

**B2C**



# Il category management

**Il category management è un processo gestionale che consente ai punti vendita e ai produttori di migliorare le performance di vendita dei propri prodotti ed ai consumatori di effettuare gli atti d'acquisto con minore impegno e maggiore facilità. In Italia il category management è agli inizi ma si prevede una sua rapida diffusione al pari di quella degli altri paesi europei. Sarà quindi presto di attualità. Per questo motivo riteniamo interessante riassumerne principi e obiettivi**

Scaffali dei negozi affollati da una molteplicità di prodotti simili tra loro, ma differenti per marca e prezzo, disposti senza criteri strategici. Assortimenti sempre più omogenei, incapaci di far risaltare le caratteristiche distintive di ciascun prodotto e la loro utilità per il consumatore. Spazi espositivi con prodotti a bassa rotazione, poco redditizi sia per i distributori sia per i produttori. È per affrontare queste problematiche che all'inizio degli anni '90 si è sviluppato negli Stati Uniti il *category management*, un processo gestionale che si fonda sul presupposto che produttori e distributori possano operare insieme per razionalizzare l'assortimento dei prodotti e la loro esposizione, as-

Foto: © Didier Probois/Corbis

segnando a ciascuna categoria un ruolo strategico nell'offerta e più in generale nel posizionamento del punto vendita agli occhi dei consumatori.

Le idee di base del category management sono, infatti, che:

- *un eccesso di prodotti offerti e di varianti degli stessi genera nei consumatori disorientamento e indecisione che si riflettono negativamente sulle scelte d'acquisto;*
- *i prodotti dovrebbero essere esposti secondo i bisogni dei consumatori (o comunque seguendo il percorso che essi adottano nelle scelte di acquisto) e non secondo le logiche o le previsioni di vendita dei distributori.*

Il category management è un processo complesso che comporta una condivisione di strategie commerciali, processi e sistemi, rilevazioni e scambio di informazioni tra produttori e distributori.

### Dall'America all'Italia

Dagli Stati Uniti, il category management è presto arrivato in Europa, dove, ad esempio, nel mercato grocery la sua diffusione è più che triplicata negli ultimi quattro anni. In Italia, invece, questa pratica gestionale è ancora agli inizi: di fatto, oggi il category management è applicato solo dalle aziende distributive e industriali più avanzate. Le ragioni di questo ritardo sono da attribuire ad una ancora diffusa disomogeneità tra realtà produttive e realtà distributive, che rende quindi complessa l'adozione di progetti di category management su vasta scala. Inoltre, la varietà delle piattaforme tecnologiche e la necessità di forti investimenti per l'integrazione disincentiva le imprese meno motivate. Infine,

## L'efficacia del category management: i risultati dichiarati da alcune aziende

La tabella riassume i risultati più diffusi che alcune aziende hanno dichiarato dopo aver sperimentato il category management

Risultati	Dichiarazioni delle aziende
<b>Aumento delle vendite</b>	Nei negozi allestiti in chiave di category management le vendite negli ultimi tre anni sono aumentate in valore del 28% contro una media nazionale del 15%. Alcuni dettaglianti hanno superato la media nazionale del 100%.
<b>Fonti dell'aumento delle vendite</b>	Il 31% del volume di vendita generato dalle promozioni è incrementale e circa metà degli acquisti aggiuntivi sono stati fatti da nuovi clienti. Più del 40% delle vendite della categoria delle minestre in scatola e in busta è stato incrementale, più del 45% era invece determinato da acquisti frequenti.
<b>Diminuzione della percentuale di fuori - stock</b>	Grazie al category management abbiamo avuto un'incidenza dei fuori - stock settimanale del solo 3,4% contro il 4,7% del settore.
<b>Fattori Responsabili del miglioramento della performance</b>	Grazie all'introduzione dei nuovi prodotti la categoria delle caramelle e delle chewing gum è cresciuta dell'1,2% nel 2005, mentre la crescita della nostra marca è stata del 4,3%. Nello stesso periodo la nostra quota sull'aumento del fatturato generato dai nuovi prodotti è stata del 47,4%. Le nostre vendite annuali di vodka sono aumentate del 5,1% verso un aumento della categoria pari al 2%. Sono stati i nuovi prodotti a generare la crescita più interessante. Se si aggiungono 10 settimane di display le vendite della categoria dei prodotti per la salute aumentano del 10%. Un dettagliante nostro cliente ha utilizzato i dati relativi agli acquisti dei titolari di carta fedeltà per individuare le marche più importanti di biscotti in termini di esclusività e di frequenza d'acquisto. Sulla base di questi dati ha ampliato lo spazio della categoria e ha ottimizzato l'assortimento ottenendo un aumento delle vendite in valore della categoria del 5,6%; la nostra marca è aumentata del 10,1%.

*Tabella tratta dal volume 13 - Vendite e Trade Marketing della collana "Management" distribuita con il Sole 24 ore e La Repubblica il 10 aprile 2006, pagina 277, tabella 11.2*

una certa esitazione a condividere le informazioni in proprio possesso con operatori diversi, è un ulteriore ostacolo all'avvio di progetti specifici.

### Gli obiettivi del category management

Anche nella realtà italiana attuale, il category management può rivelarsi un criterio organizzativo importante per le aziende che operano in mercati distributivi maturi:

1. il category management consente di migliorare le performance di vendita delle varie categorie di prodotti ed all'interno di esse delle marche presenti, eliminando quei prodotti che a bassa rotazione affollano inutilmente i display. In questo modo, si riducono le ridondanze espositive e si potenziano le alternative di scelta per il consumatore che deve poter apprezzare l'ampia gamma di prodotti a sua disposizione senza però trovarsi in condizioni di confusione

o difficoltà nella scelta. Una corretta esposizione, infatti, non solo incrementa le vendite nel breve termine, ma crea anche abitudine d'acquisto e quindi fedeltà;

2. il category management consente di aumentare il cross-selling, affiancando ad esempio ai prodotti principali di una categoria, prodotti d'uso immediatamente complementari (ad esempio, nella categoria della pasta quella dei sughi);

3. il category management consente di trattare ed identificare le categorie come *unità strategiche d'affari* attraverso l'attribuzione a ciascuna categoria di un ruolo e di un peso negli obiettivi di redditività del punto vendita. La rilevazione a consuntivo del margine e delle vendite generate da ciascuna categoria permetterà al punto vendita di intervenire, ottimizzandolo o modificandolo, il proprio mix d'offerta;

4. il category management consente di sfruttare appieno gli investimenti in promozioni e merchandising, che per effetto di una

migliore esposizione dei prodotti risulteranno essere più evidenti ai consumatori e conseguentemente più efficaci;

5. il category management consente di qualificare e posizionare il punto vendita nella mente dei consumatori che identificheranno il punto vendita con l'offerta delle specifiche categorie di prodotti che vi sono esposti;

6. il category management consente, infine, di coordinare l'attività del produttore e del distributore, migliorando l'efficienza della filiera produttiva e distributiva a valle dell'offerta al dettaglio.

### Le principali fasi del processo di category management

Il primo passo per dare avvio a un progetto di category management prevede che produttore e distributore individuino insieme gli obiettivi che intendono raggiungere, classificando le categorie secondo un modello che incrocia l'importanza di ciascuna categoria per il punto vendita ed il consumatore:

## La classificazione delle categorie

		Importanza per il consumatore	
		Bassa	Alta
Importanza per il punto vendita	Bassa	Occasionali /Stagionali	Emozionale
	Alta	Routine	Destinazione





Foto: © Corbis



Foto: © Corbis

## Lo scaffale ideale

- I prodotti devono essere disposti secondo i principi che guidano la scelta da parte dei consumatori senza ovviamente trascurare quelli ispirati alla razionalità economica, ovvero quelli che attengono all'elasticità delle vendite in rapporto allo spazio occupato
- Ogni prodotto ha bisogno di una soglia minima di visibilità che varia in funzione del packaging.
- Un'esposizione attenta alla qualità dello spazio è più efficace di un'esposizione che si basa solo sulla quantità.
- L'esposizione dei prodotti deve minimizzare i costi e i tempi di allestimento dello scaffale da parte del dettagliante e i tempi di scelta per il consumatore.
- La disposizione dei prodotti deve organizzare la varietà in modo da offrire ai consumatori le informazioni sulla categoria e deve ambientare la categoria in modo coerente alle caratteristiche del negozio.

Le categorie *destinazione* sono quelle che caratterizzano l'offerta del punto vendita (per una panetteria, ad esempio, le specialità costituite da vari tipi di grissini o di focaccia). Le categorie *occasionali/stagionali* riguardano i prodotti complementari (ad esempio, le pile per chi vende lettori per cd musicali) o i prodotti che il punto vendita promuove in determinati momenti dell'anno o stagioni. Le categorie *emozionali* sono quelle che pur incidendo poco sulle vendite attraggono la clientela e qualificano l'immagine del punto vendita (ad esempio, i prodotti del commercio equo e solidale in un negozio di articoli per regalo). E, per finire, le categorie *routine* che comprendono i prodotti che soddisfano i bisogni ordinari della clientela, e che hanno un ruolo rilevante in termini di ricavi per il negozio (ad esempio, il pane per la panetteria).

Il secondo passo è quello di assegnare ad ogni categoria di prodotti trattata *un ruolo strategico*, in base alla sua incidenza sul fatturato e sul margine del punto vendita e delle previsioni nel tasso di sviluppo delle sue vendite.

Il terzo passo prevede che, una volta organizzate le categorie, si analizzino le loro performance per individuare per ciascuna di esse una strategia generale in termini di obiettivi da conseguire e di azioni tattiche da realizzare, tra cui assortimento e prezzo, materiali di supporto per l'esposizione ed eventuali azioni promozionali.

L'ultimo passo riguarda l'implementazione del piano e la misurazione dei risultati, le cui analisi condurranno ad ulteriori implementazioni \_\_\_\_\_