



MANAGEMENTUL PRIN CATEGORII

Lector drd. Virgil POPA,
 Universitatea
 „Valahia” Târgoviște

I Fundamentele noțiunii

Detailiști sau furnizori, ne conducem afacerile într-o perioadă de o complexitate deosebită.

Aceasta se manifestă în diferite moduri: creșterea masivă a numărului de produse și categorii pe care trebuie să o îndreptăm către satisfacerea nevoii consumatorului, diferitele tipuri de magazine cu care trebuie să operăm pentru a concura eficient, segmentarea nevoilor și experiențelor consumatorului, diversitatea concurenților și explozia alternativelor informaționale și tehnologice între care trebuie să alegem.

Nu putem spera să ținem pasul cu această complexitate fără a aborda un nou proces de

Categorial vizează deci portofoliul categoriilor ce reprezintă punctul central al afacerii. Această psihologie conduce în mod logic la un număr de considerații importante incluzând:

Cum trebuie definită categoria? (de exemplu, definim categoria ca băuturi sau băuturi răcoritoare)? Ce includem în cadrul băuturilor răcoritoare: băuturi carbonatate, ape minerale, sucuri de fructe? Definirea categoriei este unul din pașii de inițiere în cadrul managementului prin categorii.

Cum să grupăm categoriile pentru a le atribui managerilor de categorie? Aceasta devine o problemă de importanță strategică, definind mixul businessului și alocarea resurselor între managerii de categorie. Sunt folosite un număr de abordări, inclusiv atribuirea de categorii bazate pe grupurile de consumatori sau pe categorii cu roluri strategice similare. De exemplu categoriile generatoare de trafic, de cash sunt atribuite împreună.

Cum să corelăm strategia generală a marketingului cu strategiile categoriilor individuale? Acesta este un punct critic în cadrul implementării cu succes a managementului categorial. În mod tradițional, categoriile nu au fost privite în mod strategic. În managementul categorial, fiecare categorie trebuie definită strategic corelat cu prioritățile strategiei generale a firmei.

2. Procesul managementului prin categorii

cadrul categoriei, cu deciziile de merchandising și marketing strategic. Integrarea este esențială pentru a coordona eficient lucrările alocate fiecărui manager – grupul de produse, inventarele, spațiul și traficul clienților. Pentru a maximiza schimbul acestor bunuri, activitățile de cumpărare și merchandising trebuie planificate și coordonate într-o manieră întreagă. Designul organizațional, în termenii responsabilității postului, structurilor organizaționale, mecanismului de comunicare și măsurarea performanțelor trebuie să faciliteze toate aceste necesități. În cadrul acestor responsabilități, integrate pentru cumpărare și vânzare, arată cum un proces de planificare a managementului categorial coordonează cumpărarea și merchandisingul.

Implementarea rapidă a managementului categorial de către liderii detailiștilor și furnizorilor din toată lumea nu este un lucru întâmplător. Există mai multe motive prin care această abordare câștigă teren în prezent. Motivele conferă, de asemenea, o suită de beneficii potențiale, ce pot deriva din managementul categorial. Iată câteva motive care conferă logică acestei abordări:

- Apropierea consumatorilor care își definesc nevoile și decizia de cumpărare și vor aborda vânzările în perspectivă.
- Abordarea strategică se poate adresa în mod mai eficient la nivelul categoriei decât o poate face departamentul specificat. Putem defini piața țintă și nevoile acesteia, stabilind obiectivele competiționale

II Implementarea managementului prin categorii

Mai întâi trebuie stabilit un număr de condiții la nivel de strategie. În al doilea rând, trebuie determinată pregătirea organizațională. În al treilea rând, se definește baza informațională și tehnologică. În al patrulea rând, se stabilesc și comunică natura relațiilor între detailiști și furnizori și rolul jucat de fiecare element în cadrul acestui proces.

1. Strategia

Mai întâi fundamental este **managementul categoriilor ca unități de business în strategia generală**. Această abordare nu poate funcționa decât dacă strategiile categoriilor sunt corelate cu strategia de ansamblu a întreprinderii. Acest lucru conferă suprastructura prin care sunt dezvoltate planurile și rolurile strategice. Această suprastructură este mai degrabă o metodologie strategică de marketing de tip clasic, aplicată la nivelul de categorie.

O misiune a companiei este transpusă în strategiile și obiectivele de marketing ale companiei. Planurile specifice privind poziționarea companiei vor trebui stabilite față de consumatori, concurenți și, mai ales, statutul relațiilor furnizor/detaiștilor. Obiectivele de marketing și cele financiare vor rezulta de la sine (figura 1).

Managementul categorial nu poate reuși fără aceste suporturi. Acceptarea managementului categorial va forța ca ansamblul procesului planificării strategice să fie implementat de către

organizațional, o mai bună informație și tehnologie și, mai ales, o nouă psihologie a conducerii organizației. Aceste schimbări solicită o abordare de tip strategic a managementului afacerii. Nu ne mai putem baza pe factorii de succes din trecut pentru a atinge țintele propuse.

În timp ce aceste schimbări afectează toate zonele în care operăm, una, cu impactul cel mai semnificativ, este modul în care detailiștii conduc și coordonează propriile activități de cumpărare – comercializare și modul în care furnizorii conduc propriile vânzări și funcțiile de marketing. Managementul prin categorii evoluează ca un proces și o psihologie logică de a aborda aceste noi problematici ce se impun.

1. Filosofia managementului prin categorii

Managementul prin categorii constă în trei elemente intercorelate.

Primul, baza elaborării procesului constă într-o filosofie de management strategic a afacerilor detaiștului sau furnizorului în scopul planificării și realizării vânzărilor și, implicit, a profiturilor propuse.

În această psihologie este inerentă convingerea că o coordonare la nivelul de departamente individuale (băcănie, produse de farmacie, sănătate și igienă personală etc.) nu oferă un focus strategic adecvat și supraveghează oportunități strategice importante la nivelul categoriei. Pe de altă parte, există prea multe articole individuale pentru a le coordona strategic pe fiecare dintre ele. Managementul

Al doilea element al managementului prin categorii privește faptul că detaiștii și furnizorii dezvoltă împreună planuri categoriale strategice. Aceste planuri, de obicei anuale, conțin definierea limbajului strategiei și măsurarea performanțelor pentru categorii. Implementarea acestui proces este semnificativă.

Ce este și cum funcționează?

O strategie de marketing pe ansamblul companiei trebuie să fie dezvoltată ca o suprastructură pentru planurile categoriei. Aceasta nu este o zonă forte în rândul detaiștilor. Fără aceasta managementul prin categorii nu poate funcționa.

Numărul de planuri categoriale trebuie dezvoltate. Prioritățile trebuie determinate pe baza oportunităților categoriale. Nu este necesară dezvoltarea de planuri pentru fiecare categorie în parte. Cheia este modul de stabilire a priorităților. Acestea trebuie să fie stabilite în fazele de inițiere ale procesului managementului categoriei.

Relația între detaiști și furnizori trebuie să fie bazată pe beneficiul reciproc (win-win). Atât detaiștul, cât și furnizorul nu pot aborda managementul categorial individual! Pentru mai mulți detaiști și furnizori se cer anumite atitudini.

Este necesar să fie stabilite clar poziția între furnizori și detaiști, după care va fi ghidată relația dintre aceștia.

Procesul de planificare a categoriei este susținut de către informație. O identificare asupra informației necesare, cine o deține (detaiștul/furnizorul), când este necesară această informație și în ce formă trebuie prezentată? Toate acestea sunt esențiale pentru planul categoriei. Un factor de bază ce va ajuta la definirea necesităților de informație o reprezintă măsurarea performanțelor prin intermediul căreia vor fi măsurate rezultatele planului de categorie.

3. Conceptul organizațional

Al treilea element al definiției este acela ce spune că managementul categorial este un concept organizațional, care conferă o responsabilitate congruentă a vânzătorilor, în

și proiecta strategii la nivelul de categorii. Se stabilește astfel rețeaua prin care deciziile zilnice pot fi luate.

- Conceperea oportunităților de vânzare se adresează mai eficient la nivelul categoriilor. Managementul categorial permite o mai bună identificare și exploatare a oportunităților de vânzare a suitei categoriilor.
- Managementul categorial conferă, de asemenea, o rețea mai eficientă în utilizarea investițiilor în tehnologie și informație; o rețea va pune într-o manieră mult mai integrată elementele ce tind să fie fragmentate. **Este nefiresc ca atunci când implementăm managementul categorial numărul de persoane care coordonează și transmit informația să scadă.**
- Managementul categorial oferă, de asemenea, premise pentru repartizarea unor investiții ale furnizorilor în cunoștințe despre categorii și expertizare. Expertiza poate fi utilizată mai bine când este desfășurată în contextul planificării strategice a categoriei – proces bazat pe rezultatele beneficiului reciproc. De fapt un rezultat interesant din seminariile internaționale ale managementului categorial a fost definiția legată de combinarea proiectelor între furnizor și detaiștul.
- Managementul categorial oferă o bază logică pentru alocarea resurselor și determinarea priorităților bazate pe oportunitățile la nivelul categoriilor. Așa cum marii detaiști mondiali concep diferite strategii pentru categorii, acest proces ne permite să grupăm prioritățile și să alocăm resursele între categoriile bazate pe o stabilire clară a oportunităților.

Pentru a se beneficia de aceste avantaje, este important modul în care se implementează această abordare. Sunt patru elemente ce se combină pentru o implementare eficientă.

detaiști. Acesta va fi unul dintre avantajele importante derivate din proces.

Planurile strategice ale categoriilor sunt esența procesului managementului categorial. Este unul din factorii cheie ce disting companiile care aplică într-adevăr managementul categorial față de cele care doar cunosc conceptul. Planificarea strategică a categoriilor este un proces formal, care determină lista priorităților de categorii pentru planificare, bazat pe oportunități financiare interne sau competitive. Acestea identifică profunzimea planului necesar fiecărei categorii.

Există o fază specifică a acestui proces, care grupează fazele întregului proces ce va urma. Acesta reprezintă ceea ce numim rolul strategic pentru fiecare categorie. Categoriile pot îndeplini roluri diferite (generatoare de noi clienți, de cash etc.).

Rolurile categoriilor au, în acest proces de ansamblu, un aport asupra unui număr de considerații: cum va evalua performanța pe categorii, cum se vor redefini rolurile dacă este necesar, ce acțiuni specifice trebuie luate pentru a îmbunătăți performanțele categoriei. Acestea pot fi soluționate cel mai bine folosind analiza quadrant, analiza portofoliilor – care poate fi considerat cel mai folosit instrument pentru managementul categorial (figura 2).

În cadrul acestei analize se vor selecta două măsurări ale performanțelor: segmentul de piață și creșterea pieței. Când sunt plasate categoriile în cadran, un număr de articole strategice sunt cuprinse în FOCUS.

De exemplu, categoria băuturilor răcoritoare este una dintre creșterile cele mai rapide, însă este mai greu să câștigi cota de piață dorită.

Se impune o serie logică de întrebări:

- Știm noi dacă avem un gol de oportunitate la această categorie și cât de mare este acest gol?
- Există specificat în planul nostru această categorie trebuie să fie plasată acolo unde este acum?
- Atinge rolul categoriei, implicit sau explicit, rolul planificat de noi? (de exemplu, poziția curentă a băuturilor răcoritoare sugerează că noi folosim această categorie pentru a genera profit mai degrabă decât pentru a genera vânzări).
- Ce rol strategic ar trebui să îndeplinească

O viziune nouă în aprovizionarea și distribuția produselor de consum industrial

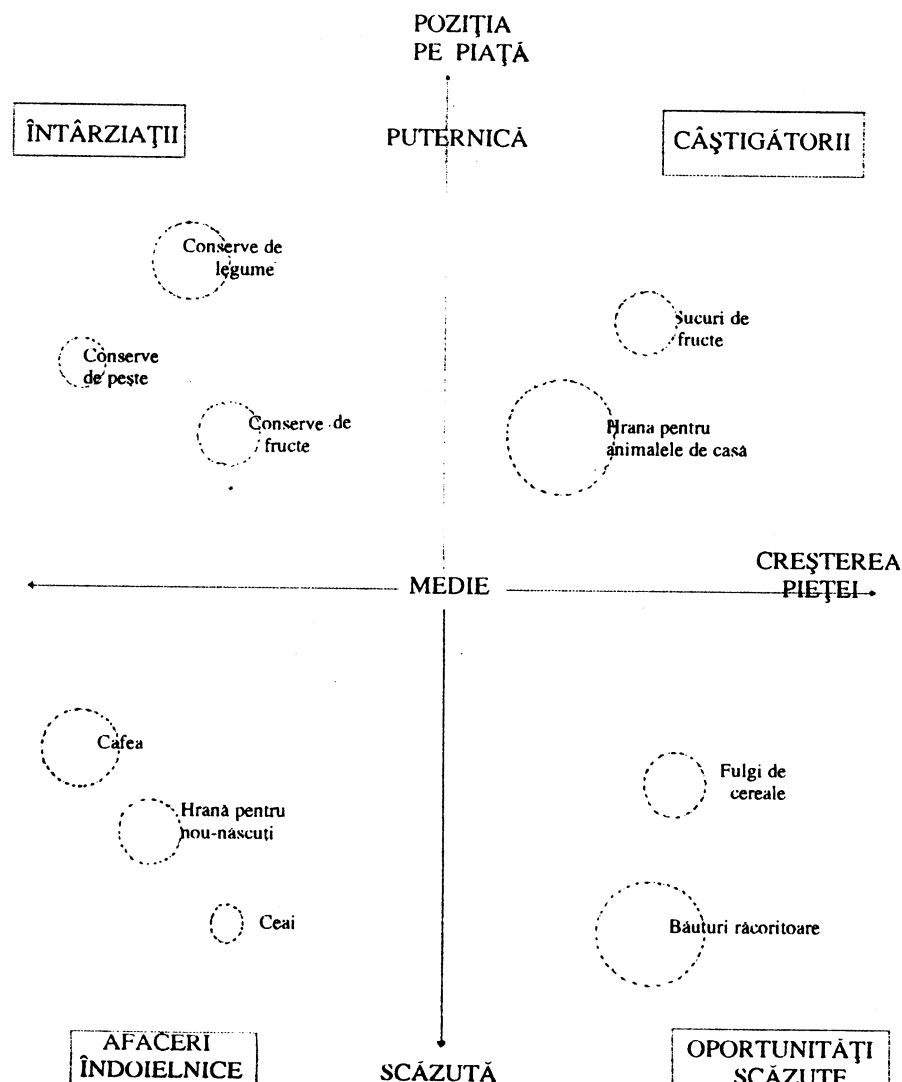
Figura 1

CONDIȚIILE STRATEGICE

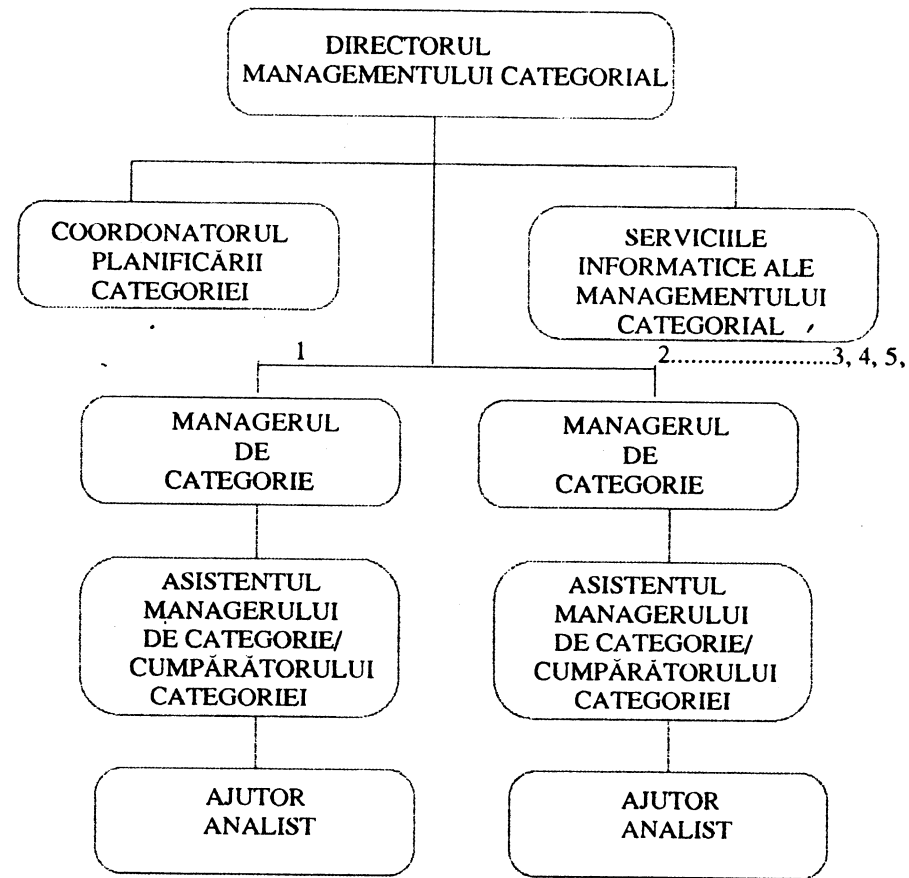


Figura 2

PERFORMANȚA MARKETINGULUI - ANALIZA QUADRANT



ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI CATEGORIAL



categoria și cum ar trebui să fie acest rol reflectat în termenii cadranelor?

- Ce acțiuni – gama produsului, preț, promovare etc. – trebuie să adoptăm pentru a plasa categoria în acel rol pe care-l poate îndeplini cel mai bine?

Definind rolurile strategice pentru categorii, se vor coordona mai bine PLANURILE STRATEGICE ALE CATEGORIILOR. De asemenea, se pot determina prioritățile în termenii oportunităților, nivelul necesar planificării și alocația de investiții pentru fiecare categorie.

2. Pregătirea organizației

Al doilea element al implementării managementului prin categorii se leagă de pregătirea organizației pentru abordarea acestui concept. Aceasta se leagă de rolurile și responsabilitățile managerilor de categorie, apăsându-se necesare îndeplinirii acestui rol, structura organizației prin intermediul căreia să se aplice managementul prin categorii și modul de evaluare a performanței.

Linii directoare

Sunt trei linii directoare importante.

- Prima, sau structura organizației, trebuie să urmeze desfășurarea procesului.

Cerințele implementării procesului, în mod deosebit executarea și dezvoltarea planurilor categoriilor în cadrul organizației vor determina cea mai eficientă structură organizațională. Oricum trebuie concepută o structură organizațională nouă. Aceasta se va construi pe baza echipei integrate a managerilor de categorii. Aceste echipe sunt responsabile pentru planificarea categoriei și pentru deciziile de cumpărare și de vânzare.

Echipele sunt în general sprijinite de un grup de analiști/informaticieni și un coordonator general al categoriilor (figura 3).

- A doua linie directoare este a vedea managerii de categorii ca „manageri de valori”. Ei sunt răspunzători pentru folosirea a trei dintre elementele

întreprinderii – stocul produsului, spațiul și traficul de consumatori, elemente ce influențează profitul și vânzările.

- Acest grup de linii directoare este folosit pentru măsurarea performanței managerilor de categorii.

O altă linie directoare este integrarea responsabilității deciziilor de vânzare-cumpărare. Fără acest set de funcții managerul categoriei nu există.

3. Informația și tehnologia

Al treilea element al implementării managementului categoriei reprezintă **necesarul de informații și tehnologie**. Transformarea managementului prin categorii din teorie în realitate se realizează prin enormele avantaje oferite de tehnologie și informație.

Ceea ce determină modul în care managementul categorial realizează întregul potențial de beneficii este sursa, timpul optim și modul de transmitere a informațiilor.

Există mai multe tipuri de informații folosite în cadrul managementului prin categorii. Acestea includ informații asupra consumatorului și tendințelor pieței, **informații asupra profitului și vânzărilor trecute, impactul promovării și date despre productivitatea spațiilor cu informații despre strategia generală a altor companii despre planuri și rolurile strategice ale unor categorii.**

În mod evident nici detaiștii și nici furnizorul nu dețin complet aceste informații. Este cert că, pentru managementul prin categorii, expertiza categoriei este o sursă partajată.

Tehnologia folosită pentru coordonarea informației este deja folosită de mulți detaiștii și furnizori. Aceasta include date tehnologice, instrumente ale impactului promovării și prețului etc., profitul direct pe produs (PDP) și analiza datelor de marketing locale.

De asemenea, mai sunt necesare de integrat date despre piața externă, panouri de consumatori și date ale coșului de cumpărături, instrumente ale mănunchiului de interfețe cu

micromarketingul local cu care se intră în concurență.

Managementul prin categorii conferă o platformă pentru folosirea integrată și eficientă a acestui tip de informație și tehnologii.

4. Relația detaișt/furnizor

Al patrulea element al implementării, pentru unii detaiștii și furnizori, uneori cel mai dificil element, este această relație detaișt/furnizor.

Relația de adversitate „Eu câștig – tu

pierzi” este incompatibilă cu managementul prin categorii. Adevăratele relații trebuie să se bazeze pe beneficiul reciproc (win-win).

Scopul procesului de planificare strategică este dezvoltarea fluidității rezultatelor.

Bineînțeles că aceste relații trebuie bazate pe încredere și obiectivitate. Acest mediu propice este creat atunci când strategia și filosofia acestei relații specifice este clar definită. Relația detaișt-furnizor trebuie să fie întregită de relația cu consumatorul, ceea ce implică o nouă filosofie a parteneriatului.

(Continuare în pagina a 10-a)