

Managementul prin categorii (I)

Studiu de caz - Rescopa S.A.



Conceptul și filozofia

Acțiunea de cumpărare și comercializare prin distribuitori impune apropierea de marketingul pe care-l au furnizorii. Atunci când ei își pun la punct relațiile cu clienții, cu distribuitorii, își pun în acțiune programele. Ei acționează permanent ca să-și pună programul în subordinea managementului categorial.

Indiferent că suntem distribuitori sau furnizori, trebuie să ne administrăm societățile în contextul unei complexități ieșite din comun. Pentru a spera să facem față acestei complexități trebuie să dispunem de noi procedee, de gestiunea unor noi scheme de organizare, de o mai bună informare, de o mai bună tehnologie și, pe deasupra, de o nouă filosofie în dirijarea afacerilor. Aceste modificări impun o abordare strategică a gestiunii unei întreprinderi.

În domeniul producției și distribuției produselor alimentare managementul prin categorii este unul din subiectele care, în prezent, face să curgă râuri de cerneală, fiind și printre cele mai dezbătute la întâlnirile oamenilor de afaceri. Prezentăm mai jos prima parte a unui studiu de caz care ilustrează modul în care a fost aplicat acest concept într-o societate comercială românească.

că este a distribuitorului, fie a furnizorului, când este nevoie și sub orice formă ar fi ea, o pune la dispoziția partenerului.

Managementul prin categorii este **de asemenea un concept** de organizare care vizează acele decizii referitoare la categorii în ceea ce privește cumpărarea și comercializarea, ca și asumarea simultană a responsabilităților.

Această co-responsabilitate este esențială ca managementul categorial să fie administrat cât se poate de bine și eficace. Prin „bine“ se înțelege: produse, stocuri și fluxuri de clientelă. Aceasta este coresponsabilitatea care, în acel proces de planificare strategică pe categorii, distinge mai clar managementul prin categorii de abordările mai tradiționaliste adoptate privind gestiunea acțiunilor de cumpărare și comercializare.

Ritmul de desfășurare a acțiunii, în managementul categorial aplicat de cei mai mari distribuitori și furnizori din lume, este accelerat prin noțiuni sigure:

- acest sistem se analizează mai mult prin modul în care consumatorii definesc nevoile lor și permit luarea unor decizii în problema cumpărării;

- problemele strategice pot fi dezvoltate în mai multe feluri, de o manieră mai eficace la nivelul categoriilor decât la nivelul unui serviciu sau unui articol;

- manifestările ce stimulează vânzările pot fi exploatate într-un mod mai eficace la nivelul unei

necesitățile tehnologice și cele de informații, ca și acționarea pentru dezvoltările necesare. Într-al patrulea rând, trebuie clar definită natura relațiilor existente între distribuitori și furnizori, și de asemenea rolul pe care fiecare îl va juca în cadrul managementului categorial.

Pentru ca sistemul de management categorial să poată funcționa trebuie, **mai întâi**, ca strategiile categoriilor să se bazeze pe o *strategie globală* de întreprindere și în domeniul de marketing. Aceasta din urmă constituie suprastructura ce pune în mișcare sarcinile și programele strategiilor care pot fi puse la punct pentru fiecare dintre categorii. Acest proces nu poate fi un succes decât dacă aceste suporturi strategice sunt deja implementate.

Planurile strategice pentru categorii constituie esența managementului categorial. Este vorba de un proces, mai mult formal, ce permite extragerea - pentru stabilirea planurilor - listei priorităților pe categorii, determinarea importanței activității de planificare pentru fiecare categorie și stabilirea unui plan (cel puțin anual) pentru aceste categorii.

Una din etapele importante ale acestui proces este definirea pentru fiecare categorie a ceea ce se poate numi „*rolul strategic*“. Categoriile pot juca diverse roluri. Unele pot fi, de exemplu, generatoare de flux de clienți, altele de tranzacții, altele creatoare ale unei imagini, altele chiar generatoare de lichiditate etc. A face astfel încât rolul diverselor categorii și

ca pe „gestionari de bunuri“ care au rolul de a genera vânzări și profituri, utilizând partea de bunuri care le-a fost alocată, știind că există trei lucruri fundamentale: stocul de mărfuri, spațiul și fluxul de clientelă. Această modalitate de a percepe funcțiunea managerilor de categorii furnizează liniile directoare pentru evaluarea muncii.

A treia linie directoare de urmat constă în *a aprecia categoriile* co-responsabile deciziilor de cumpărare și de vânzare.

Al treilea element de apreciat pentru implementarea managementului prin categorii este reprezentat de *nevoile tehnologice și nevoile de informare*. Managementul categorial are nevoie și este alimentat de un vast evantai de informații. Sursa acestor informații, punerea lor la dispoziție la momentul dorit, forma sub care vor fi comunicate și modul de comunicare utilizat vor avea o importanță contribuție la reușita sistemului.

Există un număr determinant de informații de care e nevoie: tendințele consumului și ale pieței pe categorii, istoricul vânzărilor și profiturilor, impactul operațiunilor promoționale, productivitatea spațiului din raion, strategia globală a întreprinderii și rolul strategic al categoriilor.

Este de la sine înțeles că nici distribuitorul, nici furnizorul nu țin pentru ei înșiși informația. Unul din elementele de bază la care răspunde managementul categorial este certitudinea că expertiza categorială este o „*resursă parțială*“. Numeroși distribuitori și furnizori utilizează deja tehnologii ce permit aprovizionarea și administrarea acestor informații. Printre aceste tehnologii figurează citirea optică ca și instrumentele de analiză de impact a prețurilor și a operațiunilor promoționale, gestiunea informatizată a spațiilor, instrumentele furnizate de date asupra profi-

bineînțeles ca schimbările afectează toate domeniile activității organizației. Managementul prin categorii are un aspect particular - acela de a cunoaște gestiunea acțiunilor de cumpărare și de comercializare prin distribuitori, ca și acele acțiuni de vânzare și de marketing prin furnizori. Managementul categorial este pe cale să se impună ca un proces de dezvoltare și ca o filosofie logică care va permite reliefaarea acestor definiții.

Definiții

Managementul prin categorii (category management) răspunde la trei definiții - toate legate unele de altele.

Este vorba în primul rând de o înțelegere care permite administrarea într-o manieră strategică a întreprinderii de către un distribuitor sau un furnizor. Aceasta este o filosofie care examinează categoriile ca o unitate strategică ce permite să se demonstreze că planificarea vânzărilor și profiturilor poate atinge obiectivele fixate.

Această filosofie determină un anumit număr de întrebări importante:

- cum se definesc categoriile?
- cum se fixează categoriile în managementul categorial?
- cum se stabilește strategia globală a întreprinderii, în domeniul marketingului, prin strategiile categoriale?

Managementul categorial este, de asemenea, un proces permanent prin care distribuitorii și furnizorii se pun de comun acord în problema proiectelor strategice ale categoriilor. Aceste proiecte - în general anuale - destinate diverselor categorii conțin strategii clar definite și măsuri vizând realizarea unor performanțe financiare.

- Aceste proiecte au drept premise următoarele:
- întreprinderea cunoaște bine o strategie de marketing global care poate servi suprastructurii în planificarea categoriilor manageriale;
 - numărul planurilor categoriale de pus la punct este bine definit;
 - relațiile dintre distribuitori și furnizori răspund obținerii unor avantaje reciproce; nici distribuitorul și nici furnizorul nu pot opta singuri pentru categoria managerială;
 - cine obține vreo informație indispensabilă, fie

managementul categorial și cu totul particular pot fi incluse în jocul mai multor categorii;

- managementul categorial furnizează un cadru permanent de utilizare eficientă a investițiilor realizate în domeniul tehnologiei și informațiilor;
- el permite avantajul de a alege investițiile furnizorilor în categoria cunoaștere și expertiză;
- managementul prin categorii furnizează o bază logică de alocare a resurselor, ca și definirea cu prioritate a fondurilor pe baza oportunităților oferite la nivelul fiecărei categorii.

Ceea ce are importanță este maniera în care această strategie este aplicată.

Elemente

Experiența a demonstrat că sunt patru elemente esențiale care trebuie să fie reunite pentru ca managementul categorial să-și dovedească eficiența în practică. Trebuie în primul rând să fie sigure condițiile prealabile de piață și în plan strategic. Într-al doilea rând trebuie să fie sigure problemele de organizare a conducerii. În al treilea rând trebuie definite

strategia globală a întreprinderii în domeniul marketingului să coincidă constituie un element cheie al procesului de stabilire a planurilor strategice pe categorii.

Elementul secundar necesar în aplicarea managementului prin categorii este organizarea întreprinderii. Trebuie să se determine rolurile și responsabilitățile managerilor de categorii, competențele necesare rolului determinat, structura de organizare a întreprinderii în care managementul categorial va fi aplicat și modul în care munca va fi evaluată.

Noi credem că sunt trei mari linii directoare de urmat în ceea ce privește problemele de organizare.

În primul rând trebuie impusă o structură pentru implementarea managementului categorial. Operațiunile necesare implementării proceselor, în special la punerea în funcție a planurilor categoriale, vor permite determinarea tipului optim de adaptare pentru întreprinderea respectivă.

A doua linie directoare de urmat în materie de organizare constă în a analiza managerii de categorii

tului direct pe produs (PDP) și segmentul de piață exterioră ca și instrumentele livrării.

Al patrulea element de apreciat pentru punerea în acțiune a managementului prin categorii - și după câte se pare cel mai dificil de concretizat pentru unii distribuitori și furnizori - este relația care trebuie să existe între distribuitor și furnizor. Relația lor trebuie să se bazeze pe avantaje reciproce. Obiectivul proceselor de planificare strategică pe categorii este de a amplifica șansele de reușită.

Reunirea celor patru elemente menționate este determinantă în ceea ce privește reușita managementului prin categorii. Aceste elemente permit să se determine efortul care se cere la implementarea proceselor implicate, munca care este necesară (în mod normal trebuie să dureze cel puțin trei ani pentru punerea în acțiune a managementului categorial) și de a determina avantajele ce se pot reține din acest proces rentabil.

ec. jr. Virgil POPA, președinte și director general „Rescopa” S.A., lector drd. Universitatea Târgoviște



RESCOPA

S.A.
TÂRGOVIȘTE

Membru
THE FOOD BUSINESS-FORUM
(Paris - New-York - Tokio - Singapore)

Membru Fondator
AL COMITETULUI ROMÂN AL
DISTRIBUTIEI

STR. T. VLADIMIRESCU, BL. C1; 0200 TÂRGOVIȘTE - DÂMBOVIȚA J 15/264/1991;
FAX 045/217141; 045/611897; TEL. 045/217155; 045/217187; 045/613465; 045/634316

TÂRGOVIȘTE - SLATINA - MORENI - RĂCARI

RESTAURANTE - COFETĂRII - PATISERII

MAGAZINE ALIMENTARE

FABRICI DE PÂINE - CARMANGERIE