

## Managementul de categorie, inca nevalorificat la pontential maxim

19 Dec 2008 | de Romina Ardelean



[1]

Managementul de categorie (CM) este practicat deja de peste un deceniu, dar multe companii esueaza in a aduna toate roadele pe care le poate aduce implementarea acestui concept. Bataliile la nivel de pret la care am asistat in ultimii ani au dus, de asemenea, la un regres al CM in topul importantei, iar managerii nu sunt pregatiti sa il implementeze intr-un mod eficient. Insa, odata cu aparitia unei noi generatii de manageri, exista si un curent de revigorare, prin care se doreste un accent mai mare pe diferentierea produselor si pe largirea sortimentatiei prin practicarea unui management de categorie eficient.

Incapacitatea de a pregati angajatii care au un rol in aplicarea managementului de categorie este una dintre frecventele oportunitati ratate. Inexistenta la raft a produsului dorit la un moment dat de consumatori costa industria de bunuri de larg consum milioane de euro. Totusi, in ultima perioada, s-a observat redesteptarea tocmai a acestor noi angajati care constientizeaza mult mai rapid beneficiile managementului de categorie, iar numeroase povesti de succes nu fac decat sa demonstreze eficacitatea acestui sistem de vanzare si de marketing. Aceeasi incapacitate de a transmite bagajul informational mai departe noilor angajati se dovedeste a fi o problema foarte costisitoare pentru companii. Expertii vorbesc despre pierderi de milioane de euro ca urmare a ratarii oportunitatilor de vanzare tocmai pentru ca anumite categorii de produse nu sunt optimizate din punct de vedere management. Dar acest lucru se intampla din cauza ca angajatii fie nu constientizeaza nevoia, fie sunt incapabili sa implementeze strategia pentru ca nici ei, la randul lor, nu au beneficiat de un training adecvat.

Desi conceptul de management de categorie exista ca si formulare inca de la jumatatea anului 1990, si multe studii de caz stau marturie utilitatii lui, mai mult de doua treimi (68%) dintre profesionistii din industrie nu beneficiaza de un training formal despre managementul de categorie. In schimbul acestei pregatiri oficiale, ei invata pur si simplu la locul de munca si tocmai de aceea ei esueaza cand vine vorba de a trasa orice forma de plan strategic, asa cum arata de altfel si unul dintre cele mai recente studii IGD. „Companiile pierd la capitolul vanzari, schiopateaza cand vine vorba de parteneriate comerciale si nu au o strategie coerenta a situatiilor de risc, tocmai pentru ca esueaza la partea practica a conceptului de management de categorie sau la definirea unor proceduri de lucru“, spunea Karen Bevan, specialist IGD.

In cautarea informatiilor

Anumite companii din tari precum Olanda par a trece printr-o perioada de revigorare si de reanalizare a beneficiilor pe care le aduce managementul de categorie si, mai mult, doresc sa afle mai multe informatii despre modul cum pot sa maximizeze rezultatele in urma

---

implementarii, sau cel putin asta este concluzia lui Embrecht vanGroesen, de la GS1 Olanda. „Retailerii din Olanda au inceput practicarea managementului de categorie in urma cu 10 – 12 ani, inasa odata cu lupta pentru preturi cat mai mici din ultimii patru ani, grija pentru managementul de categorie a cazut pe locuri secunde in topul prioritatilor. Companiile au fost sub prea multa presiune si nu au luat in calcul ca tocmai implementarea corecta a managementului de categorie poate sa le aduca profit. Mai mult, ei au uitat sa dea prioritate schimbului de informatii intre ei si partenerii lor”, spune acesta. Insa, odata cu suflul nou la nivel de management, asistam la o schimbare de atitudine vizavi de cele doua aspecte mentionate anterior. De asemenea, atat retailerii cat si furnizorii, nu numai cei din Olanda, dar si cei din tari ca Franta si Germania, de exemplu, simt nevoia sa ia masuri in vederea diferentierii produselor lor, afirma van Groesen.

„Chiar si in cazul categoriilor unde este foarte putin branding, cum sunt fructele si legumele proaspete, se poate spori sortimentul printr-un management de categorie mai bun”, mai adauga reprezentantul GS1. Unul dintre motivele pentru interesul in crestere fata managementul de categorie este, in opinia lui van Groesen, faptul ca managerii de categorie, dar si cei implicati in logistica, vanzari sau marketing, au prea putina pregatire formala si doresc sa afle mai mult despre cum sa poti sa potrivesti mai bine sortimentatia la obiceiurile de cumparare ale consumatorilor.

#### Disponibilitatea produselor

Consultantii americani de la The Partnering Group au realizat o abordare strategica in opt pasi menita sa vina in intampinarea acelor manageri de categorie care isi doresc in mod simultan sa imbunatateasca vanzarile si sa ofere consumatorilor ceea ce isi doresc.

Beneficiul primordial al managementului de categorie este tocmai disponibilitatea produsului la raft. „Cercetarea noastra arata ca daca un produs nu este la raft, 35% din cumparatori vor merge la alte magazine in cautarea respectivului produs, alti 17% vor cumpara alt brand, iar 25% dintre acestia nu vor mai cumpara nimic. Urmarile se contabilizeaza in pierderi de zeci de milioane de euro”, spune Karen Bevan.

Pentru a fi cu adevarat semnificativ, managementul de categorie necesita un flux complex de informatii astfel incat intetegerea consumatorului si a obiceiurilor de cumparare si consum ale acestuia sa

---

fie una completa. Si asta nu este decat inceputul. „O parte a procesului de management de categorie se refera strict la analizarea datelor, prin urmare nu recrutarea oamenilor cu aptitudini analitice este problema. Insa acesti oameni nu iti vor da niciodata o directie de dezvoltare a strategiei, ci modul in care vei folosi informatiile date de acestia“, spune Bevan.

„Dezvoltarea unei politici de vanzare si marketing pentru o categorie de produse este unul dintre cele mai provocatoare aspecte. Adesea oamenii care ajung manageri de categorie provin din domeniul vanzarilor, insa asta nu este suficient. Ei trebuie sa gaseasca o modalitate de imbinare a partii analitice cu abilitatea de a gandi inovativ. Cele mai importante abilitati, daca ar fi sa facem un clasament, este capacitatea de a gandi ca un strateg si cea de a fi un puternic factor influent in procesul decizional“, mai adauga aceasta. Ei trebuie sa se intrebe „ce inseamna aceste date?“ si apoi sa foloseasca aceste informatii ca indicative pentru viitoarele modificari. Apoi trebuie sa analizeze tacticile pe care le au la dispozitie astfel incat cea mai buna tactica de expunere a produselor corecte sa fie inaintata spre implementare.

Atunci cand un nou coleg vine in departament, intelegerea modului in care toate piesele interactioneaza poate fi chiar dificil, mai ales daca respectiva persoana provine dintr-o arie de expertiza diferita. Insa, cu cat pot sa inteleaga mai repede cum pot sa se integreze si sa devina parte a retelei de oameni implicati in managementul de categorie, cu atat mai repede ei pot sa joace un rol important in prevenirea altor pierderi de vanzari.

Constientizarea va schimba modul de a face afaceri

Daca nu practicati deja managementul de categorie atunci cel mai probabil aveti nevoie de o schimbare radicala a modului in care va ganditi afacerea. Veti avea nevoie de o schimbare si in privinta structurii companiei dumneavoastra, lucru care va necesita, bineinteles, si un input de resurse – atat de natura financiara, cat si din perspectiva resursei umane.

Este foarte important sa pastrati contactul cu trendurile din industrie, atat la nivel global cat si la nivel local, care influenteaza comportamentul consumatorului. Ca si companie trebuie sa fiti atenti la vocea cumparatorilor si sa priviti ceea ce fac acestia in magazin pentru a identifica orice trend emergent. Deja asistam la inclinarea balantei

---

inspre gospodariile formate dintr-o singura persoana, inspre consumatorii care cauta produse sanatoase si propria bunastare, dar si a consumatorilor preocupati de protectia mediului inconjurator. Aceste informatii trebuie sa fie luate in calcul atunci cand se discuta despre dezvoltarea unei strategii chiar la nivel de punct de plecare. Tot cu ajutorul acestor informatii primim semnale despre solutii de dezvoltare ale unui produs in sine, ale designului ambalajelor, dar si despre locatia si modul de expunere al acestora in magazin“. „Managementul de categorie creeaza un cadru de lucru propice pentru retaileri si furnizori, benefic amandurora, prin focusare atentiei pe nevoile cumparatorilor“, spune Bevan.

### Studii de caz

Nu este niciun secret: companiile din domeniul bunurilor de larg consum detin o cantitate mare de informatii despre consumatorii lor si bineanteles, la randul lor, retailerii au si ei date despre cumparatori si trendurile actuale cu privire la obiceiurile de achizitie. „Cand aceste informatii sunt puse cap la cap – si sunt suficiente studii de caz care sa sustina aceasta afirmatie – atunci beneficiile la nivel de sortimentatie sunt formidabile“, mentioneaza Embrecht van Groesen. Unul dintre aceste exemple este cel al Carrefour Spania si modul cum acest retailer si-a imbunatatit semnificativ vanzarile in categoria produse de ingrijire dentara.

In 2006, compania pierdea procente bune la nivel de vanzari in aceasta categorie iar cercetarile in randul cumparatorilor aratau ca acestia obisnuiesc intr-adevar sa cumpere pasta de dinti, dar niciodata periute de dinti, produs pe care alegeau sa il cumpere din alta parte. Prin urmare, tinta pentru aceasta categorie a fost crearea unei game si a unui layout de raft care sa faca din procesul de cumparare un act mult mai placut si facil. Pentru noua oferta s-a luat in calcul atat traseul decizional pentru aceasta categorie – cine obisnuieste sa cumpere produse din aceasta categorie pentru intreaga familie – dar si profilul cumparatorilor obisnuiti ai Carrefour, tocmai pentru a avea certitudinea ca este acoperita toata paleta de nevoi pe care o poate avea un consumator. S-a plecat de la restructurarea raftului pe sub-categorii, s-a creat un segment total diferit pentru produsele adresate copiilor si s-a accentuat „modelul Colgate – Palmolive in patru pasi“: intai periuta de dinti, apoi pasta de dinti, ulterior ata dentara si, in final, apa de gura. S-a folosit de asemenea sistemul de codare pe culori pentru a distinge si mai bine fiecare pas – atat in ceea ce ii priveste pe consumatorii adulti, cat si la segmentul adresat copiilor – iar la inceputul si la sfarsitul

raftului rezervat produselor de igiena orala au fost folosite semne pentru a comunica clar ca acesta este modul cum ar trebui sa cumpere clientii daca vor sa aiba o igiena dentara cu adevarat sanatoasa.

Rezultatele? Planul a fost implementat in 154 de magazine in urmatoarele doua luni, iar Carrefour a observat o crestere a vanzarilor pe categoria igiena orala de 25% comparata cu aceeași perioada a anului precedent.

Deci...

„Industria internationala alimentara a admis de multa vreme nevoia de management de categorie. Cele doua exemple de mai sus dovedesc beneficiile. Totusi, de la constientizarea necesitatii pana la implementarea strategica a conceptului efectiv in magazine si culegerea roadelor este cale lunga”, conclude Bevan. In cele mai multe cazuri, echipele care se ocupa de managementul unei categorii sunt vazute ca avand functii sprijin si nu pioni cheie de dezvoltare in cadrul companiilor. A venit timpul ca organizatiile sa se intrebe „ce trebuie sa facem pentru a ne asigura ca managementul de categorie devine motorul de schimbare al activitatii noastre?”.

Elsevier Food International Vol. 11, Numarul 2/2008 Adaptare de Romina Ardelean

## Articole Asemănătoare

**Source URL:** <https://revistaprogresiv.ro/articles/managementul-de-categorie-inca-nevalorificat-la-pontential-maxim>

### Legături

[1] [https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images//mp\\_110\\_trend.jpg](https://revistaprogresiv.ro/sites/default/files/article/images//mp_110_trend.jpg)