

Per una definizione del category

La gestione della categoria è male implementata da molti retailer, che così ricadono in antichi vizi

Dietro il successo del category management nella distribuzione italiana, resistono parecchi luoghi comuni. Se intendiamo il category, sbagliando, come un processo lineare che parte dalle esigenze del consumatore per arrivare a determinare l'assortimento, Esselunga fa bene



a vantarsi di non adottare questo metodo a differenza di molti competitor. Ma se per category si intende un processo circolare, dove il feedback dei clienti viene gestito costantemente, sono poche le aziende che lo hanno adottato. Le principali cause di un'applicazione scorretta (che si traducono in effetti negativi) sono: categorie definite in maniera approssimativa, ruoli delle categorie non coerenti con le vocazioni iniziali; definizione degli obiettivi non coerente con i ruoli delle categorie; mancanza di revisione continua. Le aziende non hanno avuto il

coraggio di definire obiettivi che mettessero in secondo piano scontistica e listing, annullando così ogni concreta opportunità di posizionamento. La mancanza di revisione fa sì che si avvii un processo per raggiungere certi obiettivi, per poi, lentamente, concentrarsi sul processo stesso perdendo di vista gli obiettivi. Questo fenomeno ha effetti ancora più gravi se, come interlocutori, non si hanno funzioni interne, ma controparti esterne che approfittano di questa deriva. Nella misura in cui il category modifica il modo di agire della distribuzione, l'industria ha



risposto sviluppando assortimenti in grado di aggirare i filtri posti, senza generare un miglioramento complessivo dell'offerta. Il risultato è la progressiva burocratizzazione dell'attività di category. Oppure, si frequentano ancora di più i soliti produttori in nome della colla-

borazione continua e si perde di vista lo scopo: rendere il retailer più propositivo e selettivo nei confronti dell'industria e differenziarsi rispetto ai concorrenti. Da metodo che doveva portare innovazione ed efficienza, il category si è trasformato in un meccanismo pesante e rigido, dove la classificazione Ecr spesso si piega all'esigenza di parte.

l.smareglia@delta-team.it

(ha collaborato Mauro Sciangula

m.sciangula@delta-team.it)

UN'AGENDA PER LA DO



IN UN CONTESTO IN CUI I DISTRIBUTORI SONO ALLA RICERCA DI UNA NUOVA VOCAZIONE E LE INDUSTRIE DEL FOOD STENTANO A RIVEDERE LA PROPRIA OFFERTA, le aziende della do, ancora snelle, hanno grandi opportunità da cogliere in termini di differenziazione dell'offerta ed esplorazione di nuovi fornitori, se imparano a sfruttare le potenzialità della flessibilità. I passi per evitare gli errori del passato sono:

- flessibilità sui livelli Ecr, cambiare livello di riferimento a seconda delle necessità, che non significa sviluppare classificazioni proprie che servono a nascondere i limiti;

- affrancamento dalle logiche di listing;
- categorie che rispondano alle esigenze del consumatore nella prossimità;
- focalizzazione su tradizione e localismi per accrescere la differenziazione (ma monitorando costantemente i risultati, per evitare di rincorrere un'offerta che il cliente non premia);
- obiettivi coerenti ed esplorazione di nuovi fornitori;
- manutenzione costante dei processi in una logica di progetto, attraverso un confronto costante con attori esterni all'azienda.