DALLA VALUTAZIONE DELLA CATEGORIA ALLA SUA *SCORECARD* (6/8)

L'identità, il posizionamento competitivo (e, più in generale) il valore e il successo di un negozio sono fortemente determinati dall'assortimento (voi siete quello che vendete) e, soprattutto, da come questo viene gestito, spiegato, raccontato, esposto, comunicato (come lo vendete).
In questo sesto articolo sul Category Management introdurremo lo strumento della scorcard per la valutazione delle categorie e delle loro performance.

La valutazione della categoria

Per passare alle dimensioni più operative del processo di *category management* è necessario avere una chiara visione dello stato delle singole categorie e di quello dei loro sottoinsiemi: sotto-categorie, segmenti, marche, prodotti.
Ciò significa approfondire l'analisi circa i comportamenti di consumo e di acquisto in relazione alle singole categorie per poi valutare il livello delle performance aziendali attuali e desiderate. A tal fine è opportuno comprendere i trend che caratterizzano ciascuna sotto-categoria, le modalità con cui ognuna di esse influenza i risultati della categoria nel suo complesso e gli effetti che essi generano nei confronti delle altre categorie.
L'obiettivo di tale attività di analisi è quello di fornire delle risposte in merito a cinque aree tematiche:

1. Consumatore
2. Acquirente
3. Mercato
4. Distributore
5. Fornitore

Nella **valutazione del consumatore** l'obiettivo è acquisire informazioni in merito alle modalità di consumo della categoria in termini di motivazioni alla base dell'acquisto della categoria, di consumo medio, di penetrazione, di frequenza di consumo, di fedeltà alla categoria.
Conoscere l'evoluzione spazio-temporale dei consumi e dello stile di vita dei consumatori rappresenta senza dubbio un fattore chiave per valutare correttamente le performance di una categoria. Si tratta di informazioni che di norma vengono fornite dai produttori attraverso studi interni e/o esterni e che dovrebbero considerare le diverse realtà territoriali così da poter offrire un valido termine di paragone tra il bacino di utenza del punto vendita e il resto delle aree dove opera il produttore.
Allo stesso modo la **valutazione dell'acquirente** consente di raccogliere informazioni sulle modalità di acquisto della categoria in merito alla programmazione dell'acquisto, alla frequenza di acquisto, alla spesa media, alla penetrazione e alla fedeltà all'insegna. Anche in questo caso si può confrontare il profilo demografico del cliente sia con quello relativo a una specifica area di mercato (un bacino di domanda del punto vendita o della rete), sia con quello del target del distributore.

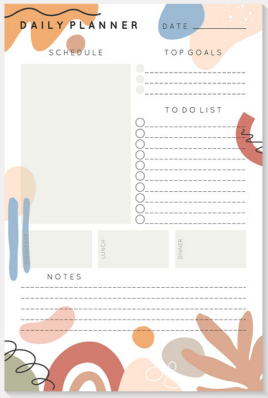
L'approfondimento della conoscenza sul comportamento e sul sistema cognitivo del cliente consente di arricchire l'analisi delle categorie e, quindi, di supportare le decisioni di marketing e di gestione delle singole categorie e sotto-categorie. Particolare rilevanza assume in questo ambito la valutazione del coinvolgimento psicologico del cliente che a sua volta dipende da diversi fattori, quali: la rilevanza della categoria, il grado di rischio percepito nell'acquisto, la visibilità sociale dei processi di consumo e di acquisto, il contesto di utilizzo del prodotto.

La **valutazione del mercato** considera l'andamento dei *trend* di vendita e di consumo a livello nazionale e di canale distributivo, la dimensione della quota di mercato del distributore e così via. **In questa fase è possibile verificare l'esistenza di *opportunity gap* – intesi come la differenza tra la quota corretta (o più liberamente intesa come quota ideale secondo la prospettiva dell'industria) e le vendite attuali, utilizzando i dati di mercato forniti dalle società specializzate.** I limiti principali di questo tipo di valutazioni consistono, da un lato, nel non tenere conto delle potenziali peculiarità della domanda del bacino di utenza del punto vendita con il rischio di suggerire iniziative che conducono alla realizzazione di offerte indifferenziate. Dall'altro, nel produrre effetti di consolidamento delle quote di marche esistenti, favorendo così categorie mature a danno di quelle nuove ed emergenti.
La **valutazione del distributore** prevede l'acquisizione di informazioni circa i *trend* relativi alle vendite (valore, volume, stagionalità, n° scontrini), alla profittabilità (margine assoluto, margine percentuale), ai costi di acquisto, alle spese operative, al livello di servizio e agli effetti delle attività di *retailing mix* poste in essere.
La **valutazione del fornitore**, infine, si sostanzia in un'indagine a tutto campo della sua *performance* in termini di efficienza operativa, informativa e logistica, di capacità di sviluppo di nuovi prodotti, di *brand extension*, nonché nella valutazione degli effetti di modificazioni future delle condizioni di vendita.
Data la numerosità e la complessità delle attività di analisi, **la valutazione della categoria è un processo collaborativo che coinvolge entrambi i *partner*, distributore e produttore**: nessuno dei due, infatti, disporrebbe di tutti i dati e di tutte le competenze necessarie per condurre l'analisi unilateralmente.
Ciò detto, è comunque consigliabile un approccio selettivo in relazione al grado di contenuto strategico della categoria. In altri termini, al crescere del peso della categoria sulle performance dell'intero punto vendita, maggiore dovrebbe essere il livello di approfondimento dell'analisi.

La *scorecard* di categoria

La "*scorecard*" sintetizza i risultati delle analisi compiute nella fase di valutazione e consente di verificare scostamenti nei confronti temporali e tra obiettivi e performance mediante un insieme di indicatori di performance rispetto ai quali con cadenza periodica viene misurata l'efficacia delle politiche adottate.
Costituisce, di fatto, il principale strumento di misurazione dei progressi del piano di categoria, per migliorarne il processo decisionale, ma anche per la revisione e la ricognizione dello stesso.
Poiché l'attività di controllo è estremamente onerosa, soprattutto se agli indicatori di natura quantitativa si aggiungono quelli di natura qualitativa, è opportuno che le *scorecard* vengano differenziate per categoria in funzione dei diversi ruoli e obiettivi che il distributore intende raggiungere, eventualmente con i suoi fornitori *partner*.

Costituisce, di fatto, il principale strumento di misurazione dei progressi del piano di categoria, per migliorarne il processo decisionale, ma anche per la revisione e la ricognizione dello stesso.
Poiché l'attività di controllo è estremamente onerosa, soprattutto se agli indicatori di natura quantitativa si aggiungono quelli di natura qualitativa, è opportuno che le *scorecard* vengano differenziate per categoria in funzione dei diversi ruoli e obiettivi che il distributore intende raggiungere, eventualmente con i suoi fornitori *partner*.
Ciò significa individuare un set di indicatori di performance da utilizzare per le diverse categorie.
La definizione della *scorecard* e dei suoi indicatori di performance deve essere, infatti, coerente con il ruolo della categoria e con le risorse allocate. Per esempio, per una categoria destinazione, maggiore importanza deve essere attribuita alla soddisfazione del cliente, alla crescita del volume delle vendite e alla quota di mercato, mentre per una categoria *convenience* potrebbe risultare prioritaria la crescita dei profitti.
Queste considerazioni rendono evidente quanto non sia opportuno usare le stesse misure per tutte le categorie contrariamente alla standardizzazione frequentemente proposta dai modelli di *category management* più diffusi. Meglio, dunque, utilizzare misure di performance comuni a tutte le categorie e aggiungere per ognuna di esse indicatori che riflettano il carattere unico della categoria.
Dato che, come detto, la raccolta e l'elaborazione delle informazioni necessarie alla compilazione della *scorecard* rappresentano attività onerose, è necessario progettarne in modo efficiente la tempistica. **La cadenza dei controlli può avere periodicità giornaliera, settimanale e mensile a seconda dei dati considerati e del ruolo strategico assegnato alla categoria.**
Giornalmente, per esempio, si possono analizzare i dati relativi alle vendite nonché monitorare le rotture di *stock*.
A livello settimanale può essere valutato il margine lordo della categoria, in valore assoluto e in percentuale, l'efficacia delle iniziative promozionali in corso, le rotazioni.
Mensilmente, invece, l'orizzonte di controllo si amplia, andando a toccare tutti gli aspetti significativi della gestione della categoria: redditività, comportamento e soddisfazione del cliente, limitatamente agli indicatori rilevabili in modo automatico, così come anche la gestione del flusso fisico della merce.



Al termine dell'esercizio o di cicli fondamentali della gestione, se caratterizzati da stagionalità rilevanti, è necessario effettuare un controllo successivo, ovvero un insieme di valutazioni complessive a consuntivo sull'efficacia e l'efficienza della gestione. L'obiettivo è quello di raccogliere elementi utili per la formulazione delle decisioni future e di valutare l'operato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
Gli indicatori devono abbracciare tutte le dimensioni della *performance* di categoria e normalmente sono di carattere più sintetico rispetto a quelli utilizzati nel controllo concomitante. Il che significa che si fermano a livello di categoria.
A chiusura va comunque ricordato che **nonostante la *scorecard* rappresenti uno strumento eccellente di autovalutazione, dovrebbe esistere un meccanismo che dia anche voce alle esigenze e alle valutazioni dei clienti**, che consenta di valutare, classificare sia il distributore sia i prodotti che vende, come per esempio le interviste sul punto vendita.

Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÚ

Questo articolo fa riferimento alla Bussola Il negozio nell'era di Internet, scritta da Confcommercio, Aprile 2018.

Collana Le Bussole
Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, informato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.