

ECR SI OBIECTIVUL FUNDAMENTAL AL SATISFACTIEI SI LOIALITATII CONSUMATORILOR PE O BAZA EFICACE

*Prof. univ.dr. Theodor Purcarea
Presedintele Comitetului Roman al Distributiei
Membru in Consiliul AIDA Bruxelles
crd.rcdaida@yahoo.com*

*Membru al Biroului Senatului Universitatii Romano-Americane
theodor.purcarea@rau.ro*

1. Satisfactia si loialitatea consumatorului si confruntarea firmei cu “cheia brandingului”

Intr-un “test crucial”^[1] privind un celebru model de comportament al cumparatorului se evidentiaza faptul ca **exista trei stimuli/intrari primiti de consumator din mediul sau**: semnificativ - aspectele reale (fizice) ale bunului sau serviciului; simbolic - ideile sau imaginile atasate de furnizor (ex.: prin publicitate); social - ideile sau imaginile atasate bunului sau serviciului de societate (ex.: prin grupuri de referinta). **Intre intrari si iesiri sunt “constructii” - procesele prin care trece consumatorul pentru a decide in privinta actiunilor sale** si pe care Howard si Sheth le grupeaza in doua arii: perceptuala - referitoare la obtinerea si tratarea informatiei despre bun sau serviciu; de invatare - procesele de invatare care conduc la decizia insasi.

Datorita sentimentului crescut de independenta si proliferarii mesajelor publicitare **consumatorii schimba produsele sau brandurile atunci cand simt nevoia sa o faca**. Pe de alta parte, **firmele urmaresc crearea in mediul consumatorului a loialitatii fata de brand**. In acest sens revine compartimentului de marketing sarcina de a face posibila existenta a cat mai multor consumatori satisfacuti, pentru ca acestia sunt cei loiali fata de brand. Ceea ce implica recurgerea la instrumente de marketing implementate adecvat pentru a creste motivatia si capacitatea consumatorilor de a evalua alegerea brandului. Rezultatul este posibil prin accentuarea diferentelor si caracteristicilor importante ale brandului, atat prin furnizarea de informatii clare, usor de inteles de consumatori, cat si - mai ales - **construirea unei relatii de colaborare permanenta cu acestia**.

Peter Drucker spune ca scopul marketingului este sa cunoasca si sa inteleaga clientul atat de bine incat produsul sau serviciul sa i se potriveasca acestuia si sa se vanda singur. Clientii raspund insa diferit la imaginea firmei si brandului, identitatea (modul in care o firma urmareste sa se identifice, sa

se autopozitioneaza sau sa-si pozitioneze produsele sale) si imaginea (modul in care publicul percepe firma sau produsele/serviciile sale) necesitand distingerea lor. **Cheia brandingului**, evidentiaza Kotler (care a amintit la Bucuresti si de modelul “Y&R” al fortei brandului: vitalitate si statura) si Keller, **este perceperea de catre clienti a diferentelor dintre brandurile unei categorii de produse.**[2]

Satisfactia consumatorului este atitudinea completa pe care acesta o are fata de un bun sau serviciu dupa ce l-au achizitionat si utilizat. Ea constituie un indicator nesigur al loialitatii in fata careia stau mai multe obstacole: cautarea varietatii, schimbarea stimulentei (promovarea vanzarilor inhiba loialitatea), loialitatea fata de branduri multiple etc. **Loialitatea fata de brand** (considerand comportamentul de cumparare repetat, antecedentele comportamentale etc.) **se bazeaza pe cantitatea angajamentului fata de acesta.** La randul ei, **cantitatea angajamentului fata de brand se bazeaza pe tipul de satisfactie fata de brand.** Satisfactia (manifesta sau latentă) fata de brand[3] constituie un rezultat al evaluarii subiective ca alternativa aleasa (brandul) intalneste sau depaseste asteptarile.

2. Ce inseamna ECR[4] pentru cumparatori ?

Cu ocazia Conferintei “ECR EUROPE”, Paris, Mai 2005, Richard Holmes, Boots si Ed Lonergan, Gillette, au lansat intrebarea de mai sus, in contextul constatarii ca “ECR inseamna 80% oameni si 20% tehnologie”, **in “miezul” afacerii fiind cumparatorul: planificare impreuna a afacerii bazata pe cumparator; lant al valorii bazat pe cumparator; inovatie condusa de consumator.**

Analiza unei serii de factori care influenteaza **satisfactia consumatorilor** a permis reflectarea unor diferente clare in favoarea celor care au adoptat ECR (“ECR Leader”), comparativ cu cei care nu au adoptat (“Non ECR Adopter”): 80% satisfactie fata de 64% (in cazul factorului: “Etalare bine prezentata a produselor”), 78/73 (“Promovari si actiuni magazinale atractive si interesante”), 81/66 (“Varietate si aranjare larga in selectia de produs”), 80/65 (“A avea tot ce am nevoie intr-un magazine”), 79/63 (“Mai buna selectare a produselor/brandurilor de inalta calitate”), 78/68 (“Sa ai intotdeauna ceea ce vreau in stoc”), 78/72 (“Un magazin unde este usor sa gasesti repede ceea ce vreau”).

Pe de alta parte, analiza unor factori principali de succes (disponibilitatea de a inova si schimba; crearea de valoare pentru cumparator; colaborare in intelegerea afacerii partenerului/partajarea

informatiei; scopuri si obiective aliniate; masuri si stimulente aliniate; fiecare factor fiind conducator cheie sau bariera in functie de maniera in care se urmareste scopul) a evidentiat, in studiul de caz prezentat de cei doi specialisti, importanta acordata “**crearii valorii cumparatorului**”.

In contextul piramidei de implementare a ECR, mai exact la pct. 2 – planificarea incorporarii conceptelor de imbunatatire verificate – **se recomanda si cresterea punerii accentului pe crearea acestei valori pentru cumparator: planuri mixte de afacere bazata pe cumparator; lantul valorii bazat pe cumparator; inovatie condusa de consumator**. Iar in contextul oportunitatilor semnificative (care raman: conducerea in afara lantului ofertei a costului; stimularea si conducerea unei cresteri semnificative) si provocarilor mediului economic, **satisfacerea impreuna a nevoilor cumparatorilor ramane in centrul preocuparilor** (confirmand de altfel si dupa un deceniu justetea definirii ECR - la Geneva, in 1995 – ca set de initiative de imbunatatire care sa permita retailerilor si furnizorilor lor **sa “lucreze impreuna pentru a satisfaca dorintele consumatorilor mai bine, mai repede si la un cost mai scazut”**).

Considerata a fi probabil cea mai mare reorganizare interindustrii coordonata in mod activ, ECR a pornit initial de la estimarea (analiza lantului valorii, Coopers & Lybrand’s, 1995, pe o baza de activitate, retailerii si producatori europeni; optimizarea transportului nu a fost considerata ca parte a studiului initial) ca industria ar putea economisi 4,8% din costurile de operare plus reducerea inventarului existent la cca. 42%, echivalentul economisirii altor 0,9% din costurile de operare, facand astfel **posibila o reducere de pret la consumator de 5, 7%**. La acesta s-a adaugat ulterior (1999) inca o economisire de 1,2% din valoarea vanzarilor la consumator, obtinuta prin optimizarea transportului (reducerea cantitatii de camioane goale pe drum si imbunatatirea umplerii vehiculelor), rezultand o economisire totala de 6,9%.

Pe de alta parte, desi initial nu s-a incercat sa se cuantifice beneficiile (recunoscute) derivate din cresterea aditionala, s-a constatat ca in multe cazuri s-au depasit beneficiile prognozate in studiul de analiza a lantului valorii (in cercetarea beneficiilor adoptarii ECR in Europa autorii au condus un program cuprinzand trei principale elemente: interviuri firme si studii de caz; cercetare bazata pe surse de date existente; analiza lantului valorii pe structura de cost specifica firmei). Cert este ca adoptarea practicilor ECR influenteaza performanta afacerii, iar imbunatatirea in adoptarea lor conduce la imbunatatirea performantei afacerii masurata prin indicatorii de performanta.[5]

Daca in ceea ce priveste nivelul de adoptare a ECR in Europa de Vest, s-a constatat ca acesta este cel mai inalt in cazul laturii cererii (62,3%; 95% dintre respondenti fiind in intervalul 34,6-90%; explicatia fiind in general larga adoptare a managementului categoriei[6]), latura ofertei arata o foarte diversa imagine (57%; 95% dintre respondenti fiind in intervalul 23,9-86,3%; adoptarea practicilor colaborative pe latura ofertei necesita investitii suplimentare in lantul fizic al ofertei, consecinta fiind ca in toate regiunile cu o fragmentare inalta a laturii ofertei firmele se lupta in a adopta ECR).

Cat priveste nivelul de adoptie al mijloacelor care confera abilitatea (enablers/mijlocitori[7]) media este de 57,5% si mai consistent in cazul esantionului (95% dintre respondenti fiind in intervalul 23,9-86,3%; creste intelegerea necesitatii adoptarii standardelor de afacere ca cerinte obligatorii pentru succesul afacerii). Procentul de adoptare al conceptelor integrate ale ECR este de 43,8% (95% dintre respondenti fiind in intervalul 0- 92,8%; multe firme fiind inca nesigure in materie de cum sa inteleaga si cum sa adopte conceptul integrator; de altfel, in dezbaterea practicii de afacere existand inca o serie de controverse pe tema planificarii, prognozarii si reprovizionarii colaborative partajand informatiile sau a abordarii costului bazat pe activitate.

Managementul cererii vizeaza trei nivele: Capabilitati si Strategie (Directie strategica/**Valoare Consumator**; Directie Strategica/Categorie; Oameni si Organizatie; Infrastructura Tehnologiei Informatiei); **Creare Colaborativa Valoare Cumparator** (Informatie Colaborativa; **Tintire Cumparator**; Diferentiata); Optimizare Asortimente (plan, executie, evaluare), Promovari (plan, executie, evaluare), Introduceri Produs Nou (plan, executie, evaluare).

Printre elementele conceptuale ale laturii cererii cel mai adoptat este Planificarea Asortimentului (75%), urmat de Directia Strategica - Managementul Categoriei (72,5%) si de **Directia Strategica - Modelul de Afacere Valoare Consumator** (70%), ceea ce subliniaza dominatia de catre Managementul Categoriei a laturii cererii. De remarcat ca nivelele de adoptie cele mai joase se intalnesc in cazul activitatilor privind procesul de inovare: **Creare Colaborativa Valoare Cumparator (55%)**, Planificare Introducere Produs Nou (55%) si Executie Introducere Produs Nou (45%), ceea ce confirma faptul ca **in ECR cel mai mare potential neutilizat ramane colaborarea crescanda in toate felurile de activitati pentru produs nou.**

Managementul ofertei vizeaza urmatoarele trei nivele: Capabilitati si Strategie (Directie Strategica; Oameni si Organizatie; Management Informatie); Oferta Receptiva (Comanda Depozit Automatizata;

Reaprovizionare Continua; Tehnici Flux Produs; Optimizare Transport; Incarcari pe Unitate Eficiente); Oferta Integrata Condusa de Cerere (Productie Sincronizata si Furnizori Integrati) si Excelenta Operationala (Operatiune Depozitare Sigura; Distributie Sigura; Productie Sigura; Management Reducere Stoc Sigura; **Management Disponibilitate pe Raft Sigura**).

Printre elementele conceptuale ale laturii ofertei “Productia Sigura” (72,5%), “Directia Strategica” (70%) si “Oameni si Organizatie” (70%) cunosc cele mai inalte nivele de adoptie, in timp ce nivelele cele mai joase de adoptie au fost intalnite in cazul “Comenzii Depozit Automatizata” (50%) si “Management Disponibilitate pe Raft Sigura” (40%), care sunt **principalele concepte ECR care se adreseaza problemelor rupturii de stoc**. Un alt element care a fost putin adoptat este “Furnizori Integrati” (45%), cei mai multi producatori fiind concentrati pe imbunatatirea mai intai a relatiilor lor cu retailerii.

3. Beneficiile parteneriatului strategic ECR (producator - retailer - cumparator/consumator)

In conceptia autorilor studiului de cercetare coordonat de Parteneriatul Academic ECR Europa aceste beneficii nu pot fi atribuite numai unei singure parti.

In baza combinarii rezultatelor analizei datelor “Global ECR Scorecard” [8] cu cele ale analizei lantului valorii s-a putut estima ca adoptarea ECR de-a lungul industriei a adus o economisire de 3,6% din valoarea vanzarilor la consumator din 1995 (18 miliarde Euro), 3,3% (17 miliarde Euro) ramanand insa inca “pe masa”. Industria a realizat prin urmare doar jumatate din oportunitatea de economisire identificata la inceputul miscarii ECR.

Realizarile ECR sunt evidente: scaderea nivelelor inventarului, cresterea nivelelor serviciului, imbunatatirea livrarii la timp si reducerea timpilor de ghidare. Prin adoptarea ECR firmele au putut atinge obiective centrale ale lantului ofertei si au realizat imbunatatiri durabile.

3.1 Beneficii la consumator

Pentru ECR, beneficiile cumparatorilor si consumatorilor au fost intotdeauna o tinta cheie, acestia beneficiind de-a lungul lantului vertical al ofertei de actiunea legata a retailerilor si producatorilor, ambii tragand concluzii de la imbunatatirile masurate la indicatorii de performanta

cunoscuti ca importanti pentru cumparatori si consumatori. **Numai putine sunt insa firmele care intreaba pe cumparatori si consumatori ce gandesc.** Tocmai de aceea exista putina evidenta cu privire la realizarea de catre acestia a imbunatatirilor aduse prin adoptarea ECR sau daca si-au schimbat eventual in mod pozitiv opinia.

Studiul de cercetare coordonat de Parteneriatul Academic ECR

Europa face referire la studiul ACNielsen (Vicepresedintele Jean-Jacques Van den Heede a fost prezent la Congresul AIDA organizat de Comitetul Roman al Distributiei la Bucuresti in 1998, n.n.) care a masurat **perceptia cumparatorilor asupra performantei retailerilor.** Au fost intervievati 4100 de cumparatori din Franta, Germania, Italia, Olanda, Spania, si Regatul Unit; prima intrebare s-a referit la primul retailer amintit ca si la constientizarea sau interactiunea cu alti retaileri din zona; apoi, la cotele retailerului in functie de diferite criterii pe o scara de la 1-foarte jos, la 5-foarte inalt. In afara acestor criterii **studiul s-a concentrat pe acele criterii considerate avand tangenta cu impactul adoptarii ECR:** etalare bine prezentata a produselor, promovari si actiuni magazinale atractive si interesante, varietate si aranjare larga in selectia de produs, totul intr-un singur magazin, buna selectare a produselor si brandurilor de inalta calitate, disponibilitate ridicata a produsului, navigare si gasire usoara a produselor.

Cele 56 de canale de distributie din studiul ACNielsen (de la cei clasati in topul adoptantilor de ECR pana la neadoptanti) au fost grupate (in baza informatiei despre nivelele de adoptare inregistrate in baza de date Global Scorecard si a studiilor de caz create in studiul cadru analizat ca si a opiniilor unor experti industriali si ale asociatiilor industriale nationale) pe tari in trei categorii: top, mediu, neadoptanti. Apoi raspunsurile primite au fost grupate in: “angajat fata de”, “pozitiv despre” sau “sovaielnic la” retailerul cotate de cel intervievat. Cei “angajati fata de” retailer tind sa-i supracoteze performanta, in timp ce cei “sovaielnici la” il subestimeaza in mod frecvent. Cum cei “*pozitivi despre*” retailer au aparut ca fiind **mai putin partinatori si mai bine informati, studiul cadru analizat s-a concentrat pe datele acestora pentru a putea compara nivelele de performanta ale retailerilor.**

Exista o larga recunoastere din partea cumparatorilor in privinta faptului ca retailerii din topul adoptantilor ECR au o oferta imbunatatita. Datele AC Nielsen arata ca pentru toate criteriile analizate cumparatorii evalueaza pe cei din topul adoptantilor ECR in mod semnificativ mai inalt decat pe neadoptanti, diferentele dintre top si mediu fiind substantial mai mici si fiind din punct de vedere statistic semnificative pentru numai doua criterii (care sunt rezultate centrale ale activitatilor

managementului categorial): etalare bine prezentata a produselor; promovari si actiuni magazinale atractive si interesante. De aici rezulta ca **in ochii cumparatorilor adotantii ECR de top au recurs la utilizarea managementului categorial pentru a obtine avantaj competitiv durabil asupra competitorilor lor**. Iar faptul ca si celelalte criterii sunt apropiate zonelor top si mediu dar semnificativ diferit neadoptantilor subliniaza, tot din perspectiva cumparatorului, ca **ECR a devenit o necesitate de baza pentru a ramane competitiv**.

3.1.1 Increderea, factor cheie in loialitatea cumparatorului fata de magazine

Studiul cadru analizat prezinta o cercetare a cumparatorului efectuata de un producator multinational care arata ca **retailerii castiga o mai inalta incredere pentru magazinele lor prin angajarea in ECR**. Motivele pentru care loialitatea cumparatorului este valoroasa pentru retailer sunt apreciate ca fiind urmatoarele: mai putine costuri pentru atragerea clientilor in magazine; o mai inalta predictibilitate a comportamentului de cumparare; mai putina sensibilitate la pret.

Studiul producatorului multinational a masurat performanta retailerului bazandu-se pe criterii similare celor utilizate in studiul ACNielsen, intrebandu-i totodata pe cumparatori despre loialitatea lor fata de magazinul evaluat. In studiul cadru analizat s-a procedat la legarea celor doua studii - producator multinational, ACNielsen; gratie unui indicator format din combinarea indicatorilor de performanta ai retailerului intr-un indice de performanta a retailerului - si s-a tras concluzia ca cei mai multi retailerii perceputi de cumparatori ca fiind de inalta performanta au adoptat ECR.

Studiul producatorului multinational a relevat o corelatie foarte puternica si semnificativa, din punct de vedere statistic, intre perceptia cumparatorilor asupra performantei retailerului si loialitatea cumparatorului fata de magazine (78,7%).

3.1.2 Optiunea constructiva a imbunatatirii impreuna a experientei de cumparare

Exista o puternica divizare intre retailerii cu performante joase si inalte in termeni de loialitate a cumparatorului. **Corelatia directa intre adoptarea ECR si loialitatea cumparatorului devine aparenta prin integrarea celor doua studii al caror rezultat combinat arata ca**

retailerii si producatorii au o mare oportunitate imbunatatind impreuna experienta de cumparare. Ceea ce constituie o optiune constructiva comparativ cu stereotipul articulat in mod comun al grijei fata de mediul de afacere nefavorabil, strategiile agresive ale discounterilor sau consumatorii ezitanti.

Cumparatorii raspund cu loialitate crescanda fata de magazinele care se potrivesc mai bine nevoilor lor. Iata de ce retailerii si producatorii colaboreaza de-a lungul lantului vertical al ofertei pentru a raspunde mai bine acestor nevoi in magazin, ceea ce reprezinta **un beneficiu clar pentru cumparatori si o invitatie bine primita de a cumpara nu numai pentru preturi favorabile, ci si pentru serviciu.**

Dincolo insa de aceste doua studii pe scara larga, beneficiile pentru cumparatori si consumatori create prin adoptarea ECR sunt evidentiata de numeroase studii de caz analizate care prezinta **abordari foarte pragmatice ale crearii valorii pentru cumparator sau integrarea acesteia in strategia de colaborare** (cazul “Globus”, retailerul preferat pe scara larga in Germania, castigator 11 ani la rand al “monitorului consumatorului” – studiu german de satisfactie a clientului/un factor cheie de succes fiind adoptarea ECR intr-o organizatie cu management descentralizat care acorda managerilor magazinelor locale competente obtinute departe asupra managementului categorial/apropierea de clienti caracterizeaza decizii asupra asortimentelor principale procurate local, stabilirea competitiva a preturilor si promovari saptamanale cu disponibilitatea produsului garantata; cazul “Acqua e Sapone”, retailer in crestere rapida in Italia, admirat in general de cumparatori, angajat impreuna cu un principal furnizor - capabilitatile distincte sunt cheie pentru parteneriat - in crearea de valoare durabila pentru cumparator/partenerii, in colaborare cu Procter & Gamble Italia care are o intelegere cuprinzatoare a consumatorului si este capabil sa progreseze cu viteza similara, dezvolta initiative comune pentru a adapta asortimentul retailerului si atmosfera magazinului la cumparatori, punand noi idei in realitate mai repede decat competitorii; cazul “Carrefour” in Grecia, unde tinerele mame au crescut substantial loialitatea/in colaborare cu Procter & Gamble retailerul a stabilit in fiecare magazin o zona dedicata copiilor mici unde mamele gasesc oferte de produse si servicii personalizate in raport cu nevoile si permitand o cumparare eficienta si usoara).

3.2 Beneficiile relationale

Studiul cadru analizat face precizarea ca intentia ultima a

colaborarilor ECR este de a crea impreuna beneficii la consumator - asa-numitele "beneficii relationale" - pe care nicio firma nu le poate crea singura si care sunt rezultatul utilizarii activelor complementare ale partenerilor (urmarind **activitati complementare permitand crearea de oferte unice pentru cumparatori si consumatori care doresc**: mai potrivite prezentari de produs pe rafturi, produse mai proaspete, mai inalta disponibilitate a produsului).

In cele mai multe proiecte de latura ofertei firmele partenere au aratat ca au obtinut imbunatatiri in eficienta lantului ofertei printr-o mai mare transparenta in privinta datelor de vanzari, cererii prognozate si nivelelor actuale de stoc. Cele mai mari beneficii relationale au fost insa raportate pentru latura cererii.

3.2.1 O mai mare valoare pentru consumator printr-o cunoastere crescuta si legata a cumparatorului si a consumatorului

In mod traditional, **furnizorii si retailerii au recoltat cunoastere despre clientii lor (obiceiuri, ce le place, ce le displace etc.)**. Astfel, in timp ce furnizorii au acces la o serie de detalii despre consumatorii produselor lor in baza unei cercetari vaste de piata, a unor grupuri concentrate pe consumatori sau a interactiunii directe, retailerii isi cunosc la randul lor cumparatorii in detaliu ca urmare a experientelor personalului din magazin, a cercetarii de piata ca si a analizei datelor din punctul de vanzare si de pe cardul de loialitate. **Ambii sunt insa in situatia de a genera numai o intelegere limitata a clientului.**

Se considera ca **exista un larg potential pentru o mai buna intelegere a clientului, dat de legatura dintre cunoasterea cumparatorului si consumatorului**. Au fost obtinute cresteri de vanzari oricand firmele au fost capabile sa conecteze consumatorii cu cunoastere de cumparare, cand ei au fost capabili sa inteleaga cererea consumatorului si sa o combine cu oferte personalizate pentru cumparatori in magazin. Cand se planifica si executa, de exemplu, promovari sau inovatii de produs, se maximizeaza valoarea pentru consumator cu orice pas, de la luarea deciziei la cumparare, consum si eventual recumparare, rezultatele putand fi vazute privind cresterea categoriilor.

3.2.2 O mai mare sensibilitate si flexibilitate comuna retailerilor si furnizorilor

Executarea mai rapida si flexibila a actiunilor de colaborare constituie un al doilea beneficiu si un important mijlocitor pentru avantajul competitiv durabil, agilitatea aceasta venind dintr-o mai buna aliniere a proceselor de afacere ale firmelor partener.

Cum deciziile sunt luate impreuna, executia intalneste mai putina rezistenta organizationala si obtine mai bune rezultate. Comparativ cu relatiile traditionale retailer-furnizor, **in colaborarile ECR schimbarile de asortiment, promovarile sau introducerile de produs nou sunt adesea planificate mai eficient si executate mai rapid conducand la reactie mai inalta la cererea cosumatorului/cumparatorului sau la activitatile competitorului.**

3.2.3 Cresterea nivelului de incredere si corectitudine in relatia de afacere retailer-furnizor

Relatiile ECR permit asadar o mai buna intelegere a partenerilor: mediu de afacere, constrangeri de afacere, strategii, procese.

Schimbul regulat de informatie necompetitiva de-a lungul lantului ofertei condus de cerere a ajutat aceasta intelegere, partajarea cunoasterii si intelegerii ajutand la generarea unui nivel mai inalt de incredere si aducand respect reciproc. Atat producatorii cat si retailerii considera ca, in general, angajarea in relatiile ECR le-a imbunatatit returul investitiei.

3.2.4 Un mai mare angajament al retailerilor si furnizorilor in rezolvarea impreuna a problemelor

In general, in relatiile ECR partenerii raspund mai repede la orice caz de ancheta (probleme, idei noi) pe care il pot avea, o prima ratiune pentru aceasta dezvoltare fiind o mai mare transparenta a organizatiei partener permitand firmei cercetatoare sa adreseze problemele emergente persoanei indreptatite. Context in care un rol principal revine alinierii structurilor de interfata ale firmelor partener.

O a doua ratiune este sentimentul crescut de responsabilitate comuna, facand subiectul destul de important pentru a se lucra la el de catre fiecare. Iar in al treilea rand, oamenii au o mai buna intelegere a cauzelor anchetei, dandu-le ratiuni pentru care este important sa te adresezi acestor probleme.

3.3 Legatura dintre beneficiile relationale si cresterea loialitatii

Colaborarile ECR permit prin urmare o mai mare intelegere reciproca

si nivele mai inalte de incredere, ca si alinierea strategica in orientarea consumatorului. **Cumparatorul beneficiaza, de exemplu, dintr-o atractivitate mai inalta a magazinului Real** (lantul de hipermarket al Grupului Metro) **si o proportie imbunatatita a performantei pretului.** Real beneficiaza din mijloacele de a se diferentia de concurenta si o loialitate imbunatatita a cumparatorului.

Pe de alta parte, Procter & Gamble imbunatateste aparitia in punctul de vanzare a brandurilor sale pentru a castiga primul moment de adevar si are mijloace de a creste loialitatea. **Cunoasterea legata a cumparatorului si consumatorului** in cazul Grupului Metro si al Procter & Gamble **isi arata forta sub umbrela Managementului Relatiei cu Consumatorul (CRM)** care a demarat in 2002, o analiza de piata realizata impreuna de cei doi parteneri aratand, de exemplu, cum categoria scutece de unica folosinta a fost bine dezvoltata la Real, mai putand insa sa fie inca imbunatatita. Frecventa in magazinele Real a crescut semnificativ datorita promovarilor. In mod special sunt atrasi sa cumpere in Real clientii carora le place sa se plimbe intr-un spatiu larg, ei fiind caracterizati de atitudinea: "Nu conteaza unde cumpar scutece de unica folosinta. Factorul de decizie este pretul". Ca atare a fost mica retinerea clientilor si **cu aceasta cunoastere potentialul de a creste categoria** scutece de unica folosinta **era sa cresti numarul recumpararilor dincolo de promovari comunicand ca esti intotdeauna recompensat** cumparand scutece de unica folosinta la Real.

Obiectivul in cauza a fost atins cu o campanie de loialitate pentru scutecele Pampers stabilita la mijlocul anului 2003 si in care cumparatorii erau remunerati pentru cumpararea a patru pachete de scutece cu un cadou gratuit, cum erau jucarii LEGO. Campania de loialitate a fost continuata si in anul 2004 cu cadouri gratuite ca jucarii Fisher Price, servetele umede si carti de colorat. Rezultatul a fost ca a crescut atat cota de piata a scutecelor Pampers in categoria scutecelor de unica folosinta, cat si cota categoriei scutece la Real. Aceasta s-a intamplat in mod special **datorita faptului ca acei clienti carora le place sa se plimbe intr-un spatiu larg (caracterizati de atitudinea respectiva) au devenit cumparatori loiali.**

4. Abordarea ECR, o schimbare substantiala de atitudine privind procedurile si relatia cu clientul

Recurgerea la ECR presupune un efort suplimentar, oamenii avand nevoie nu numai de o directie clara dar si de o intarire pentru a se desprinde de vechile obiceiuri noncolaborative. In acest sens, un rol deosebit revine sistemului de stimulente care include obiective referitoare la o abordare mai

cooperanta care permite tuturor **oamenilor cheie din organizatie implicati in latura cererii sau cea a ofertei sa fie recompensati pentru planificarea impreuna a afacerii si conducerea proceselor cu clienti cheie.**

Schimbarea insa a comportamentului organizational, de la o atitudine adversa la o atitudine de colaborare, de-a lungul lantului vertical al ofertei este atat o cerinta cheie pentru adoptare , cat si o profunda bariera impotriva adoptarii ECR. Pentru a trece de aceasta bariera s-au consumat cele mai multe eforturi investite in activitatile de adoptare a ECR de la emergenta ideii de ECR. Cum increderea, se mentioneaza in studiul cadru analizat, este un fenomen care rezida in intregime in oameni, ridicarea nivelului de incredere a unei firme pentru o alta depinde de experientele pozitive ale indivizilor care pot vedea ca aceasta organizatie le indeplineste asteptarile in mod temeinic. **Aceasta natura specifica a increderii conduce la situatii in care, de exemplu, firmele au avut incredere in lantul ofertei al altora dar nu in departamentul lor de marketing. ECR necesita insa ca o firma sa poata avea incredere la un anumit nivel pentru intrega firma partenera.**

Adoptarea ECR este considerata a fi o sarcina foarte complexa si dificila de management al schimbarii, necesitand planificare buna si control al progresului (pentru a putea interveni imediat daca nivelele de adoptie nu sunt atinse). Studiul cadru analizat evidentiaza - ca una dintre posibil cele mai surprinzatoare descoperiri - putinele dovezi existente in materie de monitorizare a progresului de adoptare a ECR, recomandand celor responsabili pentru adoptarea ECR in cadrul firmei sa se intrebe daca investitiile considerabile facute pentru adptarea ECR ar merita **concentrarea crescanda pe masurare si urmarire pentru a releva ce s-a obtinut in prezent.** Se considera ca, din nefericire, Global Scorecard (instrument de analiza a competentei care poate evidentia oportunitatile de imbunatatire) nu este utilizat suficient, cu toate ca au fost introduse versiuni scorecard mai scurte (incepatori, nivel intermediar, de conformitate).

Studiul amintit mai sus evidentiaza in context sublinierea facuta de seful controlului logistic la SPAR Elvetia (unul dintre directorii Grupului SPAR a detinut la un moment dat functia de Presedinte AIDA International, n.n.) punctand ca **acest control al operatiunilor necesita din ce in ce mai mult sa te adresezi la doua provocari:** a)controlul, ar trebui afacerile sa inteleaga, nu este numai o provocare la compilarea si analizarea seturilor izolate de date; prea adesea firmele optimizeaza un indicator sau altul pe seama altuia care poate fi mai putin riguros controlat de firma, nivelele de serviciu intr-un lant al ofertei fiind un bun exemplu (clientii trebuie sa fie atenti la autoaprecierea furnizorilor ca oferind nivele de serviciu excelente, pentru ca, daca nu se masoara rotatia stocului in acelasi timp, atunci

uimitoarele nivele de serviciu pot fi doar rezultatul suprastocarii); **atat retailerul cat si furnizorul vor plati costurile concentrarii pe numai un indicator** (mai degraba sa se uite la un set integral, ceea ce nu este, de asemenea, suficient); pentru un start proaspat in materie de control este important sa treci granitele departamentului si firmei; adesea afacerile esueaza sa considere aspectele “umane” ale controlului (cum performanta este condusa de capabilitatile angajatilor firmei trebuie considerata indicatorii referitori si la acestia); b) **afacerile au nevoie de conducere catre standardizarea abordarilor de control de-a lungul lantului ofertei** (daca o firma masoara un indicator cheie de performanta la nivelul unitatii de consum in timp ce partenerul colaborator tine sa masoare la nivelul paletilor va fi dificil sa urmaresti eficacitatea proiectului de colaborare) pentru a castiga in legitimitatea luarii unui proiect pilot si derularii acestuia pe o scara mai larga.

5. Obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace

Abilitatile tehnice mijlocesc organizatiilor recurgerea la concepte ECR ca management categorial si reprovizionare continua sau utilizarea schimbului electronic de date (EDI), iar abilitatile de management le ajuta sa initieze proiecte de oferta sau cerere, sa preia conducerea proiectelor, sa alinieze proiectele de management categorial cu EDI etc, abilitatea cheie de management fiind de a conduce adoptarea ECR si integrarea ei in strategia mai larga a firmei.

Managementul categorial a devenit o practica standard de afacere printre producatorii si retailerii de FMCG de-a lungul Europei, constituind abordarea centrala de aliniere a intereselor si activitatilor retailerilor si furnizorilor acestora. Astazi se considera ca **daca esti preocupat de managementul categorial trebuie sa te concentrezi pe consumator, pe nevoile si dorintele lui**. Ceea ce presupune conjugarea a tot ce se stie despre produs cu tot ce se stie despre consumator, stresand si satisfacand consumatorul in fiecare stadiu al procesului de management categorial (incepand cu alinierea strategica si din definirea categoriilor la faza de adaptare si de revizie), neuitand niciodata, dupa cum se arata in studiul cadru analizat, obiectivul fundamental al satisfacerii consumatorilor pe o baza eficienta si eficace, **combinand cunoasterea retailerilor cu competentele furnizorilor, interfetele organizationale intre ambii devenind mai eficiente si standardizate**.

O cerinta importanta pentru derularea eficienta a proceselor de afacere colaborativa o constituie utilizarea standardelor de identificare si de comunicare globale, in completarea serviciilor globale aparand insa si solutii locale. Utilizarea standardelor de date si sistemelor de informatii a fost extinsa de solicitarea Uniunii Europene de a dezvolta si adopta sisteme de urmarire a alimentelor.

Adoptarea ECR (constituie o schimbare in practicile de afacere solicitand schimbarea in cultura si structurile organizationale; exista imbunatatiri de eficienta imediate insa traducerea acestora in castiguri este mai degraba exceptia) permite o mai eficienta implementare a strategiei insa ea singura nu confera avantaj competitiv (in schimb, neadoptarea ECR are ca rezultat dezavantajul competitiv cauzat de o mai joasa eficienta). Aceasta adoptare s-a dovedit a fi un proces holistic de schimbare a proceselor de afacere, a structurilor organizationale, a comportamentului de cumparare, ca si a sistemelor de tehnologie a informatiei. Ceea ce **presupune un management adecvat interdependentelor**, cu o planificare pas cu pas, cu bugete realiste, cu resurse dedicate adresarii problemelor si cu un sistem pentru invatarea si diseminarea cunoasterii in cadrul firmei. Noua realitate impune o capacitate reala de raspuns rapid, viteza de actiune fiind considerata factorul critic de succes.

[1] Shelby D. Hunt, James L. Pappas - "A Crucial Test for the Howard-Sheth Model of Buyer Behavior", in "Journal of Marketing Research", Vol. 9, No. 3 /Aug., 1972, pag. 346-348

[2] Theodor Purcarea - „Marketing, inovatie si alternativa”, Ed. Universitatii Tehnice a Moldovei, Chisinau, 2006, pag. 53-54

[3] J.M.M. Bloemer – “Loyalty and satisfaction”, in International Journal of Research in Marketing, 1996, p. 295

[4] Theodor Purcarea – “*Evolutia patrunderii conceptului E.C.R. în România*”, Economistul, nr. 375 din 6 aprilie 2000; “*Globalizare, Dezvoltare Durabilă și Răspuns Eficient pentru Consumator*”, Economistul, nr. 622/2000, Suplimentul de economie teoretică și aplicată, nr. 187/12 iunie 2000; “*Răspuns Eficient pentru Consumator*”, Revista de COMERȚ, NR. 3-4/2000, Tribuna Economică; *Distributia produselor de larg consum in Europa largita*, in "Afaceri Europene", nr. 10/18-24 august 2004; *Prioritati europene in distributia marfurilor*, in "Afaceri Europene", nr.21/3-9 noiembrie 2004; “*Responsabilitatea pentru avansul economic organizat al pietei distributiei din Romania distributiei. Impactul asupra < urbanului > si necesitatea unei duble abordari*”, in „Marketing – Management”, vol. 4 / 2006

- [5] Joerg S. Hofstetter, Chris Cave Jones, Principal Authors – “The Case for ECR . A review and outlook of continuous ECR Implementation in Western Europe ”, a research study coordinated by ECR Europe Academic Partnership, 2005
- [6] Theodor Purcarea - “Category management”, în viziunea detailistului (I+II+III), (serial) in Jurnalul afacerilor, Institutul National Virgil Madgearu, nr. 2-4/1992
- [7] Virgil Popa – „**Strategii manageriale interorganizationale**”, Ed. Bibliotheca, Targoviste, 2004, pag. 75
- [8] Virgil Popa – „**Strategii manageriale interorganizationale**”, Ed. Bibliotheca, Targoviste, 2004, pag. 73, 232-234