



Managementul marketingului consumatorului și flexibilitatea operațională a lanțului de aprovizionare

Virgil POPA,
Universitatea „Valahia” Targoviște

Relațiile care unesc producătorii de bunuri de larg consum (BLC) cu distribuitorii devin din ce în ce mai complexe, câștigând un loc, din ce în ce, mai important. Deși colaborarea lor, nu este nouă, în special în domeniul logisticii și promoțiilor, nouă este dezvoltarea abordării ECR (Răspuns Eficient pentru Consumator) care a formalizat aceste legături sub forma de programe de gestiune a stocurilor pentru furnizori sau de aprovizionare partajată (VMI-Vendor Managed Inventory) și de gestiune a categoriilor (Category Management).

Pe viitor, cooperare este chemată să se extindă la exploatarea piețelor internaționale și a Internetului, ca și spre marketingul țintă.

Noile tehnologii sunt purtătoare în același timp de potențialuri și de riscuri, în timp ce piața se caracterizează astăzi printr-o diversificare din ce în ce mai mare a canalelor care leagă producătorul de consumatorul final. Într-un context atât de schimbător, capacitatea de adaptare este o condiție sine qua non a reușitei în paralel, în Europa, ca și în America de Nord, comerțul en-detail se transformă radical și de aici multiplicitatea aspectelor sale, dezvoltarea ireductibilă a mărcilor de distribuitor, a noi tipuri de puncte de vânzare și a categoriilor de produse, apariția comerțului electronic prin Internet și încorporarea activităților străine de domeniul comerțului en detail, precum și serviciile de finanțare și bancare. Această transformare este mai „ascuțită” de puterea în creștere a consumatorului. Necesitatea evoluției devine din ce în ce mai puternică și, cu ea, nevoia de suplute.

ECR (Efficient Consumer Response)

ECR, care vizează să lege colaborarea între furnizori și distribuitori, s-a dezvoltat în Statele Unite la începutul anilor 1990. Unele dintre aspectele sale, ca legăturile EDI (Electronic Data Interchange) între partenerii comerciali, sunt deja bine ancorate și vor putea, fi întâlnite la întreprinderile iniei datorită sistemelor cu Internet puțin costisitoare. Alte elemente ECR, ca acela al optimizării lanțului logistic, sunt mai puțin dezvoltate într-o lume colaborativă, în timp ce gestiunea categoriilor se răspândește în mod gradual. Sunt in curs numeroase proiecte fondate pe ECR; ele permit partenerilor comerciali de-a accesa baza de date centrală a distribuitorului pentru a scurta termenele și a îmbunătăți previziunea cererii.

Incertitudinea pieței

În toate aceste domenii de activitate, singurele care reușesc sunt întreprinderile capabile de a percepe aceste schimbări ale mediului economic și de a reacționa cu suficientă suplute. Fidelitatea pentru marcă, încurajată de puternicele campanii de publicitate și susținută prin excelentă de tehnică și producție, este unealta strategică a producătorilor de BLC pentru a lupta Snpbtriva incertitudinilor pieței. Noile canale electronice vor transforma metodele de cumpărare tradiționale. Acestea sunt mai mult purtătoare de amerurițări decât de oportunități - și vor cere din partea- sectorului BLCmai multă flexibilitate și agilitate.

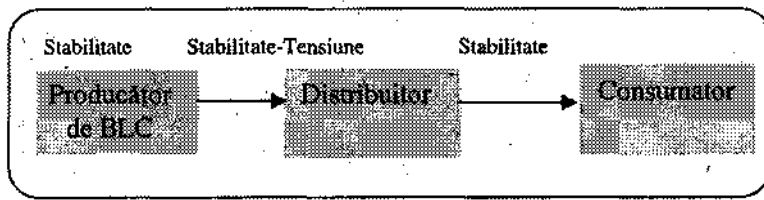
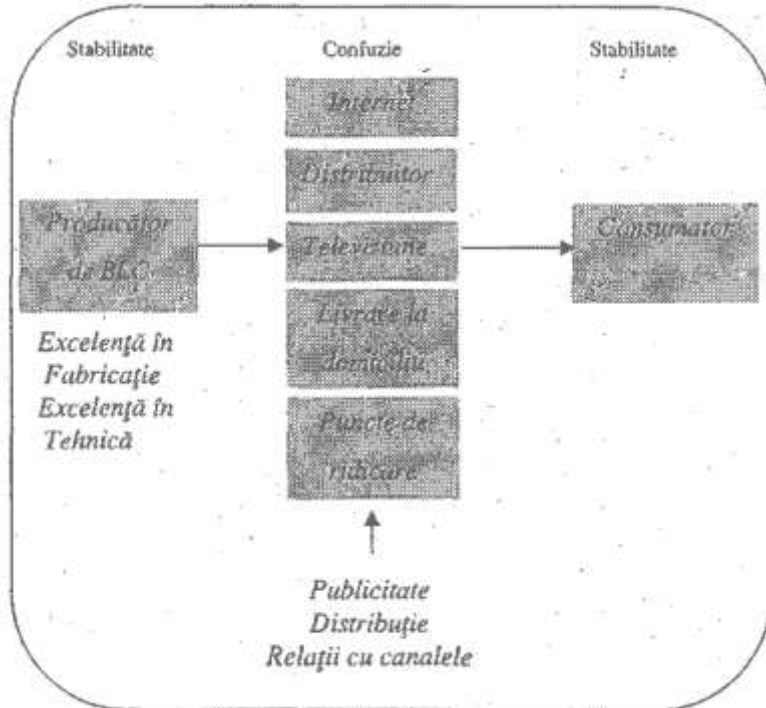


Figura 1. Circuitele de comercializare stabile ale anilor '90

În anii '90, circuitul de comercializare pleacă și bine stabilit în ciuda anumitor tensiuni în relațiile de la producătorul de BLC la consumator era simplu și direct, fără intermediari (Figura 1).



După 2000 piața va avea probabil o fizionomie foarte diferită, producătorul de BLC și consumatorul fiind legați prin toate canalele. Circuitele de comercializare vor fi extrem de incerte (Figura 2). Producătorul de BLC va trebui să se adapteze la acest mediu pe măsură ce se va dezvolta.

În fața contextului de incertitudine și a complexității probabilei prezibile, producătorii de BLC și distribuitorii au pus la punct strategii eficiente fondate pe trei imperative critice:

- îmbunătățirea eficacității;
- apropiere mai mare de consumator;
- accesarea piețelor internaționale.

Îmbunătățirea eficacității

Îmbunătățirea eficacității acoperă ansamblul lanțului logistic și se întinde la partenerii comerciali și consumatori. Unul dintre mijloacele de câștigare a eficacității constă în transformarea tranzacțiilor fizice în tranzacții numerice - „scMbamă! sMctimior cii informațiile”, ceea ce poate cuprinde:

- informatizarea comunicațiilor intra și inter-, firme;
- înlocuirea vizitelor fizice ale comercianților cu servicii de gestiune a stocurilor de la furnizori (Vendor Managed Inventory).

Apropierea de consumator

Distribuitorii pot să dobândească informații detaliate despre fiecare consumator și nevoile sale plecând de la date aparținând programelor de fidelizare și terminalele punctelor de vânzare

(Point of Sales- POS). Dar și producătorii de BLC au nevoie să înțeleagă consumatorii. Tehnologiile de informatizare le permit astăzi, prin adoptarea unui evantai de strategii, să evolueze de la marketing de masă, nediferențiat și axat pe produse, la abordare individualizată (one-to-one).

Accederea piețelor internaționale

După cum s-a văzut, creșterea pentru firmele care operează pe piețele deja la maturitate ale țărilor industrializate trece printr-o extindere internațională și/sau o diversificare a categoriilor de produse. Astfel, de exemplu, producătorii de BLC cuceresc firme cosmetice și de parfumuri. Această strategie trebuie să includă punerea la punct a echipelor internaționale virtual capabile să administreze o activitate internațională 24 de ore din 24 de ore, 365 de zile pe an.

Adaptarea tranzacțiilor la piețe

-Combinăția factorilor eficacitate și consumator generează tipuri (domenii) de piețe/tranzacții (Figura 3)

Marea majoritate a producătorilor de BLC se vor dezvolta în aceste patru cadrane. La ora actuală majoritatea eforturilor se concentrează în **cadranul** inferior-stâng- **piețe de masă/tranzacții fizice (I)**.

În acest domeniu (cadran) eficacitatea operațională implică, "în general, investiții mari în sisteme de gestiune, de planificare și control al producției, de gestiune a stocurilor și de informatizare a forței de vânzare. Lanțul logistic se sprijină adesea pe metodele fizice cu o utilizare limitată la EDI și o concentrare asupra activităților de distribuție a „lumii reale” mai degrabă decât asupra noilor canale electronice. Marketingul vizează puțin consumatorul individual. Accentul se pune înainte de toate pe eficacitatea infrastructurii.

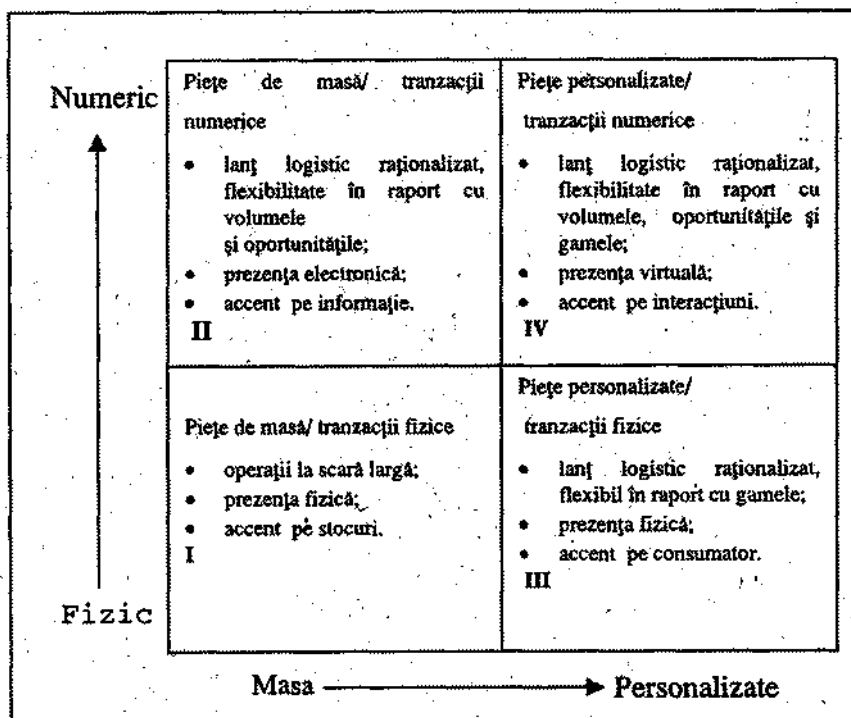


Figura 3. Cele patru tipuri de piețe tranzacții

Acest domeniu relevă, de asemenea, publicitatea de masă. Metodele de comunicare sunt fizice - presa, panourile publicitare și televiziunea analogică - iar efortul de marketing este local sau național, mai puțin în cazul mărcilor internaționale precum Coca - Cola. Strategia numeroșilor producători de BLC constă în dezvoltarea propriilor mărci internaționale într-un mod în care

pot exploata economiile de scară potențiale prin utilizarea programelor de marketing mondiale.

Promoțiile la scară mondială cunosc un adevărat avânt: sponsorii angajează sume din ce în ce mai considerabile în evenimentele sportive internaționale. Aceste cheltuieli nu pot să se justifice decât printr-o recuperare (ROI-Return of Investment) a investiției la scară mondială. Producătorii de BLC de dimensiune mondială, care posedă o experiență vastă în comerțul internațional, pot să aducă un aport mare distribuitorilor care fac primii pași în afara piețelor naționale.

Cadranul piețe de masă/tranzacții numerice (H) dezvoltă punerea în funcțiune a tehnologiilor de informații și a rețelelor, extinse la lanțul logistic de aprovizionare. Se întâlnesc sisteme tipice EDI, de gestiune a stocurilor la furnizori și de reaprovizionare continuă, cu o tendință marcantă a programelor de marketing și lanțul logistic dintre distribuitorii și fabricanții de BLC. Accentul se pune aici pe optimizarea intra- și interfirmă, care trebuie să permită să răspundă cu mai multă suplețe fluctuațiilor volumelor și oportunităților.

Sistemele informatice ale producătorilor de BLC nu sunt, în general, în măsură să-și asume aceste noi obiective strategice. De exemplu, procesele de parteneriat în domeniul previziunii sunt rare, la fel ca și proiectele de parteneriat în managementul categoriilor, chiar dacă au fost înregistrate anumite progrese.

în cadranul piețe personalizate/tranzacții fizice (III) - comunicațiile sunt fizice, dar activitatea, este axată pe consumatorul individual. Distribuitorii au o prezență materială la punctele de vânzare și pot să exploateze informațiile ieșite din cărțile de fidelitate pentru a-și cunoaște mai bine clienții. Cu ajutorul sistemelor de lectură optică și al etichetelor interactive, ce vor fi introduse în noul mileniu, pe care se înregistrează „consumatorii” când încep să-și facă cumpărăturile, detaliștii poate ști când un anumit client este prezent în magazin, ceea ce ușurează promoțiile personalizate. Este mult mai dificil, dar probabil la fel de important, pentru *producătorii de BLC. să dezvolte relații cu consumatorii individuali*. Tehnici de marketing asupra bazelor de date permit elaborarea ofertelor pe măsură. În acest domeniu, axat pe *consumator*, lanțul logistic de aprovizionare este administrat de o gestiune suplă a gamei.

Acest domeniu cere de asemenea relații de marketing mai individualizate cu consumatorii - este abordarea one-to-one. Recurgerea la tehnologiile de informații este necesară pentru câștigarea de informații comerciale sau business intelligence: colectarea de date de bază asupra vânzărilor, analize aprofundate, identificarea modelelor comportamentale, măsurarea fidelității. Producătorii de BLC pot să dezvolte abordările one-to-one la fel de eficace-ca și programele de fidelizare elaborate de distribuitori.

Pentru un număr de întreprinderi, stabilirea relațiilor individualizate, eu consumatorii poate fi costisitoare. Un serviciu de excelență asociat cu o strategie de marketing nediferențiată poate uneori să constituie o soluție mai bună.

Ultimul cadran - piețe personalizate/tranzacții numerice (IV) - pune accentul pe consumator recurgând la mijloace numerice. Acest model operațional arată cum producătorii de BLC ar putea să rivalizeze cu mărcile distribuitorilor cu arme egale - întotdeauna presupunând o gestiune logistică optimizată. El permite stabilirea ofertelor individualizate (one-to-one) când consumatorul își face cumpărăturile, ceea ce presupune un lanț logistic suplu în raport cu volumele, oportunitățile și gamele. Un asemenea model performează printr-o legătură directă între consumator și lanțul logistic de aprovizionare (SupplyChain).

Elaborarea produselor personalizate, cu livrări personalizate și condiții de plată personalizate, este în opoziție, totală cu concepția clasică a piețelor de masă/tranzacții fizice. Pentru dezvoltarea acestei abordări, numeroase firme din alte sectoare pun în lucru organizații virtuale care se sprijină pe tehnologia numerică și rețele.

Astăzi, Internet-ul, după cum se știe, constituie un instrument de promoție limitat, dar numărul în creștere al utilizatorilor și interactivitatea constituie atuuri incontestabile. Mulți au reușit în acest domeniu. PointCast Inc. și Mentadent (o marcă a grupului Unilever) au reușit, în cursul unei experiențe de două săptămâni, să dubleze traficul pe WEB. Acțiunea promoțională cuprindea un chestionar asupra igienei dentare.

Recurgând la acest tip de tehnici, producătorii de BLC pot să-și crească frecvența pe WEB. Pe terenul marketingului, Internet-ul permite producătorilor de BLC să rateze direct cu consumatorii la scară mondială. Rezultatele pot fi mai semnificative în cazul producătorilor mai mici care utilizează deja Internet-ul pentru a atinge piețele internaționale.

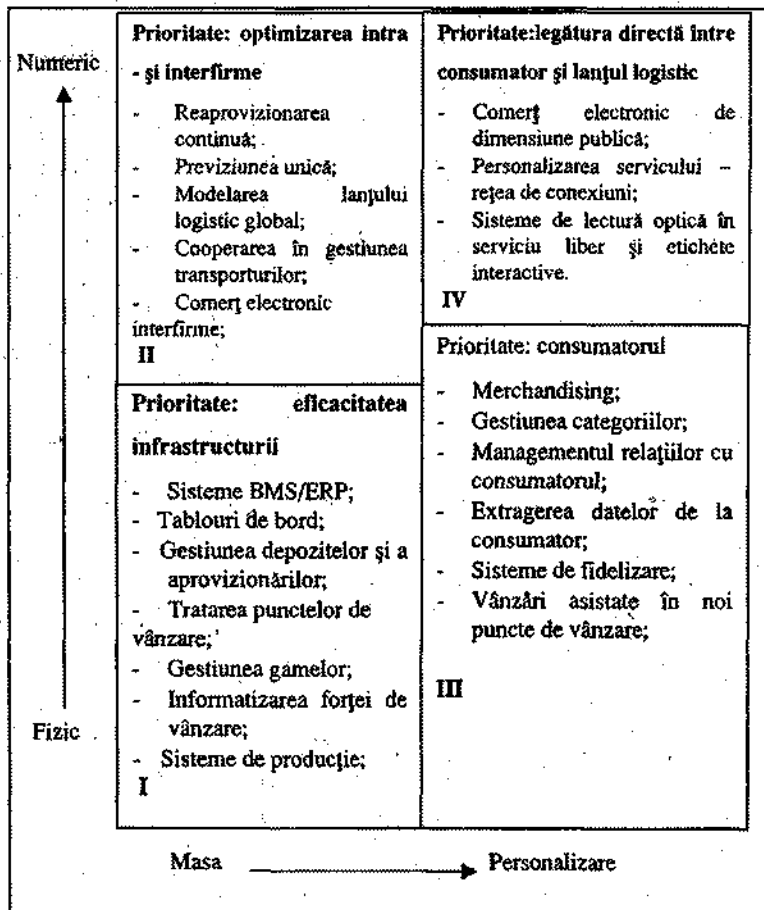


Figura 4. Caracterizarea celor patru tipuri de tranzacții

Pentru firmele mari, Internetul este un instrument de contact cu consumatorii din lumea întreagă în cadrul acțiunilor promoționale internaționale.

Investițiile realizate se concentrează în domeniul „eficacității infrastructurii” și cheltuielilor informatice ale producătorilor de BLC și sunt în mod esențial consacrate sistemelor de gestiune a întreprinderii și sistemelor de producție. Aceste constatări sunt puse în lumină de Figura 5, care reprezintă domeniile în care producătorii de BLC cresc valoarea adăugată.

Chiar dacă marea majoritate a lor se încadrează în cadranul inferior - stânga, sunt multe firme care s-au angajat în proiecte și pentru celelalte trei.

Analizând aceste două tablouri (Figurile 3 și 4) ale punctelor de vedere privind incertitudinea pieței, se observă că fiecare cadran reprezintă aspecte diferite.

- '■ Cadranul inferior; stânga ; *piețe, de maiăltranzacții fizice* - eor4spuride aspectelor clsrsrc și stabile ale act'ivttâjftVm ciudalschinibărijor Qare. au intervenit deja și care vor continua. Se poate considera ca un mediu de *certitudine*. Fiecare' dintre celelalte trei cadrane coincide cu diferite aspecte ale *incertitudinii* pieței, în care este vorba despre procesele colabora-tive care se sprijină pe tehnologie, pe noile metode de marketing,, noile tehnologii de comunicații sau pe noile circuite de comercializare.

Imperativul de suplețe arată necesitatea unei evoluții a modelelor tradiționale spre proiecte care să pună în practică tehnologiile de informații și noile medii care vor permite

După modelul supleții operaționale, capacitatea unei firme de a răspunde fluctuațiilor mediului se caracterizează în principal prin doi factori:
 - viteză de reacție;
 - diversitatea răspunsului.

Lumea afacerilor electronice de mâine va etala noi actori și tipuri de vânzare fondate pe modele operaționale foarte diferite. Cu ajutorul Internet-ului, anumiți concurenți locali vor putea să se internaționalizeze - chiar mondializeze - practic de la o zi la alta.

producătorilor de BLC să rivalizeze pe o piață potențial diferită.

în figura 5 se poate concluziona că în cadranul I avem de-a face cu tranzacții (afaceri) garantate, iar în cadranele II, III și IV este vorba de riscuri comparate cu avantajele incertitudinii.

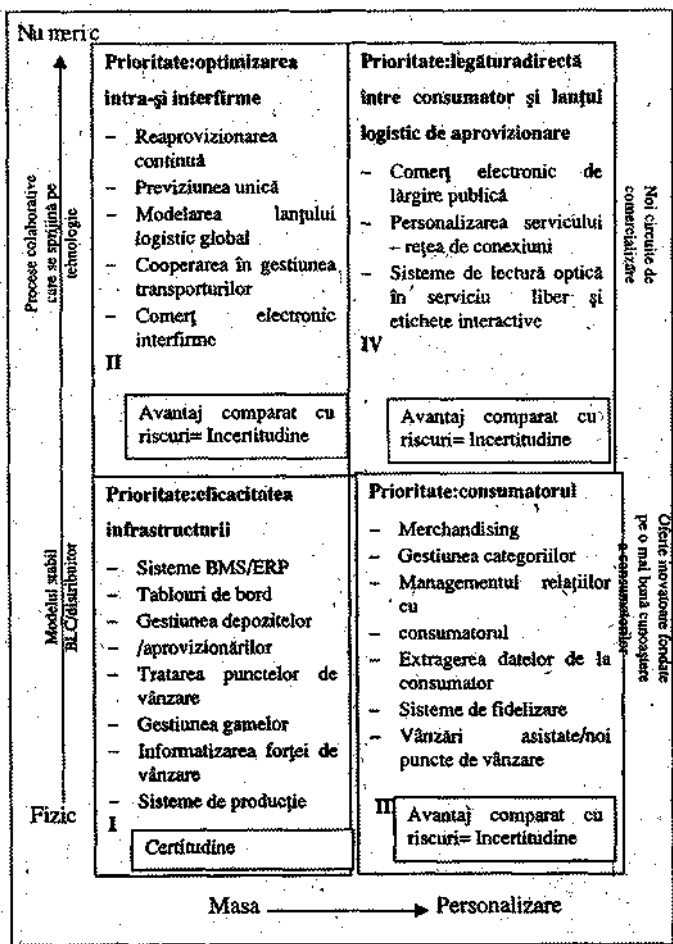


Figura 5. Certitudinea pieței funcție de tranzacție
 Flexibilitatea lanțului ofertei la tranzacții

I. O *stare stabilă* (diversitate slabă - încetinire): toate răspunsurile pot, fi predeterminate și misiunea angajaților constă în a nu face nimic în plus decât să aplice procesele statice - o situație comparabilă cu cadranul *piețe de masă/tranzacții fizice*.

II. *Flexibilitate operațională* (diversitate slabă - rapiditate) este tipul cel mai curent de suplețe. Aceasta reprezintă capacitatea de adaptare la fluctuațiile de volum și a mix-ului activităților fără să schimbe sarcinile pe care firma trebuie să le realizeze. În sectorul bunurilor de larg consum, această abordare corespunde exigențelor variabile ale pieței în termeni de volume și oportunități. Ea poate implica recurgerea la personalul temporar și la mai multe surse de aprovizionare. E comparabilă cu cadranul *piețe de masă/tranzacții numerice*.

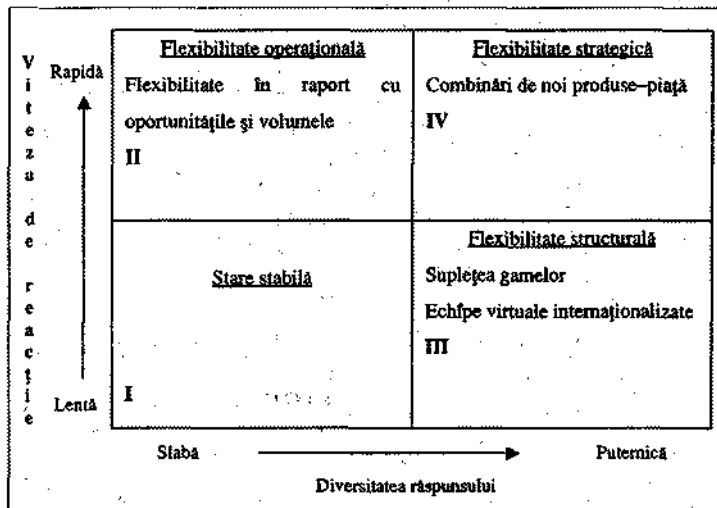


Figura 6. Tipurile de flexibilități în corelație cu tranzacțiile

III. *Flexibilitate structurală* (diversitate puternică - încetinire) arată capacitatea managementului de a adapta structura firmei astfel încât procesele de decizie și comunicare să poată răspunde într-un mod evolutiv la condițiile schimbătoare. Exemple de flexibilitate internă: unități de producție capabile să fabrice produse diferite sau capacitatea de a pune pe picioare, dar și de a dizolva rapid echipele internaționale. Flexibilitatea întoarsă spre exterior poate să privească, de exemplu, proiecte colaborative implicând furnizorii și/sau clienții. În cazul fabricanților de BLC, colaborarea distribuitorilor în gestiunea categoriilor și la crearea noilor game este o formă de flexibilitate structurală. Anumite firme din acest sector știu, de asemenea, să instituie echipe virtuale internaționale - de exemplu, pentru a exploata noi piețe (ex. piața chineză). Această abordare se apropie de cadranul *piețe personalizate/tranzacții fizice*.

~ IV. Ultimul cadran, *flexibilitate strategică* (diversitate puternică - rapiditate), dezvoltă combinațiile produs - piațe inedite și se sprijină pe puterea comercială de a schimba convingerile noilor veniți și de a ține la distanță concurența. Această abordare, necesară în mediile instabile, cere capacități de gestiune transversală, în termeni de ierarhii și funcțiuni. Ea face apel mai ales la norme și postulate culturale noi. Caracteristicile acestei abordări pot fi puse în relație cu cadranul *piețe personalizate/tranzacții numerice*.

Corelația piețe/tranzacții și flexibilitatea lanțului ofertei

Figura 7 arată relațiile dintre modelul de flexibilitate prezentat în Figura 6 și modelul factorilor eficacitate și consumator (Figura 4). Evident, producătorii de BLC vor trebui să dezvolte diverse grade de flexibilitate luând în considerare piețele și regiunile avute în vedere. Firmele mai mici, care sunt prin natura lor mai suple decât cele mari, ar trebui să poată exploata mai ușor noile circuite de comercializare care oferă tehnologii emergente.

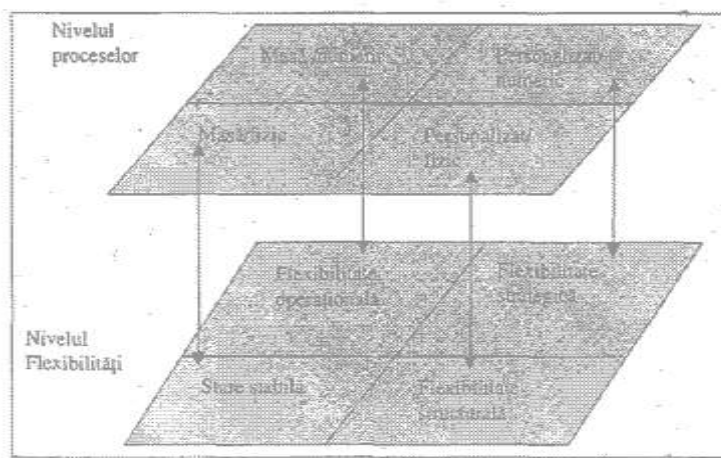


Figura 7. Corelația dintre pieței tranzacții și-flexibilitatea lanțului de aprovizionare

Competitivitatea și flexibilitatea - flexibilitate strategică - care până acum nu era o necesitate. Acest imperativ îi privește* chiar și pe producătorii de BLC care nu aveau în vedere pentru moment să se angajeze în cadranul *piețe personalizate/tranzacții numerice*. Noii veniți iai sferă omului'vof schimba oferta pentru toată lumea -și sunt deja pedale să o facă. Natura pieței bunurilor de larg consum va fi transformată prin noile tehnologii, indiferent de strategia pe care va putea să o adopte o anumite firmă.