aga kui me planeerimisosakonnas saadavust paika ei saa siis ei ole vahet ja riiulid on ikka tühjad ning müügid saamata"

### **Mis on kategooriaplaani eesmärk?**

A: "Kategooriaplaan on suund kuhu minna"

M: "Kategooriaplaan on vajalik, et analüüsida tulemusi, kuidas läinud on?"

K: "Kas see on eesmärk?"

H: "Analüüsime minevikku, et minna tulevikku"

M: "Tulevikuvision"

K: "kaardistamiseks olemasolevat ja siis otsustada, kuidas edasi minna"

A: "Analüüsi eesmärk on aru saada hetkeolukorrast - kus ma olen"

A: "Kus ma praegu olen"



H: "Mida me tahame selle kategooriaplaaniga saavutada - kuhu me tahame jõuda?"

R: "Jõuda kuskile aga see peaks olema ka kuskil eelnevalt kokku lepitud, et kas olla turuliider - näiteks turu parim lihavalik ehk millist rolli see kategooria siis mängib. Sellest peab aru saama.

A: "Anda suuremale kolleegiumile aimu, kuidas see kategooria toimetab"

K: "Eesmärk ongi olla selle kategooriaga turu parim"

H: "Aga parim on ka hästi suhteline, milliste mõõdupuude järgi parim. Mul on ikkagi tunne, et see sisend peab tulema kuskilt ülevalt poolt ja see ei ole kategooriaplaani eesmärk seda paika panna"

R: "Roll on vaja eelnevalt paika panna."

R: "aga siis ongi kategooriaplaani eesmärk leida sellele kategooriale roll"

A: "Eesmärk parendada kategooriat"

K: "Ei ma arvan see ei ole õige"

M: "Arendada või saavutada paremaid tulemusi"

A: "Polegi oluline, milline see mõõdik seal pärast olema saab, kas siis kasvu protsent või konkreetne eelarve number"

R: "ja kui sa juba oled turu parim, siis tahad veel tugevamaks saada"

H: "Jah siis ületad juba iseennast - esimesel aastal turgu"

K: "Ei mina nii ei arva"

M: "See võiks olla põhjus, miks seda üldse teeme, lepime kokku, et see on siis eesmärk, mis me seda teeme - arendada kategooriat"

**Milliseid osi kategooriaplaan peaks sisaldama, et täita püstitatud eesmärki - arendada kategooriat?**

R: "Hetkeolukord - kus ma olen ja kuhu ma tahan jõuda"

A: "Tugevused, nõrkused, võimalused ehk põhimõtteliselt nagu SWOT analüüs"

O: "Mis seal plaanis veel võiks olla? "

R: "Turutrendid, olukord, millises faasis koguturg on"

M: "Mis veel võiks olla? "

A: "Turu trend võiks olla näiteks see, et konkurent A suurendab vegan toodete osakaalu"

R: "Ei , see ei lähe turu trendide alla, see on konkurendikäitumine, turutrend on see, et vegan tarbijate hulk turul suureneb - neid tuleb juurde ja vastavalt sellele informatsioonile peaksime meie reageerima"

O: "Jah siit tulebki välja, et vajame lisaks veel ka konkurentide analüüsi"

H: "See olukord, mis kaardistasime räägib tootest või kategooriast ja konkurentide analüüs räägib konkurentidest ja nende käitumisest"

M: "Kas siin peaks kirjeldama konkurentide üldist analüüsi või juba detailsemalt hindadest, sortimendist ja muust sarnasest? Ehk, mis tasandil siin peaks üldse minema? "

K: "Pigem mitte - siin ei peaks rääkima liiga detailselt, sest seda ei viitsi keegi kuulata"

R: "Jah, kindlasti on veel liiga vara tootetasandile minna - sinna võib kohe ära uppuda ja ei saa midagi aru, kuhu see kategooria siis tegelikult liikuma peaks"

H: "Küll aga tahaks näha, millised indeksid on konkurentidega võrreldes"

R: "Hinnataseme nägemine, määramine peaks olema eesmärk ja see kuidas selle saavutada on hindade korjamise läbi"

M: "Oluline on siin aru saada kui palju te tahaksite siin selles etapis informatsiooni näha, et täita antud eesmärki - arendada kategooriat"

A: "No siis oleks vaja teada hinnataset, mitte konkreetseid tooteid aga teine küsimus on, kuidas me selles faasis selle info saame, sest hinnakorje annab tulemuse. Pigem peaks siis tuginema ajaloolistele andmetele, mitte selle jaoks eraldi korjet organiseerima"

M: "Ehk siis kategooria hinnatase"

A: "Üks oluline asi veel, mille peaks lisama on see, kuidas visuaalis konkurendid välja näevad - täna olemegi jäänud tabelite tõttu sellest kaugemale - saame hinnad hinnakorjespetsialistidelt ja ise kauplusi otseselt külastama ei pea. Hinnakorje alusel teame, mitu SKU-d neil on aga kui palju pinda ja mitu nägu, seda infot sealt ei saa. "

M: "Hea mõte - ehk siis konkurentide väljapanek"

A: "Jah, ma mõtlesin just, mis neil hästi ja mis neil halvasti ehk sealt saaks lisainfot, mida meil täna üldse ei ole. "

H: "just, et kas neil on mingeid erisusi. Konkurentide külastus võiks olla regulaarne tegevus. "

M: "Mis siis veel peaks olema? Mis siit puudu on? "

R: "Kliendi kohta info - see on ka täiesti puudu. Kliendivajadused. "

A: "Selle kliendi tagasisidega on juba põhjalikumalt süvenemist vaja, sest see kuulub osaliselt ka formaadi vastutusvaldkonda ja nemad peaksid seda infot meile andma"

M: "Klient ja nende vajadused, mis veel? Kas mingi uuring oleks ka eraldi vajalik? "

O: "Oluline just aru saada, mida klient sellest kategooriast ootab, sest muidu ei saa me kategooriat arendada kui kliendi ootustele teise suunda liigume"

M: "Mis veel? Mida peaks veel lisama, mis täidaks kategooriaplaanile pandud eesmärgi? "

R: "Ennast vaatame, mis turu trendid on, konkurente vaatame, mis veel? "

M: "Kas on veel mõni osapool, kas välimine või sisemine, kelle panust me vajaksime, et plaan oleks kvaliteetne? Mida me siin faasis veel vajaksime? Kas kaasata või nõu küsida kellegi käest? "

A: "Hankijate sisend"

M: "Kas on ikka oluline selles faasis? Võib-olla on veel vara? Hankija võib olla vahend turutrendi saamiseks ehk vahend aga kas hankija enda sisend tema portfelli kohta on antud faasis oluline?"

K: "Mina olen teinud nii, et kui saadan analüüsi algusest välja teavituskirja siis ma ikka juhin nende tähelepanu, et kui teil on lisainfot turutrendide kohta või muud sarnast siis palun alati andke märku. Tavaliselt tuleb sealt muidugi hankija enda toote ülistamine aga vahel on ka midagi muud. Reeglina just nendelt hankijatelt, kellega koostöö ladusam. "

A: "Kui minul oli näiteks viimane kohtumine leivahankijaga siis tema tegi turust tõepoolest väga hea ülevaate jah, muidugi räägib kogu aeg endast ka aga ei unusta ka suuremat vaadet ära. Selliste tootjatega on hea koostööd teha. "

H: "Ma ei ole kindel, et see nii hädavajalik on, pigem endale hariva eesmärgi nimel tore kui asju saab ja kuuleb. "

R: "Minul üks tootja annab ka alati tagasisidet, et turg on selline, konkurendid on sellised - enamasti Nielsen'i andmete baasil ja muidugi igal võimalusel kallutab seda enda toodete suunas. Igaüks proovib ju presentatsiooni panna ka ainult ennast heas valguses näitavat infot. Isegi kui seal on midagi muud siis seda ei näidata. "

A: "Kui küsisin kord juhtivalt lihatootjalt, et miks tee Nielsen'i ostmise ära lõpetasite ja ta vastas, et see ei tundunud oluline siis selgelt näitab see, et hankijat ei huvita teiste tegevus ja on oma edus kindel. "

K: "Pigem see ei ole tõesti selline vajadus, millest peaks lähtuma - tuleb siis tuleb aga siia plaani seda sisse panema ei peaks"

M: "Mis veel? Mida siis peaksime veel plaani lisama, mis oleks oluline? Millega me praegu siin ei arvesta? Hetkel ei kaasa me siia mitte ühtegi sisest partnerit. "

O: "Nojah siis peaksime kindlasti formaadi osa lahti kirjeldama"

M: "Meil ei ole siin hetkel ühtegi kohta, kus me räägiks või kuidagi puutuks kokku kliendivajadustega"

K: "Formaadilt on vaja operatiivset infot, mis klastrimuudatused, mitu SKUd ja kõik muu sarnane, kõik see peaks tulema siin faasis aga reaalsuses tuleb suvalistel hetkedel"

A: "Samuti ka kaupluste tulevane arv ehk mitu kauplust selle analüüsi lõpuks meil on, millega me peame arvestama"

R: "Klient, kes seal poes käib, kas me selle kohta üldse saame läbi formaadi tagasisidet? Võib-olla on selleks vaja mingit muud kanalit? "

M: "Formaadi tulevikuplaan"

A: "Vaja on üleüldiselt aru saada, mida nad tahavad, mis peaks muutuma, mida nad vajavad, mida kliendid küsivad - see kõik läheb formaadi sisendi kohta, mille kohta peaks eraldi arutama"

R: "Vajame kaupluse klientide tagasisidet"

A: "Millised on kauplustepõhised probleemid, et saaksime teha selliselt juhtida, et me seda sisu saaksime päriselt realiseerida"

A: "Vajame tagasisidet, mida kliendid räägivad ja mida kaupluse töötajad räägivad ehk kui selle kategooriaga on mingi väga selge operatsiooni probleem - näiteks lahtise leti lihade pakendite küsimus või muu sarnane, see teema peaks siin sisendi faasis välja tulema, et saaksime sellega arvestada"

R: "Ükskõik, kas siis kvaliteedi, väljapaneku, kaalumise vms probleem - vajame seda infot, ja formaat peab seda meile jagama või pakendid ei sobi - ei mahu riiulivahesse või võtavad oluliselt suurema riiulipinna kui planeeritud. Või pakendid on ebakvaliteetsed - lähevad lahti vms. "

M: "Kas nüüd on kõik? "

A: "Kõik PL plaanid, kuhu nemad liiguvad, millised lansseeringu tulevad, millal? Mis tuleb sisse, mis läheb välja? "

K: "ja ka keskostu plaanid, kui neil on mingi väga jõuline eesmärk pandud osakaalu kasvatamiseks siis see automaatselt mõjutab meie üldplaani, milliseid tooteid üldse lisada saame ja mis teemasid nad saabuval perioodil prioritseerivad"

R: "Kõige olulisem on meil puudu - ettevõtte strateegia. Ehk ettevõtte üldine pikaajaline plaan - LTP (*long term plan*). "

K: "Kuidas ma muidu arendan oma kategooriat kui ettevõtte ei ole seda oma prioriteetides kirjeldanud"

A: "Või näiteks kasvõi see munade näide - eraldi seda ei kommuniqueeritud kuid on selge, et lubadus on antud ja peame selles valguses oma kategooriat tüürima - see on siis eemaldama riiulitelt kõik munad, mis pärinevad pidamisviis number 3-lt - puurikanad"

M: "Oleme koondanud kokku päris palju asju - proovime need nüüd panna ajalisse järjekorda, et oleks loogiline"

R: "Kindlasti peaks algama ettevõtte üldistest strateegilistest suundadest"

A: "Pigem peaks alustama formaadi tulevikust - vastasel juhul oleme taas kallutatud"

R: "Nüüd jah peaks tulema turutrendid ja olukord, sest kui me vaatame enne ära formaadi sisendi siis pole meil trendide osaga midagi teha"

O: "Võib-olla peaks ikkagi hoopis turutrendid olema enne ettevõtet? "

M: "Pigem mitte, sest trendid lähtuvad väiksematest kategooriatest aga ettevõtte toitukaubandusest üldiselt"

K: "Turutrendide juures peaks ka vaatama, kus me hetkel oleme - kindlasti enne kui hakkama formaadi arvamust küsima"

M: "Vaatame ära ettevõtte, siis turuolukorra ja siis sisendite osa nii omamärgitooded, keskest ja formaat Kuidas me siis edasi lähme? Kas vaatame ära konkurendid, kliendid ja siis liigume SWOTi või? "

R: "jah, ma arvan küll, sest mille järgi Sa muidu hindad, et Su sortiment on väiksem kui konkurendi oma kui Sa ei tea, mida konkurendi sortiment üldse sisaldab"

A: "Selgelt peaks selle võtma aluseks, et aru saada, kuidas ennast positsioneerida"

O: "Aga klient, miks me selle nii taha lükkame, kas see ei tundu oluline? "

R: "Just tegelikult peaks klient tulema üldse enne omamärgi ja muude sarnaste sisendite osa. "

M: "Mis teised arvavad? "

K: "jah nõus, see tundub loogiline"

O: "Kas turutrend ikkagi ei peaks olema eespool"

M: "Pigem mitte, sest me näeme siin erinevaid asju - siin on pigem see, et "

K: "Näiteks, et sefiiritorte ei ole piisavalt"

M: "just, nii on loogiline jätk ehk siis jah mingit väga reaalselt tagasisidet klientidelt, kas näiteks läbi meie selle CSI küsitluse vms. Ehk näiteks vajame reaalselt eestimaist liha, et meil oleks sortimendis juures aga see ei peegelda otseselt trendi vaid pigem meie sortimendi puudujääki

R: "Kliendi tagasiside osa hakkab natuke korduma"

M: "jah see on meil eraldi sees nii kliendiuuringu läbi kui kaupluste tagasiside läbi aga see kvaliteet ja suund, mis neist tuleb on kergelt erinev"

A: "Ja kõige viimane oleks siis see SWOT osa"

M: "just, nüüd ongi kõik sisend olemas, et saaksime selle SWOTi üldse teha ja kogu ülejäänud voog on ka loogiline"

M: "Mis kvaliteediga seda SWOT osa üldse tegema peaksime, kas oleks mõistlik teha helikopter vaadet või peaks siin minema konkreetselt numbrite tasandile, et defineerida, mis siis on hästi või halvasti? Alguses me rääkisime, et see fakt, kus oleme selle katame ära SWOTiga aga sel hetkel meil polnud arusaama, mida veel juurde lisame"

A: "Meie tänases plaanis on olemasoleva kohta väga suur jada numbrilisi andmeid - arvan, et need on ka tulevikus olulised, leidmaks seda korrektset positsiooni. Võib-olla avastame, et selle kategooriaga on kõik suurepärase ja sellest tulenevalt ei vaja mingeid erilisi suuri suunamuutusi?"

M: "Käime nüüd korraks läbi, milline on meie tänane plaan ja kas on mingeid aspekte, mida täna arvestame aga uude lahendusse kirja ei saanud, siis vaatame üle, mis vajaks muutmist"

R: "SWOT on oluline ja selle järjestus. Eesmärk ei ole lisada presentatsiooni suur hulk numbreid vaid see, mis tulemused SWOT-i kirjeldatakse peavad tuginema numbritel ehk nõrkus on näiteks kartuli kategooria aedviljade grupist. "

M: "Kas siin ei või tekkida olukord, kus Sa arvad, et see on Sinu nõrkus kuna tulemused on kehvad aga ... "

R: "See pole probleem, sest Sul on olemas eelnevalt turuolukord ja Sa teadvustad, mis positsioonis see kategooria turul on ja ka konkurentide analüüs ehk kui kaotad turuosaga on selge, et halbade tulemuste taga ongi päriselt kehv trend või kui tulemused iseendaga võrreldes on head ja kui turuosakaal ikkagi langeb siis kokkuvõttes on olukord halb ja peab endiselt pigem agressiivsema strateegia valima. Või kui näiteks näed, et kanalihal läheb ettevõttes kehvasti, turutrend on liikumas loomaliha poole ja konkurendid on kanalihal toodete valikut vähendanud siis on selge sõnum kanalihal vähendamiseks ka uues loodavas sortimendis. "



M: "Aga millisest perioodist me räägime? Analüüs on meil kord aastas aga kas siin ühe aasta võrdlus on kõikidele värsketele kategooriatele sobiv? "

R: "Jah ikka aasta ja siis koguaastavõrdluses tekib 2 aastat kuna võrdled eelmist aastat üle-eelmisega"

A: "Mulle meeldivad numbrid ja mina arvan, et ikkagi peaks olema sees kõikide alamkategooriate areng, sellest suure pildi üldnumbrist ei ole piisavalt informatsiooni, mis aitaks mul plaani luua"

O: "jah, tõsi, ikka on vaja näha, kui suur see numbriline tõus v langus on, muidu ei saa otsuseid teha"

H: "Jah, peavad olema arengud näha - näiteks kui näen, et mul sügavkülmutatud marjade grupi kasv vs eelmine aasta on 20% siis tean, et tehtud tegevused on õiged"

### **Milliseid osi täna kasutatavas plaanis peaks arvestama ka uues plaanis?**

M: "vaatame nüüd veelkord meie olemasolevat plaani ja mõtleme, kas peaks midagi lisama - peame arvestama, et me ei saa teha väga suurt presentatsiooni, sest keegi ei jaksa seda kuulata pluss selle tegemine on ajamahukas. Pigem peaks keskenduma kvaliteedi keskendumisele. Osad slaidid, mis täna on sees ei anna eraldi lisaväärtust."

A: "Hetkel on meil seal CDT ja kuigi see on meil seal juba aastatid olnud peaks ikkagi sellel hetkel selle uuesti üle hindama. "

O: "Võib-olla on vahepeal turule tekkinud mingid uued trendid, millega peaksime arvestama ehk ikkagi peaks see olema osa sellest - ei tohiks välja jätta. "

R: "Nõus, sees peab olema aga see võib siis ka kõige viimasena olla toodud presentatsioonis"

A: "Jah see peaks olema kõige lõpus, sest kui SWOT-ist tuleb välja, et me ei pane näiteks rõhku proteiinijogurtitele siis võib olla leiame, et see on nii oluline, et peame sellele CDT-s tegema eraldi oksa"

K: "Klastrid, mis meil hetkel on ei peaks olema teema. Kui midagi üldse peaks olema siis ainult see, mis tulevik toob nii nagu varasemalt kirjeldasime, see hetkel ei anna üldse midagi"

R: "Nojah aga kui formaat näeb, et mingi pood vajab eraldi klatri muudatust siis tuleks see ikkagi siin faasis välja tuua - üleüldse nende klatri muudatustega on palju muret, sest need tulevad suvalistel hetkedel, sest remodelleeringuid meiega ei kooskõlastata. Tegelikult peakski tulema ainult koos"

H: "Tegelikult peaksime meie neile (formaadiosakonnale) ütleva, mis peaks kokku tõstma, mitte nemad meile. Selles osas peaksime tõesti juhtrolli võtma, sest meie lähtume tulemustest nemad pinnast. Ideaalis peaks nende sisend sisaldama ka kliendivaadet aga tänas see paraku nii ei ole"

O: "Ehk siis jah siin mingit protsenti otseselt määratleda ei saa aga peaksime olema veendunud, et klattrivahed on põhjendatud. "

A: "Ideaalis sooviks informatsiooni palju rohkem ette saada, et saaksime sellega jooksvalt arvestada. "

M: "Siis on meil siin sees kategooriajuhtimise teooria osa, kas see on vajalik? "

O: "Ma ei tea, tundub nagu ei oleks vaja aga kujutad ette, et keegi tuleb esimest korda kategooriaplaani esitlusele ja ei saa üldse aru, millest jutt"

R: "Seal on slaid - taktikate osas, mis tuleb niikuinii üle korrigeerida, ehk kui tuleb automaatselt teooria aga see ei klapi meie sisemiste piiridega näiteks hinnaindeksi osas siis peab selle niikuinii eraldi üle käima ja pole mõtet. "

M: "aga võib-olla oled teinud rolli või strateegia valikul vea? Kas nende muutmisel ei teki taktikaid, mida ei peaks nii palju muutma? Oluline ei ole ju detailne vahemik vaid pigem see, kas tegemist on suurema v väiksema suunaga. "

K: "Ei olnud jah võimalik korrigeerida, ikka pidi käsitsi ümber tõstma neid andmeid"

M: "Ja kui ta jääb sisse siis kui palju me sellele keskendumele, me ikkagi eeldame, et iga plaaniga ei vii läbi kategooriajuhtimise koolitust"

O: "Seal võiks olla kirjeldus, mis rolli ja strateegia oleme valinud ja siis link teoriasse ehk kui kedagi huvitab saab ise juurde lugeda - presentatsioonil sellele tähelepanu ei pööraks"

A: "mina jätaks sisse - need tulevad automaatselt ja see on hea meeldetuletus"

O: "Mind jällegi häirib, sest iga kord kui seda näitan hakatakse teooria osas heietama ja ei keskenduta reaalsele sisule, siis peab ka kõike neid erisusi, milles K enne rääkis selgitama hakkama, et teorias on nii aga meil on naa"

K: "Hea kui oleks aga ainult üldine vaade, mitte taktika tasandil"

A: "Kui seal plaanis leppida kokku, et milline see roll olema saab ehk hea kui see tahvlilt läbi käiks aga liialt sellest rääkida ei sooviks"

O: "Sellest siin lähtub lõpuks ka meie hinnastamine ja kuna hinnarolle vaatame üle mingil muul hetkel siis tekib siin vastuolu ehk kui rolli muudame peaks teorias muutma ka hinnastamist aga me ei tee, seda sest meil on paralleelselt hinnastrateegia, mida jälgime. Siis peaks siin hoopis selle hinnastrateegia indeksi sisse tooma. "

M: "Kategooria definitsiooni all on meie enda sisemistel andmetel tuginev kategooriate osakaal ehk millisteks alakategooriateks see jaguneb. Kui oluline see on ja kui palju sellest esitlusel räägite? "

R: "Nt kala kategoorias oli see väga hea alus ka juhtkonnale näitamiseks, et kui mingis kategooria alakategoorias on palju tegevusi aga reaalne osakaal müügist ja marginaalist on väga väike siis ei ole mõistlik sinna liiga palju ressursi panna. "

A: "Ehk aru saada, mis on siis päriselt oluline"

O: "Ja, see peaks kindlasti sisse jääma"

M: "Kus selles uues plaanis kategooria rolli ja strateegi osa peaks olema kirjeldatud? Kas pärast CDT-d? "

A: "Kui näeme, milline on ettevõtte suund siispärast seda saame selle kirja panna ehk see peaks tulema kohe pärast ettevõtte pikaaajalist plaani, teise asjana"

R: "Siis peaks kindlasti lisama need kategooria osakaalud - võib-olla siis näitekskohe pärast konkurentide analüüsi osa saab selle sisse panna, millised on meie osakaalud - natuke ebaloogiline on aga... "

M: "Järgmisena meie eksisteerivas plaanis on siis turuanalüüsi osad - kõik andmed, mis saame Nielsenilt. Need on meil uues plaanis ka kõik kaetud"

A: "See kuidas me täna neid turuolukorra slide paneme on erinev aga see vist polegi oluline, et oleks standardne. "

H: "Need müüginumbrid ka, mis meil sees on plaanis tekitavad üsna palju segadust kuna kaupluste arv on vahepeal muutunud ja tulemused ei ole võrreldavad - siin peaks mõtlema, kas üldse teha üldnumbrite pealt võrdlust või peaks kaasama ainult võrreldavad kanalid? "

M: "Hea oleks aga peame arvestama ikka kogu keti ja kauplustega mitte vaid nendega, mis olemas olid. Ka olemasolevatel on erinevad põhjused, miks tulemused erinevad - teedehitus, konkurent, soe näiteks suvi Pärnu puhul või muu sarnane. "

M: "Nüüd on meil slaid, millel kirjeldame konkurentide ja enda SKU-sid, hinnaindekseid - kas see peaks olema? "

O: "Siin on erinevad asjad ehk see, kuidas hinnad jagunevad ja keskhind ei ole oluline, sest odavamate toodetega kategoorias on väga segane, mis toode ühte või teise vahemikku satub. "

A: "Ja siin on probleem veel selles, et need hinnaindeksid, mis antud failis on ei klapi meie hinnastrateegia indeksitega ehk siin ei arvesta müüki. "

H: "Jah, need on kaalumata andmed ja need ei saagi klappida. Sellisel kujul ei anna see failile mingit väärtust juurde"

R: "Mina ka sageli kustutan selle ülemise osa, kus on hinnavaheemikud ära ja jätan ainult hinnaindeksi osa"

M: "Iseenesest on hea, et see konkurentide hinna ja sortimendiosa on siin kaetud - selle tööme ka uues versioonis välja. Saan aru, et see HEL (*higher - equal - lower*) ei ole ka oluline?"

K: "Jah, sellega ei tee me midagi - eriti nendes kategooriates, kus kattuvate toodete hulk on väike, seal ei saa seda üldse arvestada"

M: "Järgnevad 4 slaidi räägivad kategooria müükidest formaadikohtselt ja graafiliselt - kas see on vajalik? Kategooriamüügid olid kaetud ka varasemate slaididega ja uues plaanis ütlesime, et see peaks olema osa SWOT-ist? "

H: "Hea visuaalne ülevaade ja kindlasti peaks jääma mingi koht, kus on alamkategooriate lõikes müügi, marginalitrend näha aga mitte liiga palju tabeleid"

M: "Siis on meil veel vanas versioonis sees *top* ja *bottom* toodete nimekirjad. Kas see on üldse vajalik? "

A: "Ei ole, sest siin on alati sees mitmeid juba sortimendist väljunud tooteid"

O: "Arvan sama, et selles faasis see mingit lisaväärtust ei anna - kui üldse mingi top peaks olema siis võiks jääda omamärgitoodete ja keskostutoodete juurde, sest seal on neid piisavalt vähe ja muutuvad aeglasemalt"

M: "Järgmiseks kampaaniad - kui palju nendest peaksime kategooriaplaani ajal rääkima? "

O: "Jah, vajalikud. Annab hea tunnetuse, millest enamus müügid koosnevad, kas tava või kampaaniast"

A: "See peaks olema uues plaanis SWOT-i ajal"

K: "Minul on alati selle slaidi juures küsimus, mis asi on see *other*? "

A: "Jah, pole kunagi aru saanud - see tuleb automaatselt ja esitlusel alati küsitakse ja me ei oska selgitada"

O: "Kampaania osa peaks kindlasti jääma aga pigem piisab sellest esimesest tulbastikust, mitte mitmel kujul ja graafikul. Siin on tähtsam üldpilt"

H: "Jah näha oleks vaja üldkampaania osakaalu ja kuidas ta jaguneb gruppide lõikes"

A: "Selline nagu on ei sobi - võiks olla ühe slaidi peal pilt, mis näitaks meile PL osakaalude müügimuutus, mida meilt oodatakse tekstina. Ehk 2 aasta müügimuutus ja ka SKU muutus ja siis saaks lihtsamalt näidata ja samas koheselt ka tulevikusuunad, kuhu peaks lisama ohtralt teksti"

M: "Nüüd mahakanne - mis te sellest arvate? "

H: "Täiesti ebaoluline"

K: "Jah, selle peaks sealt välja võtma"

M: "Nõus, et kategooria mahakanne on oluline aga mitte antud plaanis"

R: "Jah aga kui on vaja otsustada antud faasis, kuidas selle kategooriaga edasi läheme kas jätkame lahtiste lettidega, mis on suurimad mahakande allikad või sulgeme need ja loome uue sortimendi teisiti? "

M: "See küsimus tekibki ainult lahtise leti kategooriates aga neid otsuseid tehakse ka jooksvalt, mitte ei oodata ajakava järgset analüüsi - mis tegelikult on vale"

A: "Ehk võib-olla peaks see ikkagi sinna sisse jääma, et oleks taust olemas. "

O: "Aga tänane vorm on väga halb - see peaks tulema siis summana või muul kujul hetkel ei ole need andmed õiged ja kergesti loetavad"

H: "Jah seal alguses me juba katsime mahakande numbrilise osa ära, kus on näha kogu kategooria üldtrend, detailsem mahakandmise vaade tuleks lahtise leti puhul niikuinii käsitsi juurde võtta"

M: "Järgmiseks on meil siin sees hankijate võrdlus"

R: "Oluline on siin aru saada, kas meie sisemine hankija osakaalude jaotus läheb kokku turul oleva jaotusega ja kui ei lähe kokku siis mis on põhjused ja kas oleme nendest teadlikud"

A: "No aga kui siin sees on tugevalt ainult omamärgitoodete hankijad, siis see ei anna Sulle eraldi midagi juurde"

H: "Kui oleks hoopis slaid meie olemasolevate hankijate osakaaludega ja kuidas see on kahe aasta võrdluses muutunud ehk näiteks Rakvere osakaal eelmisel aastal oli 10% ja nüüd on 12% liha kategooriast"

O: "Jah see oleks väga hea"

R: "Ja siis sinna kõrvale ka ikka turuarengud juures"

H: "Kas see ikkagi annab mingit lisainfot? "

R: "Jah tahan trende näha, sest kui näed, et Epiim on väga suure tõusu teinud aga meil sisemiselt on see stabiilne siis on kohe küsimus, mis toimub ja kuidas saaksime kasvust osa? "

M: "Hetkel on meil ainult oma sisemine slaid ja saan aru, et sellisel kujul ei ole see vajalik? "

H: "Jah olulisem on aru saada trendi ja turuandmeid"

O: "See ei ole meil hetkel ka kohustuslik näidata ja jätame selle reeglina välja"

M: "Ja nüüd on vanas plaanis sisendite osa, mis vaatasime üle ja leidsime, et vajab täiendavat uurimist ja kokku panemist, et saaksime selle kvaliteetsemaks ning sellele järgneb visiooni, strateegia ja taktikate osa ning scorecard, kus paneme endale eesmärgid. Kas Scorecard on oluline? "

A: "See võtab kogu selle strateegia osa kokku"

K: "See eesmärkide panemine on alati raske hetk ehk hmm kuidas ma ennast siin hetkel tunnen, kas julgen lubada, et suudan seda kasvatada ja siis kuidas ma seda lõpuks teen? Ja tegelikult täidan seda tõna suhteliselt suvaliselt"

O: "Meil ei ole ju täna *CDT (customerdecitiontree)* baasil eelarvet, mida annaks siin reaalaselt kasutada. Seega ei saa seda täie tõsidusega võtta"

M: "Midagi võiks olla aga mitte sellisel kujul"