

MĂSURAREA PERFORMANȚEI ALIANȚEI DINTRE DOUĂ ORGANIZAȚII PENTRU PROMOVAREA UNUI PRODUS FMCG

Măsurarea performanței alianței producători/distribuitori - detaiști

Scopul scorecard-urilor este de a permite întreprinderilor să evalueze capacitatea curentă privind ECR, să se compare cu cele mai bune practici și cu alte întreprinderi din industria respectivă și să pună la punct ținte de îmbunătățire și acțiuni asociate acestora, în promovarea produselor.

Scorecard-urile au fost concepute pentru a fi aplicabile unei game largi de întreprinderi, incluzând: detaiști; angrosiști; producători și furnizori; furnizori de materii prime și materiale; furnizori de ambalaje; furnizori de servicii logistice și de transport.

1. Dezvoltarea demersului de măsurare a performanței promovării vânzărilor

a). Proiectarea matricei obiectivelor

Producătorii și distribuitorii trebuie să asigure permanența obiectivelor într-o optică orientată spre consumator (există două mari tipologii: recrutare-fidelitate) în complementaritatea strategiilor (categorie-marcă-produs). La concurența ridicată, matricea obiectivelor servește de referință pentru a defini sau a valida tehnicile de promovare în funcție de obiectivele pe care le au consumatorii și a alege indicatorii cheie de performanță comună.

Creșterea vânzărilor în termen scurt este un rezultat natural descoperit în cadrul unei operații promoționale; este consecința așteptării obiectivelor de recrutare și legea de fidelitate mai pertinente într-un demers ECR și în răspunsul obiectivului inițial al promovării (recrutare/fidelizare) .

b). Definirea tehnicilor adoptate

Partenerii trebuie să aleagă tehnica promoțională sau combinarea acestor tehnici care corespund cel mai bine obiectivelor comune. Aceștia folosesc matricea obiectivelor înainte de a selecționa operația cea mai eficientă.

c). Definirea indicatorilor cheie de performanță (KPI – Key Performance Indicators) ai impactului promovării

Matricea obiectivelor permite partenerilor să identifice și să selecționeze indicatorii cheie de performanță, permițând măsurarea și compararea performanței tehnicii promoționale folosite în răspunsuri obiective.

Obiectivul principal al implementării ECR este oferirea unei valori mai bune consumatorilor și prin aceasta îmbunătățirea performanței. Performanța efectivă poate fi măsurată folosind un set de indicatori cheie de performanță.

Comitetul pentru scorecard-ul global al GCI (Global Commerce Initiative) a ales un număr limitat de KPI disponibili pentru includerea pe site-ul GlobalScorecard.net, în conformitate cu următoarele principii:

- KPI trebuie să ofere informații despre impactul ECR;
- Datele pentru acești KPI trebuie să fie ușor de colectat;
- KPI trebuie să fie compatibili cu alte programe la nivel de industrie;

- KPI trebuie să ofere o măsură a beneficiilor obținute prin ECR.

Scopul completării scorecard-urilor este generarea de beneficii pentru afaceri și din acest motiv este potrivit să se realizeze și o urmărire a indicatorilor reali de afaceri (KPI), pe lângă scorurile privind capacitatea organizației.

Setul de KPI diferă în funcție de tipul afacerii considerate (detailist, angrosist, producător, furnizor sau în comun).

Fluxul de lucru în comun pentru scorecard-ul entry level și KPI

Scopul acestui scorecard este de a furniza o evaluare obiectivă a nivelului la care întreprinderile lucrează împreună în lanțul de aprovizionare/distribuție global.

Comitetul tehnic pentru ECR Global Scorecard a generat trei modele de măsurare:

- Entry-level pentru cei care încep o alianță;
- Intermediate-level pentru cei inițiați;
- Full-level pentru cei care au evoluat în managementul colaborativ (firme transnaționale ca: Unilever, Metro etc.)

Pentru scorecard-ul entry level și KPI, un singur scorecard trece de mai multe ori de la un partener la altul, unde poate fi necesar un număr de iterații până când ambele părți sunt de acord cu scorurile și planurile de acțiune. Scorecard-ul poate îmbrăca una din următoarele patru forme: *draft*; *editat de emitent*; *editat de partenerul comercial*; *acceptat de ambii parteneri*.

Oricare din cele două întreprinderi poate edita un scorecard acceptat, caz în care statutul acestuia se va schimba în mod corespunzător (odată cu maturizarea folosirii entry-level poate trece la intermediate level).

De fiecare dată când o întreprindere schimbă statutul scorecard-ului, un mesaj e-mail este transmis automat partenerului comercial, atenționându-l asupra schimbării statutului.

2. Optimizarea promovărilor

Demersul de optimizare implică: alinierea strategiilor de promovare cu nevoile și obiectivele fiecărei categorii, apoi selectarea anumitor produse pentru promovare, planificarea promovării și executarea și măsurarea evenimentului promoțional în acord cu această strategie

Focalizările conceptului sugerează că producătorii și detailiștii nu vor putea obține niciodată eficiența lucrând individual, având nevoie de o partajare semnificativă a datelor între organizații pentru a înțelege costurile și beneficiile asociate activității de promovare. Economii generale de acest concept variază în funcție de extinderea promovării în cadrul categoriei respective.

Optimizarea promovărilor poate fi cel mai important concept din cadrul laturii cererii (**Demand Side**) a ECR pentru că:

- O mare parte din activitatea promoțională este recunoscută ca generând risipă;
- Producătorii și detailiștii înțeleg că promovările necesită o analiză complexă;

- O analiză mai aprofundată a efectului promovărilor asupra comportamentului consumatorilor poate aduce rezultate benefice.

Evaluarea eficacității promovărilor

Evaluarea eficacității promovării se poate realiza în patru domenii:

- *Definirea obiectivelor promoționale;*
- *Producția promoțională:* comunicarea promoțională internă și externă este la fel de esențială ca producția de ambalaje speciale și produse promoționale;
- *Distribuția și plasarea oportună a promovărilor;*
- *Evaluarea regulată a promovărilor.*

Evaluarea eficienței promovărilor

Este important să se identifice îmbunătățiri ale eficienței în organizarea și executarea promovărilor. Îmbunătățirile sunt importante în termeni de reduceri de costuri sau alegerea de metode alternative. Costurile și veniturile totale trebuie clarificate pentru o mai bună identificare a punctelor de eficiență a promovărilor.

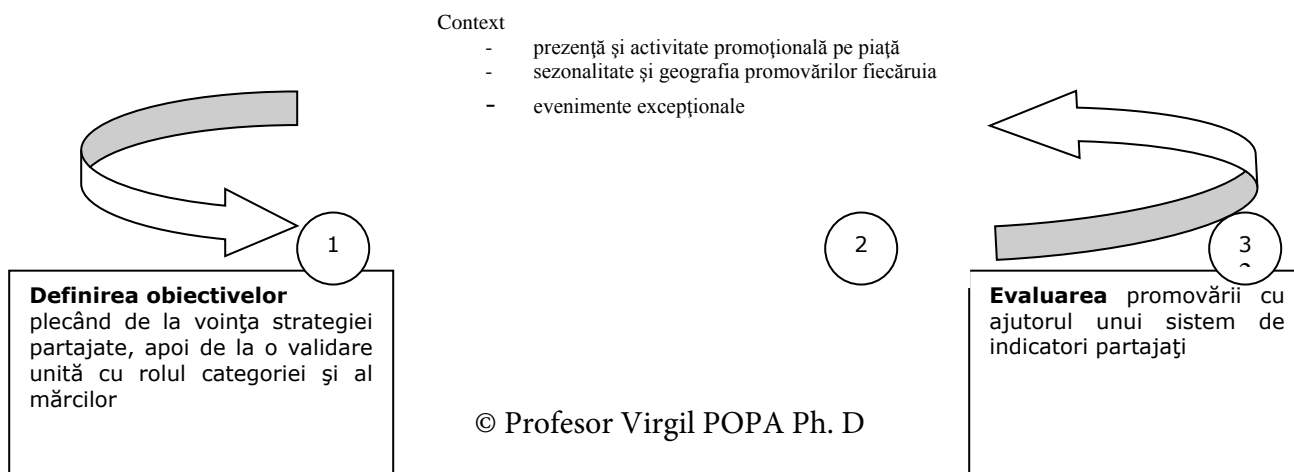
Calculul include costuri promoționale specifice precum restituiri de sume, ambalaje speciale, materiale promoționale tipărite, oferte speciale și costuri cu departamentul implicat în realizarea promovării, atât la producător cât și la detailist. În plus față de analiza costurilor promovărilor curente este necesară evaluarea unor furnizori și promovări alternative, precum și luarea în considerare a unor aspecte de organizare internă precum: alternative în privința personalului, responsabilității departamentale și a partenerilor comerciali și a procedurilor de planificare.

Scorecard-ul evaluează calitatea planificării interne a fiecărei organizații precum și activitățile comune de promovare.

3. Definirea unei strategii comune de promovare

Structurarea strategiei comune se realizează într-un proces iterativ (Figura 1):

1. Obiectivele se sprijină pe o istorie comună ținând cont de context;
2. Promovările sunt puse în practică în funcție de obiectivele comune clare;
3. Rezultatele punerii în aplicare sunt evaluate în context și alimentează o istorie comună.



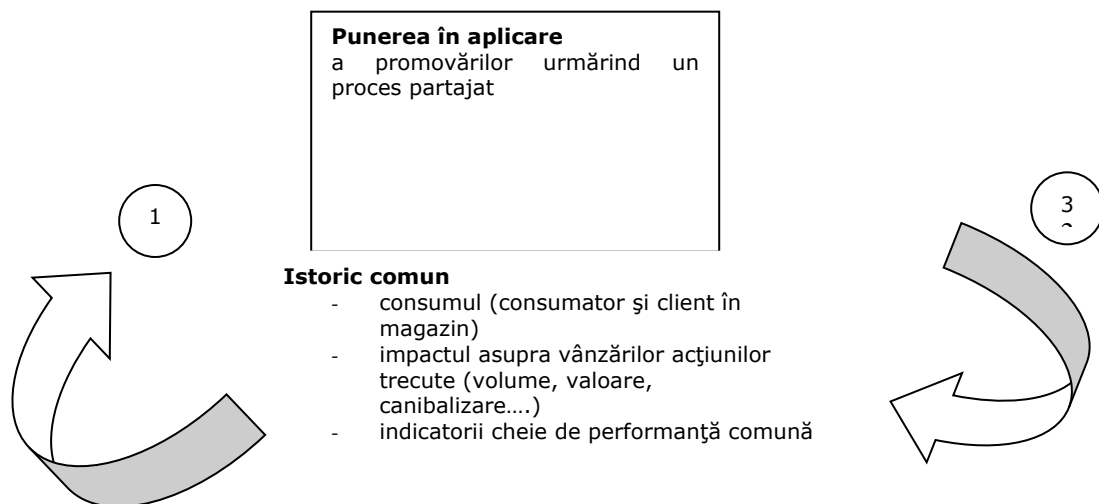


Figura 1. Structurarea strategiei comune într-un proces iterativ

4. Măsurarea performanței alianței în colaborarea promovării vânzărilor dintre S.C. EKO-MP S.R.L. PLOIEȘTI și INTEREX TÂRGOVIȘTE

Măsurarea performanței unei alianțe se poate realiza între:

- producător -detailist (cel mai adesea);
- producător-grosist;
- grosist-detailist;
- producător-furnizor (supplier).

Folosindu-ne de modelul european de măsurare a performanței alianței ECR Europe – latura cererii (Demand Side) - pentru optimizarea promovării, am realizat o analiză pentru organizațiile:

- distribuitor – EKO - MP
- detailist – INTEREX – locația (outlet) în Târgoviște.

Cele două organizații și-au propus să promoveze 4 produse **TYMBARK ROMANIA: Tymbark Nectar Caise, Tedi, Ciao și Tymbark Cool** și să măsoare mai întâi performanța promovării (eficacitate și eficiență) și mai apoi a performanței alianței celor două organizații. Perioada de promovare studiată a fost 01.05.08 – 01.06.08 (Anexa 1).

Folosindu-ne de tabela de maturitate a modelului european ECR Europe (1997-1998) am realizat o desfășurare a procesului - **Optimizarea promovărilor** - pe trei subprocese:

- **1.3.1 Planificarea promovărilor**
- **1.3.2 Executarea promovărilor**
- **1.3.3 Evaluarea promovărilor,**

și pe activitățile specifice fiecărui subproces.

În tabela de maturitate (Scorecard) se realizează notarea de la 1 la 5 pornind de la valorile quartilelor (prima quartilă-25%, a doua quartilă-50%, a treia quartilă-75%, a patra quartilă-100%). Pentru activitățile neinițiate valoarea este 0.

Menționăm că activitățile supraproceselor de promovare nu sunt aceleași pentru detailist și distribuitor.

Măsurarea performanței fiecărei organizații și a alianței (promovare eficientă comună) am realizat-o pornind de la modelul european Global ECR Scorecard (varianta Torino 2000) unde este fixat standard-ul de 100 de puncte (*Anexa 2*) pentru **Optimizarea Promovărilor**.

Interpretarea sumară a performanței alianței promovării produselor: Tymbark Nectar Caise, Tedi, Ciao și Tymbark Cool, ne relevă următoarele:

1. **Participarea la alianță a distribuitorului EKO- MP** are un grad de maturitate total de 67,5 puncte dintr-un total de 100 puncte (conform ECR Global Scorecard) – *Anexa 3* – ceea ce ne arată că participarea acestei organizații este evoluată în managementul cererii – creșterea vânzărilor cantităților de produse prin promovare.

În detaliu, pentru subprocesele de planificarea și evaluare a promovărilor - organizația realizează un serviciu mai bun: 30 de puncte din 40 (75%) pentru planificare și respectiv 22,50 de puncte din 30 (75%) pentru evaluare. Subprocesul executarea promovărilor este mai puțin bună - unde participarea organizației este măsurată cu 15 puncte din 30 (50%).

2. **Participarea la alianță a detailistului INTEREX** are un grad de maturitate total de 50,75 puncte din totalul de 100 de puncte (*Anexa 4*) cu 16,75 puncte mai puțin decât distribuitorul EKO. Organizația realizează servicii bune pentru subprocesul – evaluarea promovărilor, dar inferioare serviciilor realizate de distribuitor: 19,5 puncte din 30 de puncte (65%). Executarea promovărilor are un grad de maturitate de 14,25 puncte din 30 (48%), aproape la fel ca și distribuitorul. Subprocesul de planificare a promovărilor are un grad de maturitate de 17 puncte din 40 (42,5%).
3. **Participarea în comun a distribuitorului și detailistului la alianță** are un grad de maturitate total de 51,87 puncte din totalul de 100 de puncte (*Anexa 5*). Se observă că pentru procesele de planificare și evaluare a promovărilor s-au realizat 20 de puncte din 40 de puncte (50%) și respectiv 21 de puncte din 30 de puncte (70%). Subprocesul executarea promovărilor înregistrează un grad de maturitate destul de scăzut: 10,875 puncte din 30 (36%).

Concluzii

Promovarea vânzărilor este unul din cele mai importante elemente ale mix-ului promovării de marketing al unei firme. Cele mai importante instrumente promoționale – publicitatea, promovarea vânzărilor și relațiile publice – contribuie la atingerea obiectivelor de comunicare a firmei. Ele sunt considerate instrumente de marketing de masă, în opoziție cu vânzarea personală, care vizează anumiți cumpărători.

Pentru a maximiza eficiența investiției în acțiuni promoționale, operatorii de marketing trebuie să adopte concepția unor promovări totale, care să combine resursele, strategiile, planificarea și implementarea la nivelul mix-ului de comunicare ales.

Managementul promovării vânzărilor nu este deloc banal, din mai multe motive. În primul rând, distribuitorii pot folosi diferite forme de promovări de preț, cum ar fi reducerile de preț temporare, cupoanele, și promoțiile multi-articole, și le pot combina cu promovările non-preț cum ar fi afișajele, și alte materiale POS (Point of Sale – Punctul de vânzare). În al doilea rând, promovările distribuitorilor pot avea efecte diverse. De exemplu, creșterile în vânzări poate rezulta din schimbarea mărcii, schimbarea magazinului, schimbarea categoriei, sau consumul crescut. Pentru a putea evalua profitabilitatea unei promovări este important ca toate aceste efecte să fie luate în seamă. În al treilea rând, producătorii urmăresc obiective diverse, și distribuitorii trebuie să ia în considerare politica de promovare comercială a producătorilor și impactul asupra propriilor marje când planifică promovările lor.

Inițiative precum răspunsul eficient pentru consumator (ECR – Efficient Consumer Response) și planificarea colaborativă, prognozarea și reprovizionarea continuă (CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) s-au preocupat să promoveze mai multă cooperare între producători și distribuitori. O axă de colaborare foarte puternic folosită în domeniul managementului cererii este promovarea vânzărilor.

ANEXA 1 - Măsurarea gradului de maturitate/SCORECARD al procesului de colaborare în promovarea produselor Tymbarck al alianței dintre S.C. EKO-MP S.R.L și INTEREX - PARTEA GROSIST (SC EKO-MP SRL)

Domeniul MANAGEMENTUL CERERII	Subprocese (Puncte)	Activități	Ponderea activității în subproces	Ierarhizarea analitică a proceselor (AHP – Analytical Hierarchy Process)	Gradul de maturitate					Scor ponderat (Puncte)
					1	2	3	4	5	
					0	25%	50%	75%	100%	
Procesul 1.3. Optimizarea promovărilor	1.3.1 Planificarea promovărilor (40)	1.3.1.01 Planificarea campaniilor publicitare pentru produse	400	16				X		12
		1.3.1.02 Realizarea campaniilor publicitare pentru produse	400	16				X		12
		1.3.1.05 Monitorizarea eficacității campaniilor publicitare pentru produse	200	8				X		6
		Subtotal	1000	40						30
	1.3.2 Executarea promovărilor (30)	1.3.2.01 Planificarea programelor de promovare către consumatori	200	6			X			3
		1.3.2.02 Dezvoltarea materialelor promoționale	200	6		X				1,5
		1.3.2.03 Realizarea programelor de promovare	200	6			X			3
		1.3.2.04 Sponsorizarea de evenimente	200	6			X			3
		1.3.2.07 Administrarea promovărilor	100	3				X		2,25
		1.3.2.08 Monitorizarea promovărilor către consumator	100	3				X		2,25

		Subtotal	1000	30						15
TOTAL	1.3.3 Evaluarea promovărilor (30)	1.3.3.01 Negocierea și acordul asupra ofertelor comerciale speciale	300	9				X		6,75
		1.3.3.02 Planificarea și executarea evenimentelor privind ofertele speciale	300	9				X		6,75
		1.3.3.03 Administrarea ofertelor comerciale speciale	300	9				X		6,75
		1.3.3.04 Monitorizarea eficacității ofertelor comerciale speciale	100	3				X		2,25
		Subtotal	1000	30						22,5
	100			100						67,5

© Profesor Virgil POPA Ph. D

ANEXA 2 - Măsurarea gradului de maturitate/SCORECARD al procesului de promovare al alianței dintre SC EKO-MP SRL și INTEREX -

Domeniul MANAGEMENTUL CERERII Procesul	Subprocese (Puncte)	Activități	Ierarhia activității în subproces	Ierarhizarea analitică a proceselor (AHP – Analytical Hierarchy Process))	SCORECARD/ Grad de maturitate					Scor ponderat (Puncte)
					1	2	3	4	5	
					0	25%	50%	75%	100%	
1.3. Optimizarea promovărilor	1.3.1 Planificarea promovărilor (40)	1.3.1.01 Planificarea campaniilor publicitare pentru produse	250	10				X		7,5
		1.3.1.02 Realizarea campaniilor publicitare pentru produse	250	10			X			5
		1.3.1.03 Planificarea campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	150	6			X			1,5
		1.3.1.04 Realizarea campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	150	6		X				1,5
		1.3.1.05 Monitorizarea eficacității campaniilor publicitare pentru produse	100	4		X				2
		1.3.1.06 Monitorizarea eficacității campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	100	4			X			2
		Subtotal	1000	40						19,5
	1.3.2 Executarea promovărilor (30)	1.3.2.01 Planificarea programelor de promovare către consumatori	250	7,5			X			3,75
		1.3.2.02 Dezvoltarea materialelor promoționale	200	6		X				1,5
		1.3.2.03 Realizarea	200	6		X				1,5

		programele de promovare							
		1.3.2.05 Planificarea evenimentelor promoționale în magazine	100	3			X		1,5
		1.3.2.06 Realizarea evenimentelor promoționale în magazine	100	3		X			0,75
		1.3.2.07 Administrarea promovărilor	100	3			X		1,5
		1.3.2.08 Monitorizarea promovărilor către consumator	50	1,5		X			0,375
		Subtotal	1000	30					10,875
	1.3.3 Evaluarea promovărilor	1.3.3.01 Negocierea și acordul asupra ofertelor comerciale speciale	400	12				X	9
	(30)	1.3.3.02 Planificarea și executarea evenimentelor privind ofertele speciale	400	12				X	9
		1.3.3.03 Administrarea ofertelor comerciale speciale	200	6			X		3
		Subtotal	1000	30					21
TOTAL	100			100					51,375

© Profesor Virgil POPA Ph. D

ANEXA 3 - Măsurarea gradului de maturitate/SCORECARD al procesului de promovare al alianței dintre EKO și INTEREX.

ACTIVITĂȚILE ÎN COMUN - EKO - INTEREX

Domeniul MANAGEMENTUL CERERII Procesul	Subprocese (Puncte)	Activități	Ierarhia activității în subproces	Ierarhizarea analitică a proceselor (AHP – Analytical Hierarchy Process))	SCORECARD/ Grad de maturitate					Scor ponderat (Puncte)
					1	2	3	4	5	
					0	25%	50%	75%	100%	
1.3. Optimizarea promovărilor	1.3.1 Planificarea promovărilor (40)	1.3.1.01 Planificarea campaniilor publicitare pentru produse	250	10			X			5
		1.3.1.02 Realizarea campaniilor publicitare pentru produse	250	10			X			5
		1.3.1.03 Planificarea campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	150	6		X				1,5
		1.3.1.04 Realizarea campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	150	6		X				1,5
		1.3.1.05 Monitorizarea eficacității campaniilor publicitare pentru produse	100	4			X			2
		1.3.1.06 Monitorizarea eficacității campaniilor publicitare pentru activitatea de desfacere	100	4			X			2
		Total	1000	40						17
	1.3.2 Executarea promovărilor	1.3.2.01 Planificarea programelor de promovare către consumatori	250	7,5			X			3,75

	(30)	1.3.2.02 Dezvoltarea materialelor promoționale	200	6		X			1,5	
		1.3.2.03 Realizarea programelor de promovare	200	6				X	4,5	
		1.3.2.05 Planificarea evenimentelor promoționale în magazine	100	3			X		1,5	
		1.3.2.06 Realizarea evenimentelor promoționale în magazine	100	3		X			0,75	
		1.3.2.07 Administrarea promovărilor	100	3			X		1,5	
		1.3.2.08 Monitorizarea promovărilor către consumator	50	1,5			X		0,75	
		Total	1000	30					14,25	
	1.3.3 Evaluarea promovărilor	(30)	1.3.3.01 Negocierea și acordul asupra ofertelor comerciale speciale	400	12				X	9
			1.3.3.02 Planificarea și executarea evenimentelor privind ofertele speciale	400	12			X		6
			1.3.3.03 Administrarea ofertelor comerciale speciale	200	6				X	4,5
	TOTAL	100	Subtotal	1000	30					19,5
					100					50,75