



Managementul prin categorii (II)

Studiu de caz - Rescopa S.A.



Obiective și aplicații

Obiectivele și aplicațiile managementului prin categorii sunt în concordanță cu obiectivele strategice:

- a învinge o concurență din ce în ce mai înverșunată;
- a administra dezvoltarea de o manieră cât mai rentabilă posibil;
- favorizarea imaginii de marcă și a aspectului de marketing al societății Rescopa;
- a maximiza spațiul din magazin;
- a orienta pe viitor investițiile în sistemele informatice de transfer electronic al datelor.

S-au identificat și alte obiective secundare, care pot fi mai ușoare, utilizând managementul prin categorii: ● a îmbunătăți legătura dintre imaginea mărcii Rescopa și comerțanții magazinelor de același nivel;
- a ameliora legătura cu clienții și consumatorii pe principiul reședinței;
- a putea să lucrezi mai bine cu fabricanții siguri utilizând experiența lor cea mai relevantă.

Nu se știe cu exactitate câte produse și câte articole din inventar trebuie să se găsească în magazin și cine trebuie responsabilizat în această

Prezentăm mai jos cea de a doua parte a studiului de caz privind introducerea managementului categorial în „Rescopa”, S.A. Un experiment inedit, susținut de rezultate practice de excepție.

țurile optime pentru această categorie în caz de promovare?

Sunt și alte *avantaje* ce decurg din implementarea managementului prin categorii: ● se știe ce este posibil să faci pentru maximizarea vânzărilor și a rentabilității în cadrul aceleiași categorii;
- să folosim experiența furnizorilor noștri pentru a profita din două părți;
- integrarea strategiei unei categorii la strategia globală de marketing a întreprinderii creează o sinergie eficientă.

Acest studiu constituie un exemplu de reușită pe care îl putem folosi împreună cu cumpărătorii și șefii magazinelor noastre, ca și centre de activitate strategică (CAS), pentru a-i face să înțeleagă profiturile ce le pot obține din aplicarea managementului categorial. Ce învățăminte se pot trage din această experiență a managementului prin categorii la ora actuală?

La punerea în lucru a sistemului de management categorial trebuie luate în considerare *sfaturile următoare*: ● să evaluăm cinstit punctele tari și slabe; managementul prin categorii este o metodă foarte strictă care va cere o analiză obiectivă;
- este absolut necesar ca managerii categoriilor și conducerea să fie temeinic motivate și să se sprijine pe metodele managementului categorial. Trebuie, așadar, să se aprecieze ce sisteme vor face parte din strategia pe termen lung și care reprezintă tactici pe termen scurt;
- sistemele informaționale trebuie să fie funcționale sau să fie în faza instalării;
- istoria noastră de „reușită”, - pe care am creat-o lucrând pe aceste două categorii - ne-a ajutat să convingem toate persoanele din mijlocul organizației noastre care au ezitat, la început, contribuind astfel la generarea unei culturi manageriale de organizație.

Managerii de categorii

Cumpărarea și vânzarea sunt două funcții distincte în cadrul întreprinderii noastre. Ne dăm seama că

Acești manageri de categorii au ca responsabilitate vânzările și beneficiile pe grupe. Ei au un oarecare grad de independență în fabricația și aprovizionarea gamei lor de producție și trebuie să-și elaboreze propriul plan de acțiune strategică.

Ei vor decide când să adauge sau să mărească un produs pe linia lor de producție sau pe linia de produse pe canalul furnizor (producător/importator).

Filozofia contractului uman se regăsește în relațiile pe care managerii de categorii le stabilesc cu furnizorii. Factorul-cheie în demersul lor este de a stabili o legătură de unde *cele două părți au de câștigat (win-win)*, bazată pe cunoașterea poziției și obiectivelor fiecărui furnizor, pe propria sa piață, astfel încât să se realizeze o interferență avantajoasă cu clientul/consumatorul, realizând triunghiul de interese (win-win-win).

La Rescopa sunt 18 categorii manageriale. Numărul de produse variază în cadrul categoriei. Noi hotărâm în care categorie plasăm un produs bazându-ne pe consumatori. Produsele care sunt în atenția consumatorilor trebuie să fie regrupate și sunt strânse în aceeași categorie. Bineînțeles, aspectele de marketing și logistică sunt, de asemenea, de luat în calcul.

Pentru a măsura eficiența managerilor de categorii am dezvoltat un număr fix de instrumente.

Avem rapoarte cantitative săptămânale și lunare. La nivelul subgrupelor responsabili sunt informații lunare de performanțele liniei lor de producție și de produse. Acest plan este elaborat anual de managerii de categorii. Prevederile de vânzări, PDP (profitul direct pe produs), segmentul de piață, evoluția pieței, evoluția mărcilor înregistrate sunt incluse în acest plan, cu explicațiile aduse. Planurile trebuie să fie vizate de directorul acestei grupe de manageri și de top management. După aprobare planul este ajustat de două sau trei ori pe an, dacă situația o cere.

Analizele mariei brute și PDP (profitul direct pe

gestionari de active. Ei administrează spațiile puse la dispoziție clienților și produsele. Informația joacă un rol cheie în acest sistem. Pentru a-și efectua corect munca, managerii de categorii din cadrul societății Rescopa folosesc un număr fix de instrumente pentru completarea informațiilor ce sunt primite de la furnizorii lor. Noi folosim de asemenea un sistem de atribuire a linearelor. În forma actuală, acest sistem generează dispoziții pentru lineare, optimizate pentru toate raioanele din magazin. Profitul direct pe produs (PDP) este un alt instrument important. Stabilind costurile directe (transport, manutanță etc.) pe produs, noi putem evalua potențialul lor de rentabilitate mai bine decât cel bazat pe marja brută.

„Food 2000”, este un sistem informatic care permite managerilor de categorii să se bazeze la baza noastră de date. Informațiile obținute cuprind volumul vânzării, performanțele furnizorilor și evoluția pieței.

Proiectul „mișcarea articolelor”, ne permite să știm mai bine ceea ce se vinde în magazinele noastre. Datele expuse din acest sistem vor fi mai întâi folosite pentru a măsura impactul acțiunilor promoționale și timpul de tranzit al articolelor și consecințele asupra vânzării diferitelor articole ca și schimbările de prezentare și de produs. Ultima tehnică pe care vrem să o abordăm este analiza portofoliului. Tehnica analizei portofoliu - sau analiza quadrant - revine la a organiza grupele noastre de produse într-o matrice de două dimensiuni analizând evoluția prețurilor și marjele brute, exemplu, sau segmentul de piață și dezvoltarea acestor piețe. De asemenea putem obține informații prețurilor pentru rolul strategic determinat al grupelor de produse.

Este foarte important de a se conecta instrumente foarte moderne, precum și profitul brut pe produse analiza portofoliului.

În concluzie rezumăm **avantajele** management categorial prin managerii de categorii.

Mai întâi, o *sinergie mărită și o flexibilitate mare*, grație combinării funcțiilor de cumpărare de vânzare.

Noi ne întoarcem *mai mult către consuma*

zinele noastre și cine trebuie să răspundă în această situație. Ne dăm seama că avem multe de făcut pentru mai bună utilizare a atu-urilor noastre principale astfel încât produsele noastre, felul vânzării și imaginea de marcă să se îmbunătățească. Și dacă vrem într-adevăr să punem în funcțiune managementul prin categorii în același timp cu sistemul profesional trebuie să găsim mai întâi soluția la problemele de mai sus.

Suntem convinși că personalul nostru este la înălțimea sarcinilor și că trebuie, în mod obligatoriu, să-i dăm să folosească instrucțiunile și dispozitivele necesare pentru a executa corect lucrul astfel încât magazinele noastre să dispună de independență, dar să rămână în limitele cadrului nostru strategic. În sfârșit, prin asimilarea principiilor managementului prin categorii se va înțelege bine pe ce sectoare trebuie să ne concentrăm, care sunt categoriile noi care ne aduc maxim de eficientizare.

Acum trebuie să ne folosim cunoștințele pentru a ajuta la comunicarea proiectului și pentru consolidarea și punerea în practică a obiectivelor noastre.

Pentru a face aceasta, avem nevoie de exemplul unei „reușite”, și aceasta este etapa noastră următoare. Folosind băuturile fără alcool ca model, am organizat la sfârșitul primului semestru un grup de observare sprijinit obiectivul nostru în această categorie. Același lucru se face pentru prăjituri, care sunt produse de către Rescopa și comercializate prin rețeaua proprie.

Prima observație este că vindem o gamă de produse foarte mare, provenind de la patru sau cinci furnizori diferiți, dar numai câteva produse reprezintă un volum de vânzare și rentabilitate importantă (Coca-Cola, Fanta). Înaintea luării unei decizii asupra gamei de produse trebuie să determinăm rolul pe care categoriile „băuturi fără alcool”, și „prăjituri”, îl vor avea în strategia noastră de marketing.

Se creează diferite roluri pe care o categorie să-l joace: ● să atragem noi clienți; ● să sporească nivelul de tranzații; ● să ajute Rescopa să creeze o imagine de marcă a produsului și un bun raport calitate/preț pe care noi vrem să-l protejăm; ● să genereze lichidități; ● să genereze marje brute suplimentare.

După stabilirea rolului potrivit pe care categoria urmează să-l joace putem să răspundem unor întrebări, ca de exemplu: ● câte produse trebuie să oferim? ● de cât spațiu trebuie să dispunem la toată categoria? ● care este atitudinea cea mai convenabilă pentru această categorie în tranzația cu clientul? ● care este cel mai bun amplasament din magazinele noastre pentru optimizarea acțiunilor promoționale? ● care sunt pre-

această structură are inconveniențele sale.

În primul rând, informația circulează defectuos și aceasta dăunează eficacității noastre. De regulă, în cursul negocierilor este multă lume împrejurul afacerii. În al doilea rând, această situație nu este practică pentru furnizorii noștri. Ei își dau osteneala să știe ce calcule pot fi luate în considerare pentru luarea deciziilor. Evoluția noastră în luarea deciziilor a fost extrem de greoaie și aceasta a făcut să pierdem numeroase segmente de piață. Într-al treilea rând, date fiind responsabilitățile ce erau împărțite, nimeni nu se simțea personal responsabil, mai ales că noi nu avem un sistem eficient de comunicare, noi nu puteam să elaborăm o politică uni-formă pe linia de producție (canalul producție-distribuție).

Clienții sunt conștienți de produs, în timp ce politicile de marketing se concentrează pe vânzarea în magazinele proprii. Pentru o bună implementare este bine a organiza un management comercial. Acesta poate avea mai mulți manageri de categorii care divizează un anumit număr de categorii manageriale și pot fi numiți „șefi de linie de producție/produse,,

Analizele marjei brute și PDP (profitul direct pe produs) sunt efectuate de asemenea în mod regulat. Efectuăm studii de piață cantitative și calitative. În sfârșit, supraveghem continuu prețurile concurenților noștri - benchmarking.

Diferențe

Care este cea mai mare diferență între un distribuitor obișnuit și managerul de categorie de azi?

Există numeroase diferențe. Distribuitorul obișnuit din domeniul nostru cunoaște funcțiunile dintre produs și cumpărător, și se ocupă în principal de cifra afacerilor și de marja brută. El nu vede primele informații ale bilanțului. Șeful categoriei într-o viziune modernă, în schimb, este mai mult generalist decât specialist. El lucrează pentru rezultatul final al bilanțului. Se folosește de instrumente ca PDP (profitul direct pe produs) pentru atingerea obiectivelor sale. O altă diferență este maniera de lucru. Distribuitorul obișnuit din sectorul nostru lucrează pe articole, pe când managerul de categorie lucrează mai mult pentru cumpărători.

Managerii moderni, managerii de categorii sunt

Noi ne întoarcem mai mult către consumatori, astfel încât cei trei parteneri să aibă de câștigat (win-win-win). Noi nu ne mulțumim numai să examinăm produsele, ci luăm în considerare grupe de produse asociate prin ochii consumatorilor, iar acest contact mai bun cu consumatorii ne permite să înțelegem evoluția pieței. Acest lucru a ameliorat credibilitatea firmei Rescopa. De acum înainte sperăm să ne integrăm sistemelor pe care le-am evocat. Managerii de categorii vor putea să definească tranșele produselor și dispozitivele de amplasare în raion utilizând sistemele PDP și analiza portofoliului, ceea ce le va permite să reacționeze mai rapid și mai suplu în evoluția pieței.

Managementul prin categorii semnifică organizarea științifică a cumpărării și distribuției de produse. Dat fiind că el este bazat pe utilizarea sistemelor informatice moderne, va permite administrarea mai eficientă a gamelor de produse în interiorul magazinelor.

**Ec. jr. Virgil POPA, președinte,
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 - RÂCARI

RESTAURANTE - COFETĂRII - PATISERII

MAGAZINE ALIMENTARE

FABRICI DE PÂINE - CARMANGERIE