

Il category management è una funzione recente che deve fondere competenze di marketing con competenze logistiche.

▣ Andrea Payaro

## Marketing e logistica L'unione fa la forza!

La dinamica del mercato negli ultimi anni è notevolmente cambiata. I mercati sono caratterizzati da un incremento della domanda più sofisticata e personalizzata e ciò definisce un ambiente economico più volatile e meno prevedibile rispetto ai decenni precedenti. In queste condizioni la ricerca della leadership che il marketing suggeriva attraverso un corretto utilizzo del modello delle 4 P (Prodotto, Prezzo, Promozione e Distribuzione, Place) non è più sufficiente. Attualmente le aziende che stanno vincendo sul mercato sono quelle caratterizzate da un'alta capacità di cambiamento e di innovazione, raggiunte con l'inserimento più veloce nel mercato di nuovi prodotti e servizi che siano in grado di soddisfare la domanda in tempi minori. In sintesi gli studi in letteratura affermano che le aziende devono essere più reattive (*responsive*). La creazione di un'azienda reattiva deve es-

sere una delle priorità nella gestione di qualsiasi business e per raggiungere questo obiettivo viene richiesta una maggiore focalizzazione sui processi di incontro tra domanda-offerta. Questi concetti fanno parte di quello che è stato definito "Marketing Logistics Arena", ovvero la connessione tra il mercato, l'organizzazione aziendale e le relazioni di filiera finalizzate alla soddisfazione del cliente. Da questo contesto appare in modo sempre più evidente come marketing e logistica siano sempre più collegati. Per dimostrare questa connessione si vuole descrivere una recente funzione emersa in particolare nel contesto del retailing: il Category Manager.

### Dalla letteratura e dalla pratica alcune definizioni

Dalla letteratura si possono raccogliere alcune definizioni su questa funzione manageriale: il Category Management (CM) è un sistema di

Il concetto di category management (CM) parte dalla necessità di rispondere alle esigenze del cliente massimizzando il profitto per il retailer.





**Il CM deve individuare quale possa essere il migliore accostamento tra i beni per riuscire a persuadere il cliente all'acquisto del maggiore mix di prodotti.**

gestione, principalmente presente nelle aziende orientate al consumatore finale, che si focalizza sull'ottimizzazione del marketing e delle vendite con riferimento a un particolare insieme di prodotti: la categoria. Laddove il *brand management* si concentra sull'ottimizzazione della vendita di un singolo brand, il *category management* si concentra sulla categoria, quindi su un gruppo di marchi e prodotti tra loro collegati (anche a livello psicologico dal cliente). Nel 1993 Brian Harris afferma che il CM è quel processo in cui il retailer e il fornitore definiscono una comune strategia su una particolare categoria merceologica per essere più competitivi. Questo processo viene verificato su base annua per misurare le performance finanziarie. Laureys (1995) spiega che vi sono due fattori che incidono sulla vendibilità di un prodotto: un'efficace strategia di marketing e un programma di gestione dello spazio (*space management*) in grado di ridurre i costi attraverso una logistica più efficiente. In un rapporto della Coca-Cola vengono poi distinte due prospettive: la prospettiva verso il cliente, che deve massimizzare le performance del negozio per aumentare le vendite; la prospettiva verso il fornitore, che deve minimizzare i costi logistici e garantire un servizio ottimo. In particolare, nel rapporto si trova descritto che il *category manager* deve valutare il *network planning* (la corretta scelta degli impianti di distribuzione e dei fornitori per il miglioramento del processo verso monte nella

supply chain), il *network management* (il quotidiano *matching* tra il livello di merce nel negozio, la disponibilità a scorta e la domanda) e il *network node management* (le considerazioni giornaliere o settimanali sullo stato dei nodi della rete logistica, come i CeDi, i cross-docks e gli impianti di produzione).

Come appare da queste considerazioni, sembra vi sia un nesso tra il supply chain management e il CM. Van der Ster (1993) risponde a questo quesito mettendo in evidenza che il *category manager* dovrebbe in realtà gestire tre ambiti:

- il prodotto: la gestione del prodotto deve essere tale da soddisfare le esigenze della clientela e il retailer diventa un puro intermediario tra l'azienda di produzione e il consumo;
- la categoria: la selezione di un prodotto da parte di un consumatore non dipende solo dalla disponibilità del prodotto, bensì anche da come questo prodotto viene presentato, in che contesto viene presentato, con quali altri prodotti esso viene presentato;
- la relazione: il contatto e la collaborazione con il fornitore deve essere tale da riuscire a soddisfare sempre le esigenze del cliente in termini di disponibilità del prodotto e di coordinamento tra la domanda e l'offerta. Allo stesso modo il contatto con il cliente porta alla consapevolezza di quale, di quanto e di come deve essere il prodotto venduto. Nel documento di Van der Ster, si parla più di *partnership* come di un concetto

interno al supply chain management che raggruppa le aree di condivisione dei dati e delle informazioni, tali da avviare delle strategie comuni tra produzione, distribuzione e vendita.

Lasciando da parte la letteratura ed entrando in contatto con il mondo operativo, alcune interviste a responsabili del mondo della grande distribuzione hanno messo in evidenza concetti ritrovati anche a livello teorico, in particolare:

- il *category management* è la gestione dei prodotti elevata di un livello, quello della categoria;
- la gestione della categoria include vari aspetti come gli acquisti, il merchandising, le promozioni, lo *space management*, la logistica;
- il *category management* richiede un contatto diretto con la produzione.

Definito il CM, risulta interessante comprendere il significato di categoria. Terbeek (1993) ha affermato che la categoria è una scienza, se si considera l'esigenza di minimizzare i costi logistici; è un'arte, in quanto è in grado di convincere il consumatore; è una scelta di business, in quanto mette in evidenza una precisa strategia aziendale.

In altre parole Brian Harris (1995) sottolinea che gestire una categoria deve essere innanzitutto un modo di pensare, una filosofia condivisa tra gli attori della supply chain, che deve comportare una nuova organizzazione tra i soggetti disposti a condividere un unico piano d'azione, per gestire al meglio il flusso dei prodotti.

### **Gli aspetti di marketing e di logistica del CM**

Il concetto di *category management* parte quindi dalla necessità di rispondere alle esigenze del cliente massimizzando il profitto per il retailer. Detto questo il CM deve individuare quale possa essere il migliore accostamento tra i beni per riuscire a persuadere il cliente all'ac-

quisto del maggiore mix di prodotti. Nel campo del food, dove è più presente questa funzione, risulta quindi da valutare se esporre per esempio una pasta sullo scaffale della pasta o inserirla in un nuovo contesto come quello dei sughi. Deve essere fatta una precisazione sottolineando che il CM non è un'attività destinata solo al mondo del retailing, bensì dovrebbe essere implementata anche nelle aziende di produzione. L'obiettivo di quest'ultima è riuscire a proporre una combinazione tale di prodotti da potere riuscire a soddisfare il cliente con una proposta completa.

L'ambito di maggiore presenza del CM rimane comunque il retailing. In tale ambito, si evidenziava l'esistenza di una segmentazione in quattro principali categorie:

- i prodotti *specialist*: bibite analcoliche, vino, prodotti freschi;
- i generatori di traffico: birra, prodotti inscatolati, formaggi e latticini;
- i prodotti di servizio: caffè, zucchero, carta;
- i prodotti ad alto margine: snacks, detersivi, salse.

Queste quattro categorie hanno bisogno di diversi trattamenti. I prodotti *specialist* richiedono un vasto assortimento, innovative esposizioni; quelli di servizio richiedono un assortimento limitato e un prezzo competitivo; i prodotti ad alto margine richiedono una buona comunicazione e una buona presentazione; i generatori di traffico richiedono una considerevole attività promozionale e un forte focus sul prezzo competitivo.

L'obiettivo di tutto questo è quello di creare una gradevole esperienza di shopping al cliente. In pratica è importante organizzare il punto vendita in modo che sia orchestrato secondo tre direttrici: come il retailer acquista; come i produttori vendono (inclusa l'attività promozionale e di comunicazione del prodotto) e infine come il consumatore pensa.

Sta in queste associazioni la capacità del CM di riuscire a migliorare il rapporto tra consumatore e punto di vendita. La posizione stessa del prodotto influisce sulla sua vendibilità: tutti infatti sanno che un prodotto posto ad altezza di 1,5 m ha maggiori probabilità di essere notato

e quindi acquistato rispetto a uno posto sul ripiano più alto di uno scaffale. Il punto vendita viene ad assumere una serie di regole che solitamente vengono utilizzate nella gestione del magazzino. Il prodotto a più alto margine deve essere posto in una posizione ben visibile oltre che in una posizione facilmente raggiungibile. La stessa regola viene usata nel magazzino quando siamo in presenza di una distribuzione a scaffale di tipo ABC. Ciò che cambia è il fatto che il *picker* in questo caso è il consumatore, il quale non può avere regole sull'esplorazione del punto vendita, ma può essere invece condotto lungo i corridoi. Per questo motivo si cerca di accompagnare il consumatore dal momento del suo ingresso attraverso quelle aree dove il margine è maggiore. Negli ipermercati il percorso inizia con l'area destinata alla frutta e la verdura (forniscono colore e freschezza al punto vendita), poi in successione latticini, panetteria/pasticceria, salumi e formaggi, gastronomia, pescheria e macelleria, surgelati. L'obiettivo è quello di concentrare il flusso su questi settori sia per rispondere alle nuove esigenze del cliente, caratterizzate da una maggiore sensibilità per prodotti freschi preparati, sia per massimizzare i profitti, dal momento che i maggiori margini si hanno sui prodotti serviti.

Altro aspetto che il CM deve valutare è la facilità di *replenishment* degli scaffali. Nel punto vendita dovrebbero essere organizzati dei turni in modo da non fare mai coesistere le attività di rifornimento dello scaffale con quelle di prelievo. L'eventualità deve essere infatti gestita in modo tale che il flusso di chi mette a scaffale la merce non debba scontrarsi con il flus-

**Si cerca di accompagnare il consumatore dal momento del suo ingresso attraverso quelle aree dove il margine è maggiore. Negli ipermercati il percorso inizia con l'area destinata alla frutta e la verdura che forniscono colore e freschezza al punto vendita.**





**L'obiettivo è creare una gradevole esperienza di shopping al cliente. È importante organizzare il punto vendita in modo che sia orchestrato secondo tre direttrici: come il retailer acquista; come i produttori vendono; come il consumatore pensa.**

so dei picker.

Se la categoria è poi concentrata in un'area (ad esempio i prodotti tipici), i prodotti devono avere regole logistiche simili, come l'aver *shelf-life* confrontabile, devono richiedere simili strumenti di trasporto (per esempio transpallet), e se possibile devono essere riforniti tutti nel medesimo momento. Concentrandosi su questo ultimo punto il category manager deve valutare che se la merce destinata a un'area arriva da fornitori differenti su diversi pallet in diversi momenti della giornata, in quell'area sarà molto probabile incontrare durante tutto il giorno un operatore impegnato nel ripristino delle scorte a scaffale. Questo fatto potrebbe comportare una riduzione della probabilità di vendita in quanto il consumatore o evita l'area oppure non ne ha la reale percezione. Il CM dovrà quindi riuscire a stabilire degli accordi con i fornitori per valutare la possibilità di realizzare una fornitura in un'unica soluzione o dovrà trovare diverse soluzioni.

In sintesi il category manager deve essere in grado di progettare:

- quando fare arrivare la merce a scaffale, definendo i momenti in cui realizzare il *replenishment*, i quali devono coincidere con i momenti della giornata in cui l'area interessata è poco visitata. Questo presuppone la conoscenza dei flussi di ingresso della clientela e la capacità di segmentarla opportunamente sulla base dei loro interessi e del loro percorso di visita;
- dove posizionare la merce sia nello scaffale sia all'interno del punto di vendita, in quanto ogni posizione ha il suo valore strategico e una

collocazione errata può influire negativamente sulle vendite;

- come la merce deve arrivare sia al punto di vendita sia a scaffale al fine di semplificare le operazioni di messa a scaffale. Come definito in precedenza, l'obiettivo è minimizzare il tempo di allestimento della stessa superficie di vendita. Questo può generare la necessità di trovare degli accordi con i fornitori per definire le unità da trasportare più opportune (pallet, *bins*, ceste, cassette, ...);
- quanta merce deve stare a scaffale senza incorrere nel rischio di generare *stock out*. Si deve trovare il giusto equilibrio tra il numero di referenze presentate e la quantità presentata. Essendo lo scaffale una risorsa limitata, il mix di prodotti presentato deve essere in grado di massimizzare il fatturato.

Il CM deve avere competenze tali da riuscire a prevedere la domanda e deve mettere in atto una politica di rifornimento con il fornitore tale da evitare la rottura di stock a scaffale. Questo aspetto è estremamente importante in quanto recenti studi sviluppati da ECR hanno dimostrato che il cliente che non trova il prodotto cercato o cambia prodotto o cambia punto vendita.

### **I parametri di controllo**

Come in ogni altro ambito anche nel CM possono essere misurati alcuni parametri che dovrebbero portare alla conoscenza se le attività sono state fatte correttamente o ci sono ambiti di miglioramento. Gli elementi classificati su cui realizzare le misure sono: spazio, tempo, prodotti e clienti. Alcuni parametri che si rilevano sono quindi:

- fatturato per m<sup>2</sup>: rappresenta la profittabilità della superficie di vendita; tanto meglio sarà allocata la merce e maggiore sarà il fatturato;
- fatturato per ora di lavoro: in un certo senso rappresenta un parametro in grado di considerare la quantità dei consumatori che entrano nel punto di vendita, la loro qualità, l'omogeneità degli acquisti durante la giornata lavorativa;
- fatturato per addetto: un'ottima gestione delle attività nel punto vendita comporta un alto fatturato per addetto, quindi un ottimo utilizzo delle risorse presenti nel punto di vendita;
- numero di giorni di stock: minori saranno i giorni e maggiore sarà la qualità della merce venduta e minore sarà il capitale immobilizzato;
- fatturato per transazione: un category manager deve impegnarsi a fare salire questo valore. Ciò può rappresentare che la corretta collocazione della merce ha incentivato all'acquisto;
- frequenza di acquisto: la facilità di fruizione delle merci nel punto di vendita incide sulla fidelizzazione del cliente che sarà incentivato a ritornare con maggiore frequenza;
- frequenza di stock out: un corretto dimensionamento delle quantità a scaffale e a magazzino e il giusto coordinamento con i fornitori porterà a ridurre al minimo la probabilità di rottura dello stock a scaffale;
- tempi medi di allestimento area: minore è il tempo in cui gli operatori interagiscono con la clientela e migliore sarà la percezione del punto di vendita da parte del cliente.

Da queste considerazioni appare evidente come sia stretto il legame nel CM tra le competenze di marketing e quelle di logistica. La figura del category manager deve riuscire quindi a rispondere al meglio alle esigenze del cliente organizzando al meglio i flussi di prodotti, la loro allocazione e le relazioni con i propri fornitori.