

ΟΔΗΓΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ CATEGORY GROWTH MANAGEMENT



Περιεχόμενα

1	Ανανεωμένες έννοιες στο μοντέλο του Category Growth Management και οι επικαιροποιήσεις του Οδηγού.....	4
1.1	Από τον Καταναλωτή (Consumer) στον Αγοραστή (Shopper) στον Αγοραναλωτή (Shopsomer).....	4
1.2	Η τάση στο ηλεκτρονικό κατάστημα και τις online αγορές.....	6
1.3	Από το φυσικό κατάστημα και το Multi-Channel στο Omni-Channel.	6
1.4	Η εξέλιξη των αναλύσεων σε επίπεδο BIG DATA & Data Mining.....	8
1.5	Category Growth Management και οι τάσεις που αλλάζουν τις αγοραστικές συνήθειες.....	9
1.5.1	Κυκλική οικονομία	9
1.5.2	Οι επιδράσεις του COVID-19 στο Category Growth Management.....	9
2	Απαιτούμενες έρευνες για το Category Growth Management	11
2.1	Ομαδοποίηση βάσει εξειδίκευσης και πεδίου εφαρμογής.....	11
2.1.1	Έρευνες λιανέμπορων	11
2.1.2	Έρευνες προμηθευτών	11
2.1.3	Συνεργατικές έρευνες λιανέμπορων και προμηθευτών	12
2.2	Ομαδοποίηση βάσει μεθοδολογίας & Ερευνητικής Προσέγγισης	13
2.2.1	Έρευνες Ad-hoc ποσοτικές (Surveys)	13
2.2.2	Ποιοτικές έρευνες.....	13
2.2.3	Ποσοτικές έρευνες.....	13
2.2.4	Συνδυαστικές έρευνες.....	13
2.2.5	Panel Νοικοκυριών	14
2.2.6	Ζωντανή παρατήρηση καταναλωτικής συμπεριφοράς (Accompanied studies).....	14
2.2.7	Το Δέντρο Αγοραστικής Απόφασης.....	14
2.3	Το Αγοραστικό Ταξίδι	15
3	Η Ψυχολογία του Shopper	17
3.1	Οι περισσότερες επιλογές δεν είναι απαραίτητο καλύτερες για τον Shopper «Less is more – Εξορθολογισμός αποδοτικού κωδικολογίου».	17
3.2	Marketing των Αισθήσεων (Sensory Marketing).....	18
3.3	Η Θεωρία του Σημείου Αναφοράς (Anchoring).....	20
4	Στρατηγική Λιανέμπορου.	21
5	Διαδικασία Category Growth Management.	23
5.1	Βασικές Αρχές του Category Growth Management.	23

5.1.1	Το Όραμα ανάπτυξης της κατηγορίας.....	23
5.1.2	Όραμα και αποστολή εταιρίας.....	24
5.1.3	Στρατηγικές Trade Marketing και εφοδιαστικής αλυσίδας.....	24
5.1.4	Προφίλ Shoppers.....	25
6	ΤΑ 8 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟ CATEGORY GROWTH MANAGEMENT	26
6.1	Ορισμός Κατηγορίας.....	26
6.1.1	Διαμόρφωση Προϊοντικών Κατηγοριών.....	29
6.2	Ρόλος της Κατηγορίας.....	30
6.2.1	Κατηγορία Προορισμού (Destination).....	31
6.2.2	Κατηγορία Προτίμησης (Preferred).....	32
6.2.3	Κατηγορία Ευκολίας (Convenience).....	32
6.2.4	Κατηγορία Εποχιακή (Seasonal).....	32
6.3	Μέτρηση - Αξιολόγηση Κατηγορίας.....	34
6.4	Κριτήρια Απόδοσης Κατηγορίας.....	38
6.5	Στρατηγικές & Ενέργειες Κατηγορίας.....	40
6.5.1	Στρατηγική Κατηγορίας ως προς το Ρόλο της Κατηγορίας & τον Shopper.....	40
6.5.2	Οι εναλλακτικές στρατηγικές κι ενέργειες Κατηγοριών.....	43
6.5.3	Ολοκλήρωση στρατηγικών Κατηγορίας και ενεργειών.....	46
6.6	Πλάνο εφαρμογής Category Growth Management.....	47
6.6.1	Διαδικασία επιλογής ιδανικής συλλογής ανά τύπο καταστήματος.....	48
6.7	Επαναξιολόγηση – Επανεξέταση Κατηγορίας.....	49

Εισαγωγή

Το 2000 η ομάδα εργασίας του Demand Side του ECR Hellas με αντικείμενο το Category Management, ανέπτυξε έναν οδηγό παρουσίασης της μεθοδολογίας του Category Management, κατά τα πρότυπα του αντίστοιχου οδηγού του ECR Europe.

Στόχος του οδηγού αυτού ήταν η περιγραφή της βασικής μεθοδολογίας του Category Management, προκειμένου να βοηθήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις να κατανοήσουν τα βήματα ανάπτυξής του.

Κατά το διάστημα των 20 χρόνων που ακολούθησαν από την πρώτη έκδοση του οδηγού, οι αλλαγές που έχουν συμβεί τόσο σε επιχειρηματικό επίπεδο (είσοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου και η ανάπτυξη των e-shops, κ.ά), όσο και σε επίπεδο αλλαγών στις καταναλωτικές / αγοραστικές συμπεριφορές σε συνδυασμό με την ανάπτυξη τεχνολογιών αιχμής, είναι πολύ σημαντικές και επηρεάζουν δυναμικά, τη μεθοδολογία του Category Management.

Η επικαιροποίηση του οδηγού, έχει ως στόχο να εντάξει αυτές τις αλλαγές και να προσαρμόσει τον οδηγό στο σήμερα ώστε να αποτελέσει ένα χρήσιμο βοήθημα τόσο για το λιανεμπόριο όσο και τους προμηθευτές του κλάδου των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών προϊόντων (FMCG) όσο και πιθανά για άλλους κλάδους.

Στην ολοκληρωμένη προσέγγιση του Category Management θα πρέπει να αναδεικνύεται η σημασία της ανάπτυξης των Προϊοντικών Κατηγοριών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει γίνεται αναφορά στο **Category Growth Management** (εφεξής θα αναφέρεται και ως **C.G.M.**).

Η επικαιροποίηση του οδηγού έγινε από το ECR Hellas στο πλαίσιο της αντίστοιχης ομάδας εργασίας με τη συμμετοχή 10 στελεχών από την πλευρά των προμηθευτών, των λιανεμπόρων, του εργαστηρίου Eltrun του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και της συμβουλευτικής εταιρίας Exceed Consulting με συντονιστές τους Σπύρο Μιχαλούδη από την εταιρία P&G και τη Νατάσα Τσότρα, από την εταιρία Nestle.

Η επικαιροποίηση του Οδηγού πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις: Στην 1^η φάση όλα τα μέλη της Ομάδας έκαναν τις παρατηρήσεις τους για αλλαγές κι επικαιροποιήσεις που αφορούσαν σε όλα τα μέρη του Οδηγού και στη 2^η φάση συστάθηκε συντακτική ομάδα για την τελική επικαιροποίηση και συγγραφή του Οδηγού. Σημειώνεται ότι καθόλη την διάρκεια (δύο φάσεις) επικαιροποίησης του Οδηγού τηρήθηκαν οι κανόνες συμμόρφωσης με το δίκαιο του ανταγωνισμού από τα μέλη της αντίστοιχης ομάδας εργασίας ECR Hellas στο πλαίσιο των συναντήσεων που πραγματοποιήθηκαν.

Συμμετέχοντες	Ρόλος
Μιχαλούδης Σπύρος, PROCTER & GAMBLE	Συντονιστής Έργου
Τσότρα Νατάσα, NESTLE	Συντονιστής Έργου
Λαβιδιώτης Γιάννης, EXCEED CONSULTING	Συντακτική Ομάδα, Edit Leader
Σταύρου Βασίλης, ELTRUN /ΟΙΚ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	Συντακτική Ομάδα
Κωνσταντάκος Δημήτρης, HENKEL	Συντακτική Ομάδα
Τσώνης Γιώργος, GLOBALTAILER	Συντακτική Ομάδα
Χαρμπά Αποστολία, COCA COLA 3E	Συμμετοχή στην Ομάδα Οδηγού
Φλορεντία Κουλαμπά	Συμμετοχή στην Ομάδα Οδηγού
Πάσχου Γεωργία, BAZAAR	Συμμετοχή στην Ομάδα Οδηγού
Μιχαλάκη Κλειώ MONDELEZ	Συμμετοχή στην Ομάδα Οδηγού

1 Ανανεωμένες έννοιες στο μοντέλο του Category Growth Management και οι επικαιροποιήσεις του Οδηγού.

Όπως αναφέρθηκε, από τη συγγραφή του πρώτου Οδηγού μέχρι σήμερα, έχουν γίνει πολλές αλλαγές και θα συνεχιστούν στο μέλλον.

Οι νέες τάσεις των καταναλωτών σε μια Omni-Channel εποχή, η τάση προς πιο υγιεινές διατροφικές συνήθειες, βιωσιμότητα, οικολογία, εταιρική κοινωνική ευθύνη, τα νέα αγοραστικά ταξίδια με εξελισσόμενες συνήθειες και προτεραιότητες, μας οδηγούν στη διαπίστωση ότι ρόλος του C.G.M. εξελίσσεται συνεχώς. Από την επικέντρωση σε επιλεγμένες προϊόντικές κατηγορίες (εφεξής θα αναφέρονται και ως Κατηγορίες) προς την πρόταση ενός ιδανικού μείγματος σε κάθε Κατηγορία με στόχο την ανάπτυξη της σε ποιοτικούς και οικονομικούς όρους και φυσικά την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

1.1 Από τον Καταναλωτή (Consumer) στον Αγοραστή (Shopper) στον Αγοραναλωτή (Shopsumer).

Όταν αναπτύχθηκε για πρώτη φορά η έννοια του Category Growth Management, τότε, η έννοια του καταναλωτή ήταν στο επίκεντρο της προσοχής των προμηθευτών και των λιανεμπόρων.

Η αρχική προσέγγιση του Category Growth Management ήταν να καταλάβει τις ανάγκες των καταναλωτών και τη συμπεριφορά τους σε σχέση με την κάθε προϊόντική κατηγορία (εφεξής θα αναφέρεται ως Κατηγορία). Στην πορεία έγινε αντιληπτή η διαφορά των ρόλων μεταξύ καταναλωτή και αγοραστή (Shopper) και η αξία ξεχωριστής ανάγκης μελέτης ως προς την συμπεριφορά των δύο ρόλων.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι δύο αυτοί ρόλοι δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτουν με το ίδιο άτομο. Για παράδειγμα για τις πάνες βρεφικής φροντίδας άλλος καταναλώνει (καταναλωτής) ενώ άλλος επιλέγει και αγοράζει μέσα στο κατάστημα (αγοραστής).

Ο καταναλωτής (consumer) διαμορφώνει τις επιθυμίες και τις ανάγκες του όσον αφορά στα προϊόντα και στις μάρκες πριν ακόμη προχωρήσει στη διαδικασία των αγορών του. Ο τρόπος επιρροής του καταναλωτή συνδέεται με την επικοινωνία πριν «μπει» στο κατάστημα κυρίως σε επίπεδο above-the-line. Στην πορεία διαπιστώθηκε ότι ο καταναλωτής κατά τη διάρκεια των αγορών του επιλέγει προϊόντα για τον εαυτό του αλλά και για άλλους και η συμπεριφορά του αλλάζει ή επηρεάζεται μέσα στο κατάστημα σε σχέση με τις προτιμήσεις του. Οπότε και προσδιορίστηκε η έννοια του Αγοραστή (Shopper).



Τα τελευταία, περίπου, 15 χρόνια βλέπουμε να αναδεικνύεται παράλληλα με το ρόλο του Καταναλωτή και ο ρόλος του Αγοραστή (εφεξής θα αναφέρεται ως Shopper). Γεγονός απόλυτα λογικό αφού η «Στιγμή Της Αλήθειας», δηλαδή η απόφαση αγοράς, διαμορφώνεται μπροστά στο τελικό σημείο πώλησης.

Ο Shopper όταν, πλέον, βρίσκεται στη διαδικασία αγορών, για τον ίδιο ή και για άλλους, στο φυσικό ή στο ηλεκτρονικό κατάστημα συμπεριφέρεται - πολλές φορές - διαφορετικά σε σχέση με τον ρόλο του ως καταναλωτής, γιατί έχει τη δυνατότητα να δει μπροστά του περισσότερες ή/και διαφορετικές προτάσεις και να επηρεαστεί σε σχέση με τις καταναλωτικές του προτιμήσεις. Ο τρόπος επιρροής του Shopper γίνεται κυρίως με ενέργειες instore και below-the-line όπως προωθητικές ενέργειες, προβολές, P.O.P. κλπ κλπ.

Πλέον όμως διαπιστώνεται, πως οι Shoppers έχουν τη δυνατότητα, να διαμορφώνουν σχεδόν παράλληλα, με τις καταναλωτικές τους προτιμήσεις και την αγοραστική τους συμπεριφορά, γιατί ακόμη κι όταν βρίσκονται εκτός του φυσικού καταστήματος μπορούν να είναι σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, ενώ όταν βρίσκονται στο φυσικό υπάρχουν πολλές ευκαιρίες που επηρεάζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις.

Άρα, πλέον, μάλλον δεν θα πρέπει να διαχωρίζεται η φύση του καταναλωτή και του Shopper αλλά να γίνεται αντιληπτή η μικτή του ιδιότητα και να μιλάμε για τον Αγοραναλωτή (Shopsomer)¹.

Οι λιανέμποροι θέλουν να κερδίσουν τους Shoppers με διαφοροποιημένες προτάσεις, την αρχιτεκτονική του φυσικού αλλά και του ηλεκτρονικού του καταστήματος βασισμένοι σε στοιχεία και μελετώντας το συνολικό του αγοραστικό ταξίδι.

Το ταξίδι του Αγοραναλωτή επίσης επηρεάζεται από τη δομή των σύγχρονων μέσων (κοινωνικά δίκτυα, μηχανές αναζήτησης κλπ).



Εικόνα1.1-1 Η διαφορά του Καταναλωτή και του Αγοραστή και η νέα έννοια του Αγοραναλωτή

Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη, καθόλη τη διάρκεια του Οδηγού, θα επικρατήσει η χρήση της έννοιας του Shopper.

¹ η συγκεκριμένη έννοια αναφέρεται για πρώτη φορά σε αυτόν τον Οδηγό.

1.2 Η τάση στο ηλεκτρονικό κατάστημα και τις online αγορές.

Η εξέλιξη των online και των on-the-go καταστημάτων φέρνουν τους καταναλωτές σε διαφορετικές «αγοραστικές στιγμές» πιο κοντά στους προμηθευτές και λιανέμπρους και αναδιαμορφώνονται οι παραδοσιακές αγοραστικές συνήθειες ([ECR Community 2020, Category Management Yesterday, Today and Tomorrow](#)).

Παράγοντες όπως:

- η σύγκριση των τιμών διαφόρων εμπόρων σε online επίπεδο,
- η αντίστοιχη ποικιλία (assortment) των κωδικών στο φυσικό και το on-line κατάστημα,
- η δυνατότητα και η ευκολία παράδοσης των προϊόντων,
- η ευκολότερη σύγκριση των προτάσεων και προσφορών των διαφορετικών εμπόρων.
- η ευκολία του καταναλωτή είτε στο κινητό του είτε στον υπολογιστή του.
- η αμεσότητα των κοινωνικών δικτύων του επιτρέπουν να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες και τα θέλω του ταχύτερα, ευκολότερα, οικονομικότερα και να παραμένει καλύτερα ενημερωμένος σε πολύ μικρότερο χρόνο.



Τα παραπάνω αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για το σύγχρονο καταναλωτή και μπορεί να τα βρει μέσω των online αγορών ενώ η αγοραστική του εμπειρία μεγιστοποιείται όταν μπορεί να συνδυάσει τις αγορές του ηλεκτρονικά, στο φυσικό κατάστημα και με τη δυνατότητα της παράδοσης των προϊόντων στο σημείο επιλογής του.

Ο συνδυασμός των On-line αγορών και του φυσικού καταστήματος οδηγεί στην ανάπτυξη των πολυκαναλικών (multi-channel) αγορών.

1.3 Από το φυσικό κατάστημα και το Multi-Channel στο Omni-Channel.

Από την μοναδική επιλογή του φυσικού καταστήματος, τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εμπόρους, η εξέλιξη της τεχνολογίας (internet, κινητά τηλέφωνα κλπ) έδωσε τη δυνατότητα για την ανάπτυξη διαφορετικών καναλιών (eshop, facebook, amazon, ebay, καταστήματα κλπ) όπου, σε αρχικό στάδιο, το κάθε ένα λειτουργεί αυτόνομα από τα υπόλοιπα και κατόπιν σ' ένα πολυκαναλικό (multichannel) περιβάλλον.

Το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι προέκταση του φυσικού καταστήματος, άρα πρέπει να διαθέτει τα ίδια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το φυσικό κατάστημα και παράλληλα να είναι φιλικό για το χρήστη.

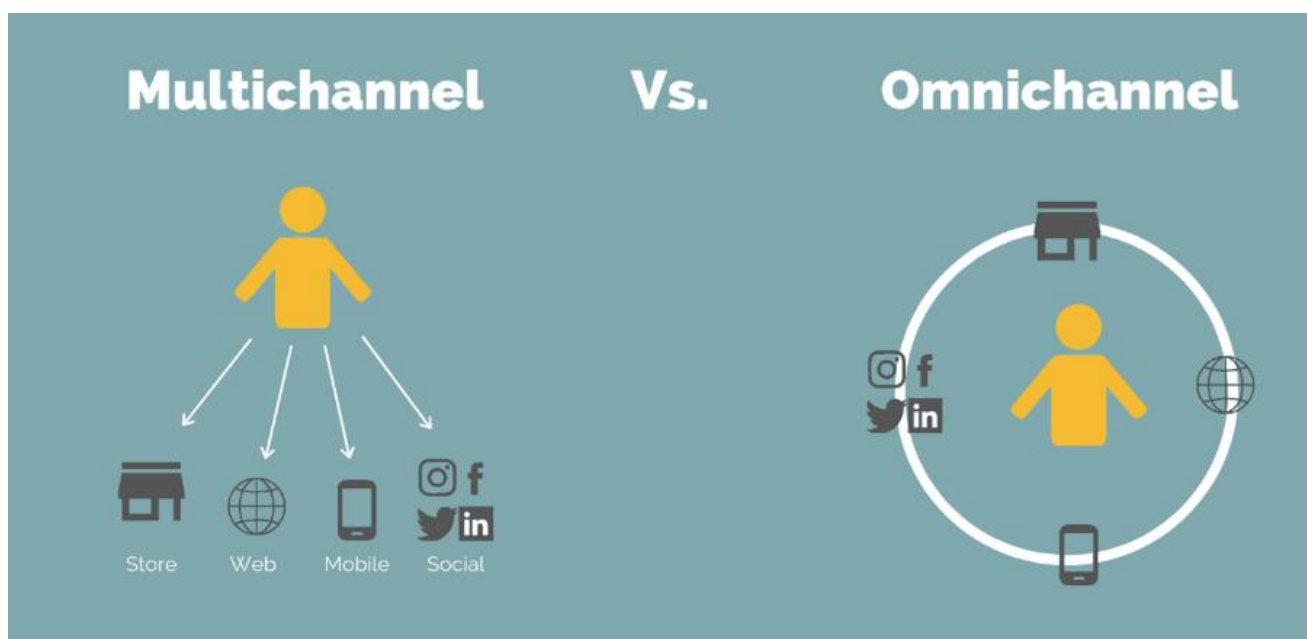
Μία βασική αδυναμία της multichannel στρατηγικής, είναι η μεγάλη πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης και ανομοιόμορφης αγοραστικής εμπειρίας που συχνά αφήνει τους πελάτες απογοητευμένους από το επίπεδο υπηρεσιών, όταν τα διαφορετικά κανάλια λειτουργούν ανεξάρτητα ή δεν μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να συμπληρώσει το ένα το άλλο.

Το **Omnichannel** αποτέλεσε την εξέλιξη του multichannel ώστε να παρέχει ομοιόμορφη και συνεπή χρηστική εμπειρία για τους πελάτες μιας εταιρείας σε όλα τα διαθέσιμα κανάλια πωλήσεων (touch points) και marketing.

Η κάθε εταιρεία που αναπτύσσει τη λογική του omnichannel θα πρέπει να μπορεί να “ενώσει” και να αυτοματοποιήσει το συγχρονισμό όλων των διαθέσιμων σημείων επαφής (κανάλια επικοινωνίας και υπηρεσιών μέσω μιας κοινής omni-channel πλατφόρμας λογισμικού η οποία μπορεί να παρέχει ένα κεντρικό σύστημα διαχείρισης των απαραίτητων πληροφοριών (προϊόντα, αποθέματα, πελάτες, παραγγελίες, προμηθευτές κλπ.), είτε με την διασύνδεση όλων των επιμέρους συστημάτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία (erp, crm, scm, eshop, amazon, pos κλπ.) με μηχανισμούς αυτόματου συγχρονισμού και ενημέρωσης των δεδομένων τους.

Επιπρόσθετα, δημιουργούνται όλες οι διασυνδέσεις με τα συστήματα των άλλων παρόχων κι εταιρειών που συνεργάζεται η εταιρεία για την διεκπεραίωση των πωλήσεων και το marketing: τράπεζες, online payment gateways, μεταφορικές, sites σύγκρισης τιμών, ηλεκτρονικές αγορές, κοινωνικά δίκτυα, μηχανές αναζήτησης, προμηθευτές.

Αυτό που ευαγγελίζονται οι εταιρείες για το omnichannel είναι πως θα πρέπει να υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση τόσο για τον Λιανέμπορο όσο και για τους προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο το αγοραστικό ταξίδι του κάθε πελάτη είναι πολύ πιο εύκολο και σύντομο αλλά και πλήρες με επαρκή πληροφόρηση και εξυπηρέτηση που αναβαθμίζει την ποιότητα της αγοραστικής εμπειρίας.



Εικόνα 1.3-1 Απεικόνιση η εξέλιξη από το Multichannel σε Omnichannel.

1.4 Η εξέλιξη των αναλύσεων σε επίπεδο BIG DATA & Data Mining.

Το Category Growth Management είναι μια γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των λιανεμπόρων, προμηθευτών και Shoppers, βασισμένη στην πληροφόρηση και την ανάλυση στοιχείων.

Τα πρώτα χρόνια η πρόσβαση στην πληροφορία ήταν δύσκολη και ο όγκος ήταν περιορισμένος. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία δίνουν απεριόριστες δυνατότητες.

Από την πλευρά των λιανεμπόρων η πληροφόρηση μπορεί να προέλθει από τα POS, τις κάρτες πιστότητας, τα online καταστήματα, τα κοινωνικά δίκτυα και από την πλευρά των προμηθευτών από έρευνες shopper, CRM εργαλεία, και τα κοινωνικά δίκτυα.

Όλα τα παραπάνω δίνουν πληθώρα πληροφόρησης, η οποία είναι σε πολύ μεγάλες ποσότητες (Big Data) και η μεγάλη πρόκληση που αναδύεται είναι αυτή της αξιοποίησής της.

Η Μεγάλη Πληροφόρηση (Big Data) παρέχει τη βάση για το Category Growth Management.



Οι εξελίξεις της τεχνολογίας οδηγούν την καινοτομία στο λιανεμπόριο. Η εμπειρία της εικονικής πραγματικότητας θα συμβάλει ακόμη καλύτερα στις φιλοδοξίες / ανάγκες των καταναλωτών.

Με την εις βάθος κατανόηση του Shopper θα είναι δυνατή η μετάβαση από το απρόσωπο στο προσωποποιημένο marketing με

τη χρήση εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης για την απόλυτη πρόταση για τον κάθε ένα Shopper. Σημαντική προϋπόθεση για την εφαρμογή εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης είναι η Μεγάλη Πληροφόρηση (Big Data).

Η συνεργασία των λιανεμπόρων με τους προμηθευτές στοχεύει: 1. στην βελτιστοποίηση των επιλογών του Shopper με βάση τις οικονομικές του δυνατότητες 2. στην πρόταση για την κάθε Κατηγορία προς τον Shopper, 3. στην ευκολία να αγοράσει τα προϊόντα μέσα από διαφορετικά σημεία και να τα παραλάβει όπου επιθυμεί και 4. στη δυνατότητα να επικοινωνεί τις λύσεις της Κατηγορίας μέσα κατά τη διάρκεια του αγοραστικού του ταξιδιού.

1.5 Category Growth Management και οι τάσεις που αλλάζουν τις αγοραστικές συνήθειες.

1.5.1 Κυκλική οικονομία

Η προστασία του περιβάλλοντος, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι μειωμένες εκπομπές ρύπων, η ανακύκλωση συσκευασιών και γενικά το περιβαλλοντικό αποτύπωμα είναι κάποιες από τις έννοιες οι οποίες σημειώνονται όλο και περισσότερο στην καθημερινότητα να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις των καταναλωτών και στις επιλογές των προϊόντων που θα αγοράσουν. Η κυκλική οικονομία είναι μια από τις τάσεις που θα παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση νέων Κατηγοριών στο λιανεμπόριο.



Είναι η μετάβαση από μια οικονομία «cowboy» σε μια οικονομία «spaceship» ([The Economics of the Coming Spaceship Earth - Kenneth E. Boulding, 1966](#)).

Η οικονομία του cowboy, σημαίνει ότι οι εταιρείες και οι καταναλωτές που απαρτίζουν μια οικονομία, θεωρούν ότι οι φυσικές πηγές είναι ανεξάντλητες και ότι η φύση μπορεί να απορροφήσει όλα τα απόβλητά μας.

Από την άλλη όμως η οικονομία «spaceship» αφορά σε μια οικονομία όπου οι άνθρωποι εξοικονομούν και επαναχρησιμοποιούν αγαθά και ενέργεια όπως ακριβώς κάνει ένας αστροναυτής όταν είναι σε τροχιά.

Από το πως σχεδιάζουμε, παράγουμε και χρησιμοποιούμε προϊόντα έως στο πως να μειώσουμε τα απόβλητά μας διατηρώντας τον πλανήτη μας καθαρό.

1.5.2 Οι επιδράσεις του COVID-19 στο Category Growth Management.

Για τους καταναλωτές η πρωτόγνωρη εμπειρία και οι παρατεταμένες ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας COVID-19 επέφεραν δραματικές αλλαγές όσον αφορά στην αγοραστική τους συμπεριφορά, στις προσδοκίες και τις αξίες που ψάχνουν στις αγορές τους.

Σύμφωνα με την πρόσφατη έκδοση του *ECR Community* και τίτλο «**Category Management Yesterday, Today and Tomorrow**», (2020) τα αγοραστικά ταξίδια και οι αποστολές, οι αγοραστικές συμπεριφορές και τα καλάθια αγορών έχουν αλλάξει δραματικά ενώ παράλληλα η πιστότητα σε προϊόντα, brands, σε retailers αλλά και η εικόνα των καταστημάτων είναι πλέον με μεγάλη αστάθεια.

Είναι αναμενόμενο πως μετά και την πανδημία κάποιες από αυτές τις αλλαγές θα ξεχαστούν αλλά κάποιες άλλες θα παραμείνουν, διαμορφώνοντας ένα νέο αγοραστικό περιβάλλον.

Από αυτές τις αλλαγές που αναμένονται να παραμείνουν είναι οι εξής:

- Οι καταναλωτές σε περιόδους αβεβαιότητας είναι πιο απαιτητικοί αλλά προτιμούν να μην ρισκάρουν με τις επιλογές τους και ψάχνουν ακόμη περισσότερο για το **value-for-money** των αγορών τους.
- Μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών που δοκίμασαν τις ηλεκτρονικές αγορές θα παραμείνουν σε αυτή τη συνήθεια.
- Οι Shoppers θα αγοράζουν **περισσότερα ψώνια ανά αγοραστικό ταξίδι** και θα προτιμάνε τα **καταστήματα που είναι πιο κοντά** σε αυτούς.
- Τα νοικοκυριά, λόγω και των κοινωνικών περιορισμών και των παρατεταμένων lockdowns επέστρεψαν στην **προετοιμασία των γευμάτων τους στο σπίτι**. Αυτό εκτιμάται πως θα διατηρηθεί, τουλάχιστον σε ένα βαθμό, μετά και την πανδημία.
- Η πανδημία COVID 19, άλλαξε συνήθειες **προσωπικής υγιεινής και φροντίδας** καθώς και ακόμη περισσότερο τις **διατροφικές συνήθειες** των καταναλωτών (με τη λογική της ενίσχυσης του ανοσοποιητικού τους συστήματος).
- Τέλος οι καταναλωτές επιλέγουν brands και retailers με ακόμη πιο αυστηρά κριτήρια, από το παρελθόν και δίνουν μεγαλύτερη σημασία κατά πόσο παρουσιάζουν ένα **καλό & υπεύθυνο κοινωνικό πρόσωπο και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης**.



Το Category Growth Management μπορεί να βοηθήσει στην ομαλότερη μετάβαση στην μετα-COVID περίοδο μέσω του επαναπροσδιορισμού ή και της αναδιαμόρφωσης προϊοντικών Κατηγοριών, με την επαναξιολόγηση του ρόλου κάποιων από αυτών και την προσαρμογή νέων στρατηγικών στην προσέγγιση της ανάπτυξης της κάθε Κατηγορίας. ([ECR Community 2020, Category Management Yesterday, Today and Tomorrow](#)).

2 Απαιτούμενες έρευνες για το Category Growth Management

Οι έρευνες που χρειάζονται για την εφαρμογή του Category Growth Management διακρίνονται σε δύο άξονες, ανάλογα με την εξειδίκευση και το πεδίο εφαρμογής που απαιτείται αλλά και της μεθοδολογίας που εφαρμόζεται.

Στον άξονα της εξειδίκευσης διακρίνονται τρεις τύποι ερευνών που διαφοροποιούνται ανάλογα με το ποιον αφορούν : τους λιανέμπορους, τους προμηθευτές ή και τους δύο συνεργατικά.

Στον άξονα της μεθοδολογίας όπου διακρίνονται προσεγγίσεις που ποικίλουν ανάλογα με το είδος των διαθέσιμων δεδομένων (ποιοτικά/ποσοτικά) αλλά και, πιθανόν, διαθέσιμα panel χρηστών που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα που προσφέρουν αξία.

2.1 Ομαδοποίηση βάσει εξειδίκευσης και πεδίου εφαρμογής

2.1.1 Έρευνες λιανέμπορων

Η πρώτη κατηγορία ερευνών αφορά στις έρευνες των λιανέμπορων, οι οποίες υλοποιούνται είτε από τους ίδιους τους λιανέμπορους είτε συνεργατικά με τους προμηθευτές.

Σκοπός αυτών των ερευνών είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση της συμπεριφοράς των Shoppers προκειμένου να αναγνωρίσουν πιο αποδοτικά τις ανάγκες τους. Ειδικότερα, ενδιαφέρον αποτελεί ο τρόπος και το κανάλι (φυσικό κατάστημα/online) που αναζητεί ο Shopper τα προϊόντα και τις Κατηγορίες που προσφέρει ο λιανέμπορος μέσα από το δίκτυο των καταστημάτων του.

Στόχος αυτών των ερευνών είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών ευκαιριών για τον λιανέμπορο και ο εντοπισμός των Shoppers (target groups) στους οποίους στοχεύει ανά κανάλι (φυσικό/online/Omnichannel).

2.1.2 Έρευνες προμηθευτών

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις έρευνες των προμηθευτών για τις Κατηγορίες που τους αφορούν. Σκοπός αυτών των ερευνών είναι η ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών των συγκεκριμένων Κατηγοριών, μέσα από ένα 360° omnichannel περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει τη συμπεριφορά του καταναλωτή, πριν επισκεφτεί ή μπει στο κατάστημα και καθόλη τη διάρκεια της επίσκεψής του μέσα στο κατάστημα αλλά και στη συμπεριφορά του όταν φύγει από αυτό.

Ακόμη μελετούν πως συνδέονται οι ανάγκες των Shoppers με τον τρόπο που αγοράζουν τις συγκεκριμένες Κατηγορίες, καθώς και ο ορισμός του τι αντιλαμβάνεται ο Shopper ως Κατηγορία. Η εφαρμογή τεχνικών εξόρυξης (data mining) γνώσης και επιχειρηματικής αναλυτικής μπορούν να προσφέρουν πληροφορία για τον συσχετισμό μεταξύ Κατηγοριών, κάτι που οδηγεί και στον χωροταξικό σχεδιασμό τους.

Αποτέλεσμα αυτών των ερευνών είναι ο ορισμός των Κατηγοριών, και η πρόταση σχεδιασμού των ραφιών με βάση τις ανάγκες των Shoppers όσον αφορά στο φυσικό κατάστημα, αλλά και στη διαμόρφωση της εικόνας και της δομής (wireframe²) του online καταστήματος.

² Η σχηματική απεικόνιση της δομής ενός website ή ενός online shop

Ιδιαίτερη αναφορά χρήζει η αποδοτικότερη κατανόηση της συμπεριφοράς του Shopper στα διάφορα στάδια του omnichannel περιβάλλοντος, προκειμένου να προσεγγιστούν και να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του.

2.1.3 Συνεργατικές έρευνες λιανέμπορων και προμηθευτών

Η τρίτη κατηγορία αφορά στις έρευνες των Λιανέμπορων & των Προμηθευτών για τις Κατηγορίες κοινού ενδιαφέροντος στα καταστήματα των πρώτων.

Σκοπός αυτών των ερευνών είναι η κατανόηση των αναγκών των Shoppers και ευκαιριών συγκεκριμένων Κατηγοριών σε συγκεκριμένο Λιανέμπορο. Στόχος είναι η αποδοτικότερη κατανόηση, η εξυπηρέτηση, η ικανοποίηση και η διευκόλυνση των Shoppers τόσο στην πλοήγηση στην Κατηγορία όσο και στη λήψη της αγοραστικής τους απόφασης.

Ιδιαίτερο πλεονέκτημα των συγκεκριμένων συνεργατικών ερευνών αποτελεί η εξειδικευμένη γνώση γύρω από την Κατηγορία που διαθέτει ο Προμηθευτής που σε συνδυασμό με το Λιανέμπορο μπορούν να ερμηνεύσουν πιο αποδοτικά τα ευρήματα τέτοιων μελετών και να σκιαγραφήσουν καλύτερα τον Shopper μαζί με τις ανάγκες του.

Οι έρευνες αυτές συμβάλουν στο να επιτευχθεί τόσο η ανάπτυξη της κατηγορίας όσο και η δημιουργία νέων ομάδων (segments) Shoppers ως απάντηση στις νέες ανάγκες που αναδύονται. Αποτέλεσμα αυτών των ερευνών είναι η απόκτηση χρήσιμων δεδομένων για τον ορισμό του ρόλου της Κατηγορίας και την ανάπτυξη στρατηγικών Category Growth Management στις συγκεκριμένες Κατηγορίες στο συγκεκριμένο Λιανέμπορο.



Σχήμα 2.1-1. Είδη ερευνών που απαιτούνται για το Category Growth Management

2.2 Ομαδοποίηση βάσει μεθοδολογίας & Ερευνητικής Προσέγγισης

Μια δεύτερη ομαδοποίηση των ερευνών είναι βάσει της μεθοδολογίας τους και κατά συνέπεια της τεχνογνωσίας που απαιτείται καθώς και του κόστους πραγματοποίησής τους. Με βάση αυτή την ομαδοποίηση, οι παραπάνω έρευνες διακρίνονται στους ακόλουθους τύπους ερευνών:

2.2.1 Έρευνες Ad-hoc ποσοτικές (Surveys)

Σκοπός αυτών των ερευνών, που συνήθως βασίζονται σε **ερωτηματολόγια** (με συνεντεύξεις με φυσική παρουσία είτε στο κατάστημα είτε εκτός ή online αυτοσυμπλήρωση), είναι να καταγράψουν τις απόψεις και συνήθειες αντιπροσωπευτικού αριθμού ερωτώμενων όπως διατυπώνονται μια συγκεκριμένη στιγμή.

Πρόκειται για τις πλέον βασικές και προσιτές έρευνες, οι οποίες καταγράφουν συμπεριφορές όχι όμως και τάσεις παρά μόνο εάν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία για σύγκριση. Τέτοιες, είναι οι έρευνες **Image Studies** και οι έρευνες **Usage & Attitude**.

Ειδικότερα, οι Image Studies χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση σχετικών εννοιών με τα προϊόντα όπως η αξία που προσφέρουν, η χρηστικότητα τους και η ποιότητα που τα χαρακτηρίζει. Οι έρευνες Usage & Attitude χρησιμοποιούνται για την κατανόηση της ελκυστικότητας ενός προϊόντος και για τον εντοπισμό ευκαιριών εξετάζοντας μοτίβα που προκύπτουν μέσα από δεδομένα πωλήσεων, χρήσης του προϊόντος ή αντίληψης των Shoppers γι' αυτό.

2.2.2 Ποιοτικές έρευνες

Σκοπός αυτών των ερευνών είναι η καταγραφή απόψεων μικρού δείγματος ερωτώμενων και κυρίως η καταγραφή της γνώμης τους για συγκεκριμένα **Concepts και Ιδέες**.

Παραδείγματα από διάφορα μέσα τα οποία επιτρέπουν διεξαγωγή τέτοιων ερευνών είναι οι έρευνες που σκιαγραφούν και απεικονίζουν το προφίλ του καταναλωτή καθώς και τα focus groups καταναλωτών.

2.2.3 Ποσοτικές έρευνες

Σκοπός αυτών των ερευνών η εξαγωγή πληροφορίας σχετικά με τη συμπεριφορά των Shoppers μέσα από δεδομένα που συλλέγονται από τις αγορές προϊόντων που βρίσκονται στα καλάθια τους τόσο σε φυσικά όσο και ψηφιακά καταστήματα. Οι έρευνες αυτές, σε συνδυασμό με τεχνικές **Επιχειρηματικής Αναλυτικής** (Business Analytics), μπορούν να συνδράμουν στην απάντηση ερωτημάτων που θέτονται προς μελέτη και να παράγουν γνώση η οποία θα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων από τους λιανέμπορους και προμηθευτές με στόχο την εξυπηρέτηση του Shopper.

2.2.4 Συνδυαστικές έρευνες

Σκοπός αυτών των ερευνών είναι να συνδυάσουν επιμέρους μεθόδους προκειμένου να μελετήσουν στοιχεία και ιδέες με ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και να εξάγουν πιο ολοκληρωμένα ευρήματα.

Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής τέτοιων ερευνών αφορούν στη δυνατότητα σύγκρισης διαφορετικών τύπων δεδομένων, στον εμπλουτισμό δεδομένων και στην αποτελεσματικότερη κατανόηση αυτών. Ωστόσο, κατά τη διεξαγωγή αυτών των ερευνών απαιτείται η εμπλοκή ειδικευμένων εμπειρογνομόνων

οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν και να ερμηνεύσουν την πολυπλοκότητα της αξιολόγησης των υπό μελέτη διαφορετικών τύπων δεδομένων.

2.2.5 Panel Νοικοκυριών

Τα Panel Νοικοκυριών είναι η δημιουργία μιας ομάδας (panel) νοικοκυριών στα οποία παρακολουθούνται και καταγράφονται συγκεκριμένες αγοραστικές και καταναλωτικές τους συνήθειες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Σκοπός αυτών των ερευνών, που είναι πιο δαπανηρές και απαιτητικές στη συντήρησή τους, είναι η καταγραφή καταναλωτικής συμπεριφοράς για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, άρα η απεικόνιση μεριδίων αγοράς, πιστότητας, τάσεων, συμπεριφοράς κλπ.

Οι έρευνες αυτές, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και νέων υπηρεσιών (π.χ. online & mobile), γίνονται πιο προσιτές με άμεσα αποτελέσματα σε λιγότερο χρόνο και με πολύ μεγαλύτερη βάση συμμετεχόντων. Με αυτό το τρόπο προσφέρονται πληροφορίες σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά των συμμετεχόντων με αισθητά μικρότερο κόστος και μεγαλύτερης κλίμακας εξαγωγής γνώσης.

2.2.6 Ζωντανή παρατήρηση καταναλωτικής συμπεριφοράς (Accompanied studies)

Σκοπός των ερευνών αυτών είναι η εξαγωγή γνώσης σχετικά με τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι Shoppers κατά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η ζωντανή παρατήρηση προϋποθέτει την παθητική παρακολούθηση του Shopper καθ' όλη τη διάρκεια του αγοραστικού του ταξιδιού.

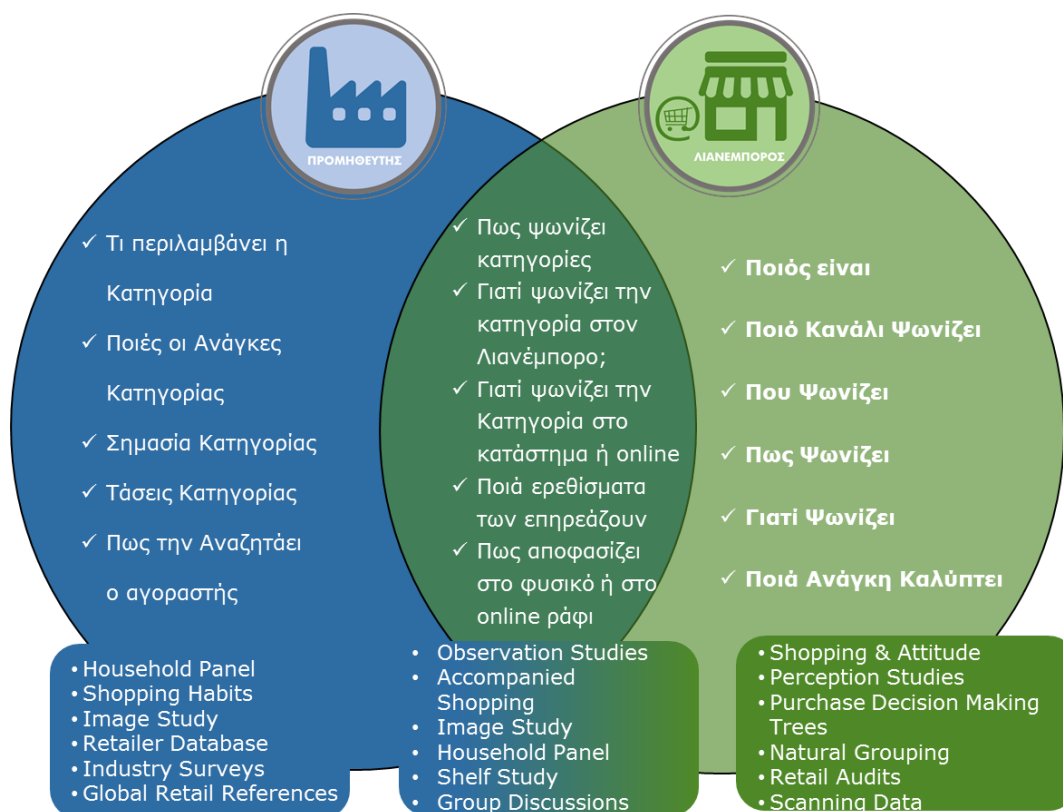
2.2.7 Το Δέντρο Αγοραστικής Απόφασης

Το Δέντρο Αγοραστικής Απόφασης, ονομάζεται και προϊόντική ιεραρχία, (αποτυπώνεται συνήθως σε γραφική επεικόνιση) βοηθάει τους προμηθευτές και τους λιανέμπορους να καταλάβουν πώς σκέφτεται κι επιλέγει ο Shopper κατά το αγοραστικό του ταξίδι και πώς αγοράζει τις συγκεκριμένες προϊόντικές κατηγορίες.

Για την σκιαγράφηση του δέντρου αγοραστικής απόφασης θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί, αντίστοιχα, η προϊόντική Κατηγορία. Αυτή η διαδικασία ποικίλλει και εξαρτάται από την ανάγκη του Shopper και τις συνθήκες όπως π.χ. ποιός είναι ο Shopper και το είδος της ανάγκης που θέλει να καλύψει αλλά και το είδος του καταστήματος στο οποίο θα επιλέξει να κάνει τις αγορές του.

Η χρησιμότητα του Δέντρου Αγοραστικής Απόφασης

- Βοηθά στη διαμόρφωση και στην τοποθέτηση μίας προϊόντικής Κατηγορίας στο κατάστημα.
- Συμβάλλει στο σχεδιασμό των πλανογραμμάτων και τη διαμόρφωση των διαδρόμων.
- Παρέχει πολύτιμη πληροφόρηση για τη διαδικασία του merchandising.
- Εντοπίζει δυνητικά κενά στη γκάμα της Κατηγορίας και ευκαιρίες για επιπλέον κωδικούς.



Εικόνα 2.2-1 Βασικά ερωτήματα για την κάθε πλευρά και συνδυαστικά και οι κατάλληλες έρευνες σε κάθε περίπτωση.

2.3 Το Αγοραστικό Ταξίδι

Οι λιανέμποροι προσπαθούν να κερδίσουν τους Shoppers με διαφοροποιημένες προτάσεις και προσφορές, συγκεκριμένη δομή και αρχιτεκτονική των καταστημάτων τους, είτε στα φυσικά είτε στα online καταστήματα.

Τα παραπάνω, είναι βασισμένα σε στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του **αγοραστικού ταξιδιού** των Shoppers που ξεκινάει από τη στιγμή που αντιλαμβάνεται ο Shopper την ανάγκη του μέχρι και την αξιολόγηση της αγοραστικής εμπειρίας ύστερα και από την αγορά.

Η γνώση του αγοραστικού ταξιδιού του **Shopper** μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει τη διαδραστικότητα, μέσα από τα ερεθίσματα και μηνύματα από την πλευρά του Λιανέμπορου. Τα μηνύματα αυτά προέρχονται από το πιο σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας όπως τα κοινωνικά δίκτυα και τις μηχανές αναζήτησης αλλά και πιο παραδοσιακά μέσα όπως η τηλεοπτική διαφήμιση, το ραδιόφωνο ή και τα φυλλάδια.

Τα βήματα του αγοραστικού ταξιδιού του Καταναλωτή-Αγοραστή αποτυπώθηκαν το 2011, από το ECR Community Europe και σε μεγάλο βαθμό ήταν βασισμένο στο κλασικό μοντέλο Αγοραστικής Αποφάσης των Engel, Kollat & Blackwell ([ECR Community Europe, 2011, The Consumer and Shopper Journey Framework](#)).

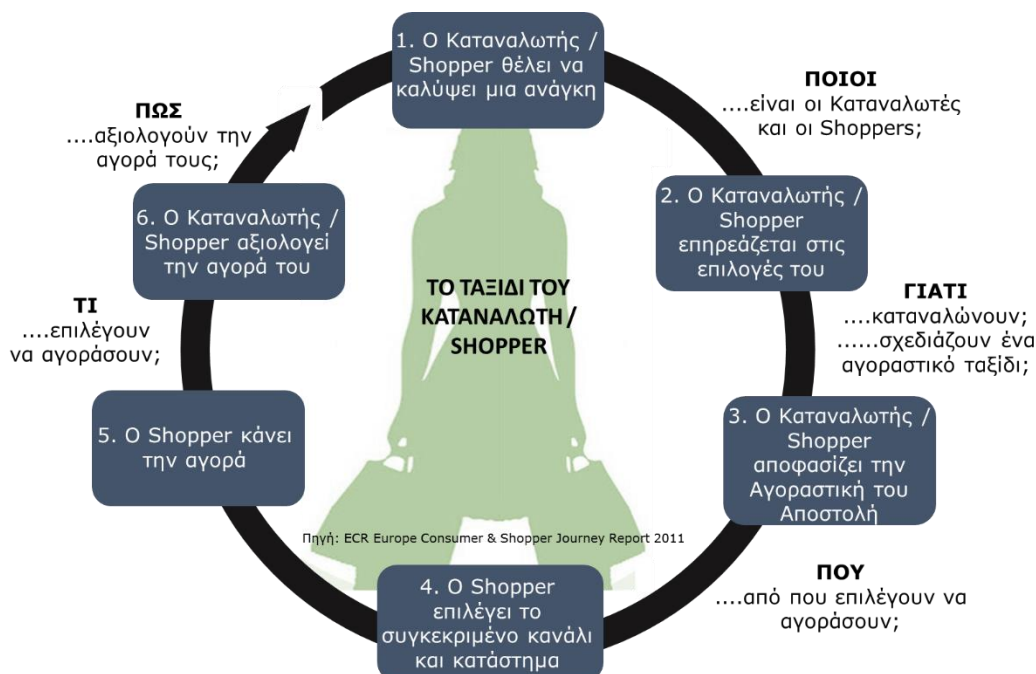
Η αφετηρία του ταξιδιού ορίζεται τη στιγμή που ο καταναλωτής αναγνωρίζει μια ανάγκη που πρέπει να καλύψει για κατανάλωση ή για χρήση συγκεκριμένης προϊόντικής Κατηγορίας. Αυτή η ανάγκη ενεργοποιεί μια σειρά αγοραστικών αποφάσεων, οι οποίες μετατρέπουν τον καταναλωτή σε Shopper.

Αυτές οι αποφάσεις υπαγορεύουν μια σειρά ερευνών για αναζήτηση, εκτίμηση και αναθεώρηση των προϊόντικών κατηγοριών που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

Για παράδειγμα, η αγοραστική αποστολή για μια συγκεκριμένη προϊόντική Κατηγορία κατευθύνει τον Shopper σε μια επιλογή του είδους του καναλιού και του καταστήματος που θέλει να κατευθυνθεί (ηλεκτρονικό ή φυσικό κατάστημα).

Ακολουθεί η επιλογή της αγοράς συγκεκριμένης προϊόντικής Κατηγορίας και τελικά η απόφαση για το πως θα αγοραστεί το προϊόν και πως θα το παραλάβει (από τον ίδιο ή θα το παραλάβει στο χώρο του).

Το αγοραστικό ταξίδι ολοκληρώνεται όταν ο καταναλωτής αξιολογεί τη συνολική αγοραστική του εμπειρία σε σχέση με τον προϊόν και το Λιανέμπορο, διαμορφώνοντας έτσι μια θετική ή λιγότερο θετική εικόνα, διαμορφώνοντας παράλληλα και τις μελλοντικές προσδοκίες του.



Σχήμα 2.3-1 Τα Βήματα του Αγοραστικού Ταξιδιού του Καταναλωτή / Shopper – ECR Community Ευρώπης 2011.

3 Η Ψυχολογία του Shopper

Τα τελευταία 10 χρόνια ένας νέος όρος έχει προστεθεί στην εμπορική διάλεκτο και αυτή είναι η Ψυχολογία του Shopper. Ο όρος δημιουργήθηκε μετά από πολλές μελέτες παρατήρησης του Shopper στον τρόπο που αντιδρά σύμφωνα με τις αισθήσεις του, την εμπειρία και την κουλτούρα. Στην ουσία μαθαίνουμε τον τρόπο που αντιλαμβάνεται, παρατηρεί και αποφασίζει το προϊόν που πιστεύει ότι τον ικανοποιεί σύμφωνα με τις ανάγκες του. Αξιοποιώντας αυτή τη γνώση μπορούμε να προσφέρουμε βελτιωμένες λύσεις στο τελικό αποδέκτη (Shopper) για μεγαλύτερη ευκολία και την ικανοποίησή του σύμφωνα με αυτά που αναζητά στο (off-line & on-line) σημείο πώλησης.

Η γνώση της ψυχολογίας του Shopper μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο στα φυσικά όσο και στα online καταστήματα.

Στις παρακάτω παραγράφους θα αναφερθούν σε 3 βασικές θεωρίες της ψυχολογίας του Shopper.

3.1 Οι περισσότερες επιλογές δεν είναι απαραίτητα καλύτερες για τον Shopper «Less is more – Εξορθολογισμός αποδοτικού κωδικολογίου».

Υπάρχει μια ψευδαίσθηση πως δίνοντας περισσότερες επιλογές στους Shoppers θα τους είναι πιο εύκολο να βρουν αυτό που ακριβώς θέλουν.

Έρευνες έχουν αποδείξει πως υπάρχει όριο στην αντίληψη των επιλογών του Shopper και ο μεγάλος αριθμός επιλογών, πιθανά, να τον οδηγήσει στην ματαιώση / αναβολή ή την αμφιβολία ότι έκανε τη σωστή επιλογή μεταξύ των τόσων άλλων ([*Iyengar S. & Lepper M., 2000, When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, Journal of Personality and Social Psychology*](#))

Όμως, όσες περισσότερες επιλογές δίνονται στους Shoppers τόσο περισσότερο χρόνο και προσπάθεια πρέπει να αφιερώσουν στο να καταλήξουν σε μια τελική επιλογή και στο τέλος, πιθανά, θα έχουν την αμφιβολία εάν τελικά έκαναν την καλύτερη δυνατή επιλογή μέσα στις τόσες άλλες. Αυτό ονομάζεται «παράλυση πολλαπλών επιλογών».

Θα πρέπει να γίνεται ενδελεχής κι εμπεριστατωμένη καταγραφή και ανάλυση της κάθε προϊοντικής Κατηγορίας για το πόσες επιλογές μέσα στην Κατηγορία είναι οι «βέλτιστες» για την ψυχολογία του Shopper.

Άλλωστε σίγουρα η θεωρία του Less is More (εξορθολογισμός αποδοτικού κωδικολογίου) συμφωνεί με την, επίσης, βασική συνθήκη του Category Growth Management και στόχος της στρατηγικής του Λιανεμπόρου, την **Ιδανική Συλλογή Κωδικών (Efficient Assortment)**.

Η διαδικασία της διαμόρφωσης του αποδοτικού κωδικολογίου θα πρέπει να τηρεί τους κανόνες του δικαίου του ανταγωνισμού.

3.2 Marketing των Αισθήσεων (Sensory Marketing).

Το **Marketing των αισθήσεων (sensory marketing)**, είναι βασισμένο στην μελέτη της ψυχολογίας του Shopper και η αξία του είναι αποδεδειγμένη και αφορά στην αποτελεσματικότητα και στην επιρροή της αγοραστικής του συμπεριφοράς είτε αυτή λαμβάνει χώρα στο φυσικό είτε στο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Σαν υποστήριξη της παρουσίασης της κάθε προϊόντικής Κατηγορίας θα πρέπει να αναπτύσσονται τα κατάλληλα ερεθίσματα προς τις αισθήσεις των Shoppers με στόχο την κατεύθυνση και ενίσχυση της αγοραστικής τους συμπεριφοράς, υποσυνείδητα ή ενσυνείδητα αλλά και τη μεγιστοποίηση της αγοραστικής τους ικανοποίησης.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι βασικές κατηγορίες ανάπτυξης ερεθισμάτων προς τον Shopper, είτε για το φυσικό είτε για το ηλεκτρονικό κατάστημα.



Εικόνα 3.2-1 Τα στοιχεία του Sensory Marketing στο Φυσικό αλλά και στο Online Κατάστημα

Ανάλογα με τις προϊόντικές Κατηγορίες η διέγερση περισσότερων αισθήσεων των Shoppers ενισχύει την επαφή τους με τα προϊόντα και την επιθυμία για αγορά.

Σύμφωνα με μελέτες του πανεπιστημίου Rockefeller των ΗΠΑ, η επιρροή των ανθρώπινων αισθήσεων στις αγοραστικές μας αποφάσεις αποδίδεται σε 1% στα προϊόντα που μπορούμε να αγγίξουμε, 2% σε ακουστικά ερεθίσματα και μηνύματα, 5% σε οπτικά ερεθίσματα, 15% στα προϊόντα που μπορούμε να γευτούμε και 35% στα ερεθίσματα της όσφρησης.

Ακολουθούν τέτοια παραδείγματα για την κάθε αίσθηση στο φυσικό κατάστημα.

Αφή: Η δυνατότητα επαφής των προϊόντων με τον Shopper, μέσω της αφής, δημιουργεί μια πιο άμεση εμπειρία και μια εξοικείωση και προσωπική διάδραση που συμβάλει στην ταχύτερη απόφαση για αγορά. Τα προϊόντα της Κατηγορίας θα πρέπει να είναι τοποθετημένα έτσι ώστε να υπάρχει άμεση και ελεύθερη πρόσβαση από τον Shopper για να τα επεξεργαστεί. Ανάλογα με την Κατηγορία

προϊόντων μπορεί να υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες κατασκευές όπου ο Shopper έχει τη δυνατότητα να αγγίξει το προϊόν κι εκτός συσκευασίας.

Ακοή (Ήχοι): Κατά τη διάρκεια των αγορών του Shopper, η συνοδεία ηχητικών μηνυμάτων ή ειδικά επιλεγμένη μουσική (ύφος ή το tempo) στην Κατηγορία μπορούν να συμβάλουν στην ταχύτερη αγοραστική του απόφαση.

Όραση: Μια προσδιορισμένη προϊόντική Κατηγορία με οπτικά βοηθήματα, σωστά τοποθετημένα στους διαδρόμους της Κατηγορίας όπως φωτογραφίες, οθόνες με σχετικά μηνύματα για την Κατηγορία και των προϊόντων της, ειδικές σημάνσεις, διακοσμημένα τα ράφια ή και το πάτωμα με χρώματα σχετικά με την Κατηγορία κλπ., μπορεί να γίνει αφενός πιο ξεκάθαρη στην αντίληψη του Shopper αλλά και πιο ενδιαφέρουσα κι ελκυστική για να τον κάνει να αγοράσει περισσότερο.

Γεύση: Σε κάποιες Κατηγορίες τροφίμων η δυνατότητα και η εύκολη πρόσβαση των Shoppers σε γευστικές δοκιμές μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην ταχύτερη αγοραστική του απόφαση.

Όσφρηση (Μυρωδιές): Η διέγερση της όσφρησης μέσω της κατάλληλης μυρωδιάς είναι ίσως ο πιο δυνατός αισθητικός «καταλύτης» προκειμένου να διεγείρει την επιθυμία του Shopper για αγορά και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στις περισσότερες προϊόντικές Κατηγορίες, είτε τροφίμων είτε μη τροφίμων. Ειδικά αρωματικά χώρου μπορούν να έχουν εντυπωσιακά αποτελέσματα στην ενίσχυση των αγορών των προϊόντων μια συγκεκριμένης Κατηγορίας.



Σε περιορισμένο βαθμό και με λιγότερες αισθήσεις (τουλάχιστον με τη σημερινή τεχνολογία) όπως η γεύση, η αφή και η όσφρηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις online αγορές. Ερεθίσματα όμως απευθυνόμενα στην όραση και στην ακοή μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην μεγιστοποίηση της αγοραστικής εμπειρίας των online Shoppers αλλά και στην επιτάχυνση των αγοραστικών τους αποφάσεων για τα προϊόντα της Κατηγορίας. Τέτοια παραδείγματα είναι φωτογραφικό υλικό, videos, ηχητικά μηνύματα ή tutorials κλπ.

Επιπρόσθετα, στις online αγορές, συμμετέχουν και άλλες πρακτικές που βοηθούν στις αισθήσεις των online Shoppers όπως ο έξυπνος σχεδιασμός για την περιήγηση στην Κατηγορία και των προϊόντων της, η κίνηση των φωτογραφιών και εικαστικών στοιχείων και ο βαθμός διαδραστικότητας του Shopper κατά την αναζήτηση των προϊόντων της Κατηγορίας.

3.3 Η Θεωρία του Σημείου Αναφοράς (Anchoring).

Η θεωρία του σημείου αναφοράς σχετίζεται με την τάση της ανθρώπινης αντίληψης να καθορίζει να επηρεάζει τη λήψη της αγοραστικής απόφασης βάσει της πιο πρόσφατης αναφοράς ή πληροφορίας. Αυτή η πιο πρόσφατη αναφορά ή πληροφορία λειτουργεί ως σημείο σύγκρισης για να αξιολογήσουμε ένα συγκεκριμένο προϊόν εάν είναι καλύτερο ή χειρότερο, ακριβό ή φτηνό κλπ.

Η ανθρώπινη αντίληψη σε πολλά θέματα κρίσης κι επιλογής ενός προϊόντος είναι σχετικά και συγκρίσιμα. Για παράδειγμα είναι πολύ πιο πιθανό κάποιος να αποφασίσει την αγορά ενός συγκεκριμένου μοντέλου τηλεόρασης όταν ακριβώς δίπλα της υπάρχει ένα πολύ ακριβότερο μοντέλο τηλεόρασης.

Η παρουσίαση, στα ράφια, διαφορετικών προτάσεων στους Shoppers είτε με ένα εύρος τιμών είτε με εναλλακτικά μεγέθη συσκευασιών αποτελεί μια λογική διαφορετικών επιλογών. Ο συγκεκριμένος όμως τρόπος παρουσίασης αυτών των εναλλακτικών επιλογών μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος των πωλήσεων σε συγκεκριμένους κωδικούς της Κατηγορίας που επιθυμεί ο Λιανέμπορος.

Η τακτική παρουσίασης του anchoring βασίζεται στην σχετική αντίληψη των τιμών ή των μεγεθών συσκευασίας ενός προϊόντος. Όταν παρουσιάζεται στο ράφι ένα προϊόν με μια τιμή ή συσκευασία Χ και δίπλα ακριβώς ένα άλλο προϊόν παρουσιάζεται στο ράφι με μια χαμηλότερη τιμή ή μικρότερη συσκευασία Ψ τότε ακολουθεί η εξής διεργασία στην αντίληψη του Shopper.

Το πρώτο προϊόν λειτουργεί σαν σημείο αναφοράς για τον Shopper οπότε, το δεύτερο προϊόν, μετά είναι εύκολο για εκείνον να χαρακτηριστεί ως φτηνό, ή αντίστοιχα, μικρή η συσκευασία του.

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα του case study της γνωστής οικονομικής έκδοσης του Economist που διαφήμιζε τις ετήσιες συνδρομές του στους αναγνώστες του ως εξής (Dan Ariely, Predictably Irrational, 2010) :

-Ετήσια συνδρομή μόνο στην ηλεκτρονική έκδοση: \$59.

-Ετήσια συνδρομή για την έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση: \$125.

Το 68% των συνδρομητών επέλεξε την ηλεκτρονική έκδοση ενώ το 32% μόνο των συνδρομητών επέλεξε την έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση γιατί η πρώτη επιλογή ήταν σαφώς οικονομικότερη από τη δεύτερη.

Την επόμενη χρονιά ο Economist διαφήμιζε τις ετήσιες συνδρομές του ως εξής:

-Συνδρομή μόνο στην ηλεκτρονική έκδοση: \$59.

-Συνδρομή μόνο στην έντυπη έκδοση: \$125.

-Συνδρομή για την έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση: \$125.

Τη 2^η χρονιά μόνο το 16% των συνδρομητών επέλεξε μόνο την ηλεκτρονική έκδοση, το 84% επέλεξε την ετήσια συνδρομή για την έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση και κανένας δεν επέλεξε μόνο την έντυπη έκδοση.

Η τιμή της συνδρομής της ηλεκτρονικής έκδοσης ενώ παρέμεινε σαφώς αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με την συνδρομή της έντυπης έκδοσης, αυτομάτως όμως, πλέον, φαίνεται στην αντίληψη των αναγνωστών πως η καλύτερη πρόταση είναι η συνδρομή για την έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση.

4 Στρατηγική Λιανέμπορου.

Η εφαρμογή του μοντέλου του Category Growth Management, έχει τη βάση του στις έρευνες που στοχεύουν στην κατανόηση της συμπεριφοράς των Shoppers – **στόχων**, των Λιανεμπόρων για το σύνολο των προϊόντικών Κατηγοριών και για τα brands.

Οι έρευνες αυτές πραγματοποιούνται τόσο από τους προμηθευτές, για τις κατηγορίες που τους ενδιαφέρουν, όσο κι από τους Λιανέμπορους και συνδράμουν στη διαμόρφωση της εκάστοτε στρατηγικής τους. Συνεπώς, βάσει αυτών των ερευνών οι Λιανέμποροι καλούνται να προσδιορίσουν την στρατηγική τους χρησιμοποιώντας ως άξονα μια σειρά από ερωτήματα ως προς τις κατηγορίες τους τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

- Ποιοι είναι οι στοχευόμενοι Shoppers του Λιανέμπορου;
- Σε ποια κανάλια εστιάζει ανά προφίλ Shopper;
- Γιατί οι στοχευόμενοι Shoppers αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία για τον Λιανέμπορο και ποια είναι αυτή;
- Ποιες είναι οι ευκαιρίες για τον Λιανέμπορο να βελτιώσει τη θέση του (σε τζίρο, πιστότητα, image, καθαρό κέρδος);
- Ποιες είναι οι στρατηγικές Κατηγορίες για τους στοχευόμενους Shoppers του Λιανέμπορου;
- Πώς οι στρατηγικές Κατηγορίες μπορούν να βοηθήσουν να βελτιώσει τη θέση του;
- Ποιες από τις στρατηγικές Κατηγορίες είναι υψηλής και ποιες χαμηλής προτεραιότητας, για την κατανομή της υποστήριξης σε χρόνο, χώρο και θέση μέσα στο κατάστημα κατά τον ετήσιο σχεδιασμό των πλάνων των Κατηγοριών;

Οι παραπάνω ερωτήσεις μπορούν να συνδράμουν στον ορισμό προτεραιοτήτων ή στην αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για την υποστήριξη της εφαρμογής Category Growth Management στις κατηγορίες ενδιαφέροντος.



Εικόνα 3.3-1 Στρατηγική Λιανέμπορου

Έχοντας προσδιορίσει, λοιπόν, τη στρατηγική του Λιανέμπορου τότε μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία του Category Growth Management για κάθε μία από τις στρατηγικές Κατηγορίες προϊόντων.

Η διαδικασία αυτή, σύμφωνα και με την έκδοση του ECR Europe (1995) και τους συνεργάτες συμβούλους του (The Partnering Group, Roland Berger & Partner) αποτελείται από τα βήματα που περιγράφονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα του παρόντος οδηγού και η εφαρμογή της σε μια συγκεκριμένη κατηγορία αποσκοπεί στον προσδιορισμό των παρακάτω:

- Αποτελεσματική (Ιδανική) Συλλογή Προϊόντων (Efficient Assortment).
- Αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική και προωθητικών ενεργειών (Efficient Pricing and Promotion).
- Αποτελεσματική εισαγωγή ενός Νέου προϊόντος (Efficient New Product Introduction).
- Αποτελεσματική αναπλήρωση (Efficient Replenishment).
- Αποτελεσματική αρχιτεκτονική ραφίου (Efficient Shelf Planning).
- Αποτελεσματική αναδιάρθρωση χώρου κατηγορίας (Efficient Shelf Enlargement).



Εικόνα 3.3-2 Μίγμα Αποτελεσματικών Στρατηγικών Λιανεμπορίου

5 Διαδικασία Category Growth Management.

5.1 Βασικές Αρχές του Category Growth Management.

Καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας του Category Growth Management θα πρέπει να τηρούνται αυστηρά, τόσο από τον Προμηθευτή όσο και από τον Λιανέμπορο, οι κανόνες του δικαίου του Ανταγωνισμού και οι τυχόν συμφωνίες/πρακτικές που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του Category Growth Management θα πρέπει να τελούν σε συμμόρφωση με το ως άνω δίκαιο και τις κατευθύνσεις των εποπτικών αρχών (π.χ. Κατευθυντήριες Γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τους Κάθετους Περιορισμούς Κατευθυντήριες Γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις Συμφωνίες Οριζόντιας Συνεργασίας).

Πρέπει να καταστεί απόλυτα σαφές πως όλες οι αποφάσεις που αφορούν στην εμπορική διαχείριση των Κατηγοριών όπως θέματα επιλογής της συλλογής των προϊόντων που θα συμμετέχουν στην Κατηγορία και του κωδικολογίου, ο τρόπος παρουσίασης των προϊόντων της Κατηγορίας στα καταστήματα, τα θέματα τιμολογιακής πολιτικής, τα περιθώρια κέρδους και κερδοφορίας λαμβάνονται αποκλειστικά από τον Λιανέμπορο. Ο Προμηθευτής, λόγω των γνώσεών του ως προς την αγορά προς την οποία δραστηριοποιείται, περιορίζεται σε συμβουλευτικό ρόλο για την ανάπτυξη της σχετικής Κατηγορίας δραστηριοποίησης του, ήτοι υποβάλλει προτάσεις μη δεσμευτικές και δεν συμμετέχει στη λήψη των παραπάνω αποφάσεων.

5.1.1 Το Όραμα ανάπτυξης της Κατηγορίας.

Η συζήτηση για το όραμα της ανάπτυξης της Κατηγορίας προηγείται των 8 βημάτων της κυρίως διαδικασίας του Category Growth Management.



Σχήμα 5.1-1 Σχήμα Ευθυγράμμιση Στρατηγικής για μία ορισμένη Κατηγορία.

Στο στάδιο αυτό ο Λιανέμπορος, με τη συνδρομή και του Προμηθευτή (παροχή ποιοτικών στοιχείων ή/και παροχή συγκεντρωτικών στοιχείων αγοράς), θέτει το όραμα για την Κατηγορία κι επιλέγει τη στρατηγική που θα κρίνει πως αναπτύσσει καλύτερα την Κατηγορία αλλά και των στόχων που έχει θέσει στη γενικότερη στρατηγική του. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σε αυτό το στάδιο, είναι:

1. Ποιο είναι το όραμα και η αποστολή της κάθε εταιρείας;
2. Ποιοι είναι οι κύριοι εταιρικοί στόχοι;
3. Ποια είναι η εταιρική στρατηγική;
4. Ποιες είναι οι επιμέρους στρατηγικές marketing και supply-chain;
5. Ποιος είναι ο στοχευόμενος Shopper;
6. Ποια είναι η αγοραστική συμπεριφορά του Shopper;
7. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;
8. Ποια είναι η παρουσία της Κατηγορίας στο on-line κανάλι;

5.1.2 Όραμα και αποστολή

Προμηθευτής και Λιανέμπορος δύνανται να παρουσιάσουν το όραμα και την αποστολή της εταιρείας τους.

Μπορούν να μοιραστούν μεταξύ τους δεδομένα / στοιχεία (συγκεντρωτικά στοιχεία αγοράς) τα οποία θα πρέπει να συμμορφώνονται με το δίκαιο του ανταγωνισμού και δεν θα πρέπει να συνδέονται με αντι-ανταγωνιστικές συμφωνίες (π.χ. καθορισμός τιμών μεταπώλησης) και αντι-ανταγωνιστικές πρακτικές (π.χ. αποκλεισμός άλλων προμηθευτών/ περιορισμός εισόδου μέσω πρακτικών δέσμευσης ραφιού κλπ).

5.1.3 Στρατηγικές Trade Marketing και εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο Προμηθευτής παρουσιάζει τις στρατηγικές του, που είναι προτεινόμενες (ενδεικτικές) και σε καμία περίπτωση δεσμευτικές και η τελική απόφαση εναπόκειται στην αποκλειστική ευχέρεια του Λιανέμπορου, σχετικά με:

1. Προτεινόμενο³ κωδικολόγιο & διανομή (Ομαδοποίηση σύμφωνα με προφίλ Shoppers, νέοι κωδικοί, Brands).
2. Προτεινόμενη³ ένταξη σε ομάδα προϊόντων που κατηγοριοποιούνται αντίστοιχα ως Superpremium, Premium, Base, Affordable.
3. Προτεινόμενες³ προωθητικές ενέργειες (On-line, In-store, Tailor-made, On-pack, κουπόνια, κτλ).
4. Διαφήμιση (Online, offline: Φυλλάδιο, τηλεόραση, ραδιόφωνο, budget, κτλ).
5. Προτεινόμενη³ διανομή (Περιοχές, Οργάνωση, Υποκαταστήματα, κτλ).
6. Φυσικό κατάστημα (Τύπος, Διαρρύθμιση, Μέγεθος κτλ).
7. Omnichannel Εξυπηρέτηση (Προσωπικό, Parking, κάρτα πιστότητας και newsletter κτλ).
8. Πρόταση βέλτιστης αρχιτεκτονικής ραφιού (Space Management, Merchandising, Sensory Marketing κτλ).

³ Η τελική απόφαση εναπόκειται στην αποκλειστική ευχέρεια του Λιανέμπορου.

9. Online Κατάστημα (Wireframe, E-Merchandising, Sensory Marketing).
10. Προτεινόμενη³ διανομή (Κεντρικές αποθήκες, αποθέματα, επιστροφές, κτλ).
11. Τροφοδοσία (Αγορές, αξιολόγηση προμηθευτών, αριθμός προμηθευτών, κτλ).
12. Απόδοση πωλήσεων σε επίπεδο κωδικού (Scanning data από επίσημες τρίτες πηγές).



Σχήμα 5.1-2 Στρατηγικές Marketing και Supply Chain

5.1.4 Προφίλ Shoppers.

Ο Προμηθευτής παρουσιάζει τα προφίλ των Shoppers που επισκέπτονται την κατηγορία, χρησιμοποιώντας τα παρακάτω κριτήρια:

1. Δημογραφικά (φύλο, ηλικία, κτλ).
2. Γεωγραφικά (τμήματα και περιοχές της αγοράς).
3. Life style.
4. Συνήθειες Αγορών.

6 ΤΑ 8 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟ CATEGORY GROWTH MANAGEMENT

Η βασική διαδικασία του Category Growth Management προσδιορίζεται σε οκτώ (8) βήματα, τα οποία αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 5.1-1 Τα 8 βήματα της διαδικασίας του Category Growth Management.

Στις επόμενες ενότητες περιγράφονται και αναλύεται, βήμα προς βήμα, η διαδικασία του Category Growth Management.

Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η Κατηγορία πρέπει να οριστεί βάσει των αναγκών, των συνηθειών, των κριτηρίων και γενικότερα της αγοραστικής συμπεριφοράς του Shopper και των προϊόντων που τον ικανοποιούν.

6.1 Ορισμός Κατηγορίας.

Ο Ορισμός της Κατηγορίας είναι το πρώτο και θεμελιώδες βήμα στη διαδικασία του Category Growth Management. Το πως ορίζεται η Κατηγορία έχει σημαντική επίδραση σε όλα τα επόμενα βήματα της διαδικασίας του Category Growth Management.



Σχήμα 6.1-1 Διαδικασία Category Growth Management - 1ο βήμα Ορισμός Κατηγορίας

Το στάδιο αυτό έχει δύο στόχους:

1. Να προσδιορίσει τη συλλογή όλων των προϊόντων και κωδικών που θα διαμορφώσουν και θα συμμετέχουν στην Κατηγορία.
2. Να προσδιορίσει τη δομή, την τμηματοποίηση και την ιεράρχηση των κωδικών της Κατηγορίας.

Τα κύρια οφέλη του σωστού ορισμού της Κατηγορίας περιλαμβάνουν:

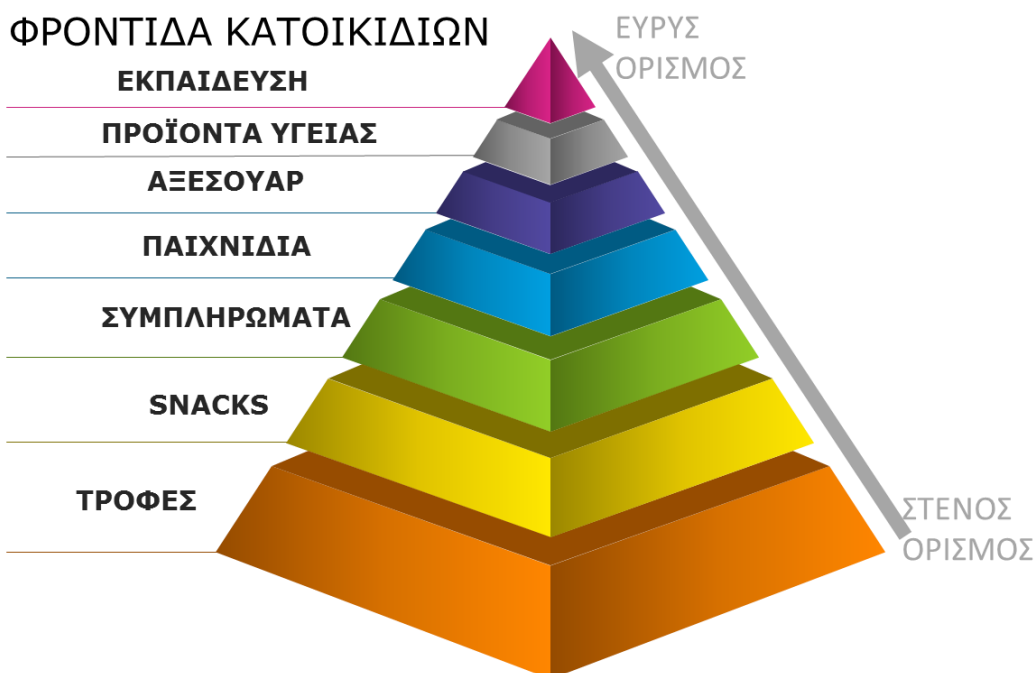
- Βελτίωση της αλληλεπίδρασης του Shopper με τον Λιανέμπορο και τον Προμηθευτή. Ιστορικά, ο ορισμός πολλών Κατηγοριών γινόταν οδηγούμενος από διάφορα συστήματα διανομής, χαρακτηριστικά προϊόντων ή από τρίτους. Στο Category Growth Management ο ορισμός της κατηγορίας αρχίζει από τον Shopper. “Πώς θα όριζαν οι Shoppers την Κατηγορία, τις υποκατηγορίες και τους επιμέρους διαχωρισμούς βασιζόμενοι στις ανάγκες τους και με ποια διαδικασία παίρνουν αποφάσεις για την κατηγορία στο κατάστημα;”
- Ο ορισμός της Κατηγορίας βασιζόμενη στην αντίληψη των Shoppers, χρησιμεύει ως βάση για επιχειρηματικό σχεδιασμό του Λιανέμπορου. Ο Προμηθευτής μπορεί, στο πλαίσιο του συμβουλευτικού ρόλου του, να παρέχει στοιχεία (συγκεντρωτικά στοιχεία αγοράς) που έχει από σχετικές έρευνες, προς όφελος του Shopper και για την ανάπτυξη της Κατηγορίας.
- Εξελίξεις / Τάσεις. Η εμπειρία έχει δείξει ότι ο Προμηθευτής και ο Λιανέμπορος συχνά κερδίζουν σημαντικές, καινούργιες προοπτικές (π.χ. νέες υποκατηγορίες ή προϊόντα) μέσα από τη διαδικασία του ορισμού της Κατηγορίας. Αυτό το στάδιο είναι σημαντικό γιατί μπορεί να υποδείξει νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις, βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν κατά το στάδιο αυτό είναι:
 - Τι ποσοστό αντιπροσωπεύει η τάση αυτή, ποιοι οι ρυθμοί ανάπτυξης σε ετήσια βάση, και ποια η εκτίμηση για το μέλλον;
 - Πως είναι ομαδοποιημένα τα προϊόντα στην παρούσα χρονική περίοδο;
 - Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του καταναλωτή;
 - Ποια είναι η διαδικασία απόφασης αγοράς του Shopper;
 - Πως πρέπει να ομαδοποιηθούν τα προϊόντα έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή και να ενισχύσουν την αγοραστική συμπεριφορά και ικανοποίησή του ως Shopper;
 - Πως πρέπει να ομαδοποιηθούν τα προϊόντα ώστε να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση του χρόνου που αφιερώνει στην κατηγορία ο Shopper δεδομένης της σημασίας που έχει η έννοια της διευκόλυνσης του αγοραστικού ταξιδιού;
 - Ποια είναι η διαδικασία αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού της Κατηγορίας;

Στη συνέχεια, η Κατηγορία θα προσδιοριστεί βάση των σχετικών αναγκών του καταναλωτή-Shopper και λαμβάνοντας υπ’ όψη όλα τα προϊόντα που τις ικανοποιούν. Από τα προϊόντα αυτά, θα επιλεγούν από τον Λιανέμπορο εκείνα που καλύπτουν τις ανάγκες του, προσθέτουν σημαντικά οφέλη και ανταποκρίνονται στην εξέλιξη του προφίλ του Shopper και θα είναι τόσα ώστε να είναι διαχειρίσιμη η

Κατηγορία ενώ παράλληλα να εξασφαλίζεται ότι δεν θα χάνονται πωλήσεις, λόγω ελλείψεων (Out Of Stock) και ο Shopper θα μπορεί να βρίσκει αυτό που θέλει μέσα στο κατάστημα (είτε φυσικό είτε online).

Στα παρακάτω σχήματα, δίνονται ως παραδείγματα οι Κατηγορίες της Ανδρικής Φροντίδας και η Φροντίδα Κατοικίδιων όπως ορίστηκαν μέσα από το Category Growth Management.

Εικόνα 6.1-1 Παράδειγμα 1ο: Πως μπορεί να ορισθεί η Κατηγορία της Ανδρικής Φροντίδας



Εικόνα 6.1-2 Παράδειγμα 2ο: Πως μπορεί να ορισθεί η Κατηγορία της Φροντίδας Κατοικίδιων

6.1.1 Διαμόρφωση Προϊοντικών Κατηγοριών.

Οι παρακάτω προϋποθέσεις και συνθήκες για τη διαμόρφωση των Προϊοντικών Κατηγοριών δύνανται να ληφθούν υπόψη:

- Η ανάπτυξη και λειτουργία από την πλευρά των λιανεμπόρων μίας omni-channel λογικής όπου οι Shoppers μπορούν εύκολα να γνωρίζουν όλες τις επιχειρήσεις που δρουν στην ίδια κατηγορία σε όλες τις μορφές των καναλιών.
- Μία ξεκάθαρη εικόνα για τις κατηγορίες που θα ήθελαν να εστιάσουν (λιανέμποροι) και μία ολοκληρωμένη αντίληψη για το ποιες Κατηγορίες παρακινούν κι επηρεάζουν καθοριστικά την αγοραστική συμπεριφορά των Shoppers (π.χ. μη τρόφιμο σε σχέση με το τρόφιμο, τα πολυτελή προϊόντα σε σχέση με τα βασικά κλπ).
- Ποιοί είναι οι **οδηγοί της αξίας** (value drivers), στην ουσία ποιοι θα ανταποκρίνονται καλύτερα στο ηλεκτρονικό ή το φυσικό κατάστημα.
- Ποιές ομάδες Shoppers (νεότερες γενιές, influencers για τάσεις της μόδας) θα επηρεάζουν τις άλλες ομάδες (μεγαλύτερες γενιές, ακόλουθοι κλπ) σε γρηγορότερες συμπεριφορές που θα κερδίζουν την κρίσιμη μάζα των Shoppers από τις επενδύσεις των ενεργειών marketing.
- Θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν οι μέθοδοι για τη διαχείριση και την υιοθέτηση των στρατηγικών των προϊοντικών Κατηγοριών και των ενεργειών στο ρόλο της κάθε Κατηγορίας για κάθε ένα από τα κανάλια των Λιανέμπορων.
- Η αναγνώριση από τους Λιανέμπορους, των Κατηγοριών που μπορούν να αιτιολογήσουν ένα **διαφορετικό ρόλο στα ηλεκτρονικά κανάλια σε σχέση με το φυσικό κατάστημα** και να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους.
- Η **σύγχρονη νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος**, πρέπει να ληφθεί απαραίτητα υπόψη με το στόχο την ελαχιστοποίηση της συσκευασίας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των παραδόσεων.
- Η τμηματοποίηση των ομάδων των Καταναλωτών και Shoppers με γνώμονα τα κίνητρα και τα ερεθίσματα που θα τους κινητοποιήσουν στην αγορά και σε κάθε βήμα στο αγοραστικό τους ταξίδι.
- Η συλλογή πληροφορίας για τις ομάδες καταναλωτών / shoppers για **όλη τη διαδικασία του αγοραστικού ταξιδιού** προκειμένου να αντιληφθούν την προοπτική και τη δυναμική του κάθε καναλιού σε κάθε Λιανέμπορο.
- Ο εντοπισμός και η κατανόηση των συνδυαστικών προϊοντικών Κατηγοριών (cross category) και των συνδυαστικών ομάδων Shoppers ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη επίδραση στην επέκταση των αγορών τους σχετικά με το τι αγοράζουν, από ποιά κανάλια επιθυμούν να τα αγοράσουν, δημιουργώντας έτσι ένα ιδανικό καναλικό μίγμα.
- Η ανάπτυξη ενός κεντρικού πλάνου συλλογής δεδομένων και πληροφόρησης ώστε να αξιολογούνται οι εναλλακτικές επιλογές των Shoppers στο ηλεκτρονικό ή στο φυσικό κατάστημα και πως θα προκύπτει ένα βέλτιστο σχήμα και δομή παραδόσεων.

6.2 Ρόλος της Κατηγορίας.

Το δεύτερο βήμα στην διαδικασία του Category Growth Management είναι ο καθορισμός του ρόλου της προϊοντικής Κατηγορίας. Ο ρόλος προσδιορίζει την προτεραιότητα και τη σπουδαιότητα των διαφόρων προϊοντικών Κατηγοριών συνολικά στην επιχείρηση του Λιανέμπορου καθώς και την κατανομή των πόρων ανάμεσα στις Κατηγορίες.

Για να αντιληφθεί ολιστικά ο Λιανέμπορος τον ρόλο της εκάστοτε Κατηγορίας, είναι σημαντικό να προχωρήσει σε μία ανάλυση των κύριων προϊοντικών ομάδων που σχετίζονται με αυτήν (cross-category analysis).



Σχήμα 6.2-1 Διαδικασία Category Growth Management Βήμα 2ο – Ρόλος της Κατηγορίας

Ο καθορισμός του ρόλου της εκάστοτε Κατηγορίας, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, που σχετίζονται με τη στρατηγική του λιανέμπορου, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του Category Growth Management.

Κατά τη διάρκεια της μελέτης μίας Κατηγορίας, από τον Λιανέμπορο, πιθανά ερωτήματα που θέτονται είναι πχ. πρόκειται για μία Κατηγορία που απευθύνεται σε πολλά προφίλ Shoppers ή/και πώς αλλάζει το μίγμα των Shoppers ανάλογα με την κατάσταση/ανάγκη αγοράς;



Εικόνα 6.2-1. Οι κατηγορίες εκπληρώνουν έναν από τέσσερις βασικούς ρόλους

Η επιλογή του ρόλου, είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για το πώς ο Λιανέμπορος θα διαχειριστεί την Κατηγορία. Έχει σημαντική επίδραση στην επιλογή των στρατηγικών για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό της Κατηγορίας καθώς και των μέσων μέτρησης των επιδόσεων.

Ένα από τα οφέλη αυτής της διαδικασίας είναι η δυνατότητα που δίνεται στο Λιανέμπορο να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη του (π.χ. να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, να τοποθετηθεί πιο ψηλά η αλυσίδα του στο μυαλό των Shoppers να βελτιωθεί η εικόνα της αλυσίδας, να γίνει πιο ελκυστική η Κατηγορία μέσα από διάφορες ενέργειες όπως οι προσωποποιημένες υπηρεσίες, οι θεματικές προωθητικές ενέργειες).

Η ανάλυση η οποία οδηγεί στον καθορισμό του ρόλου της Κατηγορίας, σκοπεύει στο να αποσαφηνίσει την σπουδαιότητα της Κατηγορίας για τον Shopper και για το Λιανέμπορο.

Βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά το στάδιο αυτό είναι:

- Πόσο σημαντική είναι η κατηγορία για την αγορά;
- Πόσο σημαντική είναι η κατηγορία για το Λιανέμπορο;
- Πόσο σημαντική είναι η κατηγορία για τον Shopper;
- Πόσο σημαντική είναι η κατηγορία για άλλα κανάλια πώλησης

Βάσει των παραπάνω, οι κατηγορίες μπορούν να χαρακτηρισθούν ως εξής:

6.2.1 Κατηγορία Προορισμού (Destination)

Οι κατηγορίες προορισμού είναι εκείνες που προσδιορίζονται ως σημαντικές από τις ανάγκες των Shoppers και γίνονται σημεία αναφοράς για τους λιανέμπορους. Ο Λιανέμπορος από την πλευρά του, σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια και τις στρατηγικές του, επιλέγει και αποφασίζει την ανάδειξη συγκεκριμένων Κατηγοριών που θα αποτελέσουν τις κατηγορίες προορισμού.

Είναι οι Κατηγορίες που διαμορφώνουν την εικόνα του Λιανέμπορου και τον διαφοροποιούν από την υπόλοιπη αγορά. Παράλληλα, προσφέρει προστιθέμενη αξία στους Shoppers ανά κατηγορία προορισμού, αλλά ενδεχομένως και στο σύνολο του καταστήματος.

Για παράδειγμα, ένα κατάστημα θέλει να είναι γνωστό για τις καλύτερες προτάσεις στα κρασιά, τις επιλογές σε delicatessen προϊόντα ή σε υγιεινά γρήγορα γεύματα. Σε σχέση με τις υπόλοιπες Κατηγορίες, οι Κατηγορίες προορισμού μπορούν να διαφοροποιούνται τόσο σε αριθμό κωδικών, όσο και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (σύνθεση, συσκευασία, προέλευση κλπ.).

Οι Κατηγορίες Προορισμού έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ο Λιανέμπορος διαμορφώνει το προφίλ του προσφέροντας σταθερά υψηλή προστιθέμενη αξία στους Shoppers (διαφοροποίηση).
- Πιο ελκυστικό και διαφοροποιημένο περιβάλλον προβολής σε όλα τα κανάλια.
- Ενισχυμένη/διαφοροποιημένη υποστήριξη υποδομής από τον Λιανέμπορο (πχ. οργάνωση τμήματος, ανεφοδιασμός και merchandising ραφιού, προβολής κατηγορίας.)

- Ενδεχομένως να προσφέρει ειδικά προνόμια στους Shoppers, όπως επιβράβευση σε προγράμματα πιστότητας, πρόσβαση σε ειδικές εκδηλώσεις για την κατηγορία, προπαραγγελία νέων κωδικών κα.

6.2.2 Κατηγορία Προτίμησης (Preferred)

Μια **Κατηγορία προτίμησης (ή ρουτίνας)** συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνολικής αξίας του καλαθιού του shopper και αποτελεί παράγοντα ανάπτυξης για το κατάστημα.

Τα προϊόντα που διαμορφώνουν τις Κατηγορίες προτίμησης (ρουτίνας) είναι αυτά που συνήθως συμμετέχουν κάθε φορά στην λίστα αγορών του Shopper όπως γαλακτοκομικά, φρέσκα, ροφήματα, φροντίδα σπιτιού κ.ά.

Οι Κατηγορίες προτίμησης (ρουτίνας) έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ανταγωνιστικό πλάνο προωθητικών ενεργειών.
- Η ποικιλία των κωδικών προσδιορίζεται από το Λιανέμπορο λαμβάνοντας υπόψη του συγκεκριμένα κριτήρια (μέγεθος καταστήματος, προφίλ shopper, περιοχή κλπ.).
- Η βαρύτητα των Κατηγοριών ρουτίνας είναι σημαντική στη διαμόρφωση του συνολικού τζίρου του καταστήματος.

6.2.3 Κατηγορία Ευκολίας (Convenience)

Ο ρόλος των Κατηγοριών Ευκολίας καλύπτει άμεσες και αυθόρμητες ανάγκες.

Αυτές οι κατηγορίες πιθανά να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση των δεικτών κερδοφορίας του λιανέμπορου.

Οι Κατηγορίες Ευκολίας έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Συνήθως είναι προϊόντα χαμηλής χρηματικής αξίας για τον Shopper .
- Αντίστοιχα είναι και για τον Λιανέμπορο Κατηγορίες με λιγότερο χώρο στο κατάστημα και με λιγότερη διαφήμιση και προωθητικές δραστηριότητες.
- Συνήθως αφορούν σε κωδικούς προϊόντων ατομικής συσκευασίας και όχι σε family pack μέγεθος.

6.2.4 Κατηγορία Εποχιακή (Seasonal)

Οι Εποχιακές Κατηγορίες καλύπτουν τις ανάγκες των Shoppers που αφορούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους ή και περιστάσεις π.χ. προστασία από τον ήλιο. Χριστουγεννιάτικα / Πασχαλινά είδη, νησιτίσιμες περιόδους κλπ.

Κατά τις περιόδους αυτές, οι λιανέμποροι αναδιαμορφώνουν το κωδικολόγιο και τους χώρους στις Κατηγορίες αυτές για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των Shoppers.

Οι εποχιακές ή περιστασιακές Κατηγορίες μπορεί να έχουν και το ρόλο της Κατηγορίας Προορισμού, Προτίμησης ή Ευκολίας.

Οι εποχιακές Κατηγορίες έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Περιλαμβάνουν προϊόντα που συνδέονται με συγκεκριμένες χρονικές περιόδους σύμφωνα με τις ανάγκες των Shoppers.
- Προβάλλονται σε χώρους με υψηλή επισκεψιμότητα Shoppers μέσα στα καταστήματα (πχ. κοντά στα ταμεία, στις εισόδους του καταστήματος κλπ.)

Δίνοντας σημασία σε παράγοντες όπως η αναπλήρωση του ραφιού, η τοποθέτηση στο σωστό χρόνο και στη σωστή θέση (πχ. παρουσία σε 2α σημεία, προβολές κοντά στα ταμεία)

Κατηγορία	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DESTINATION)	ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ (PREFERRED)	ΕΥΚΟΛΙΑΣ (CONVENIENCE)	ΕΠΟΧΙΑΚΗ (SEASONAL)
Ενδεικτικά Παραδείγματα	• ΒΡΕΦΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ • ΚΡΑΣΙΑ • DELI	• ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΣΠΙΤΙΟΥ • ΧΑΡΤΙΚΑ • ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ • ON-THE-GO ΡΟΦΗΜΑΤΑ	• SNACKS • ΒΙΒΛΙΑ • ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ	Προορισμού • ΝΗΣΤΙΣΙΜΑ Ευκολίας • ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΑ • ΣΧΟΛΙΚΑ
Συμμετοχή Κατηγορίας στο Λιανεμπόριο σε εθνικό επίπεδο	5-7%	55%-60%	15-20%	15-20%

Πηγή: Nielsen IQ

Εικόνα 6.2-2 Ενδεικτικός πίνακας προσδιορισμού Κατηγοριών & συμμετοχής τους στην αγορά.

6.3 Μέτρηση - Αξιολόγηση Κατηγορίας



Σχήμα 6.3-1 Σχήμα Διαδικασία Category Growth Management Βήμα 3ο - Μέτρηση / Αξιολόγηση Κατηγορίας

Σκοπός αυτού του βήματος στη διαδικασία του Category Growth Management, είναι ο προσδιορισμός των ευκαιριών ανάπτυξης σε επίπεδο Κατηγορίας και υπο-Κατηγορίας, μετράται και συγκρίνεται η τρέχουσα απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί ή/και με την απόδοσή της στην αγορά (με βάση δημοσιευμένα στοιχεία)

Αποτελέσματα αυτού του βήματος είναι τα εξής:

Εντοπισμός των μεγαλύτερων ευκαιριών:

- Τρέχουσα κατάσταση (θέση στην αγορά, μερίδιο αγοράς, διαχρονική εξέλιξη κ.ά.).
- Αναγνώριση περιοχών βελτίωσης και σημείων υπεροχής σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά (βάσει εκτιμήσεων, δημοσιευμένων στοιχείων και ερευνών).

Μεθοδολογικά, η αποτελεσματική υλοποίηση αυτού του βήματος στηρίζεται στα εξής:

- Ο Λιανέμπορος αντλεί στοιχεία από διαφορετικές πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ερευνητικές εταιρίες και οι προμηθευτές (βλέπε παραγράφους 2.1.1 & 2.1.3). Προσοχή! Η Τήρηση των Κανόνων του Δικαίου του Ανταγωνισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Δεν επιτρέπεται η ανταλλαγή απόρρητων/ευαίσθητων στοιχείων μεταξύ των παικτών (Προμηθευτών/Λιανέμπορων) στην αγορά.
- Σχεδιασμός χρονοδιαγράμματος και επιλογή συγκεκριμένων τρόπων και δεικτών απόδοσης.
- Χρήση προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων επεξεργασίας δεδομένων για αποτελεσματική ανάλυση.

Η διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της κατηγορίας χωρίζεται σε δύο μέρη:

Στο πρώτο μέρος γίνεται αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης σε τέσσερις βασικές περιοχές κι εντοπισμός των ευκαιριών σε σχέση με τους στόχους του Λιανέμπορου γενικά, αλλά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Αυτές οι τέσσερις βασικές περιοχές αξιολόγησης είναι:

- η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των Shoppers της Κατηγορίας,
- η αξιολόγηση της δυναμικής και των τάσεων της αγοράς,
- η αξιολόγηση της Κατηγορίας του Λιανέμπορου,
- η αξιολόγηση των Προμηθευτών.

Στο δεύτερο μέρος η διαδικασία εστιάζει στις αιτίες που προσφέρουν τις ευκαιρίες σε επίπεδο διανομής, ανταγωνιστικότητας, χώρου ραφίου αναπλήρωσης ραφίου και προωθητικού πλάνου.

Στο παρακάτω διάγραμμα περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία αυτού του βήματος.



Σχήμα 6.3-2 Διαδικασία Μέτρησης / Αξιολόγησης Κατηγορίας

Για την κάθε περιοχή ανάλυσης / αξιολόγησης (για παράδειγμα η αξιολόγηση των Shoppers) χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι παράμετροι/κριτήρια, ανάλογα με το βάθος της ανάλυσης που επιθυμεί ο Λιανέμπορος σε επίπεδο κατηγορίας αλλά και ανάλογα με τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα.

Η επιλογή των κριτηρίων ανήκει στον Λιανέμπορο, ο οποίος και κατευθύνει αυτή τη διαδικασία, πλην όμως, ο Προμηθευτής μπορεί να προτείνει και άλλα κριτήρια με βάση τα στοιχεία της Κατηγορίας που έχει διαθέσιμα.

Ενδεικτικά πιο κάτω παρατίθεται ένας πίνακας για κάθε βασική περιοχή αξιολόγησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ A1 - SHOPPERS						
Πότε και πως ψωνίζουν οι Shoppers την Κατηγορία;						
Συμπεριφορά Shoppers	Διείσδυση %	Κύκλος Αγορών - Ημέρες	Ετήσια Κατανάλωση (€)	Μερίδιο Καλαθιού %	Πιστότητα %	Ετήσια Δαπάνη (€)
Κατηγορία						
A	%	X	€	100%	%	
Υποκατηγορία						
A1				S%		
A2				T%		
A3				X%		
A4				Y%		
A5				Z%		

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Α2 - ΑΓΟΡΑ Ποιές είναι οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς της Κατηγορίας; Ποιές είναι οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη της κερδοφορίας της Κατηγορίας;							
Κατηγορία	Μερίδιο Αγοράς Κατηγορίας Λιανέμπορου	Διαφορά vs Μέσο Μερίδιο Συνολικής Αγοράς +/-	Διαφορά σε Τζίρο +/- €	Ανάπτυξη Κατηγορίας %	Μικτό Κέρδος €	Μικτό Περιθώριο +/-	Διαφορά Περιθωρίου Κέρδους +/-
A	%	+/- %	€	%	€	+/- %	+/- %

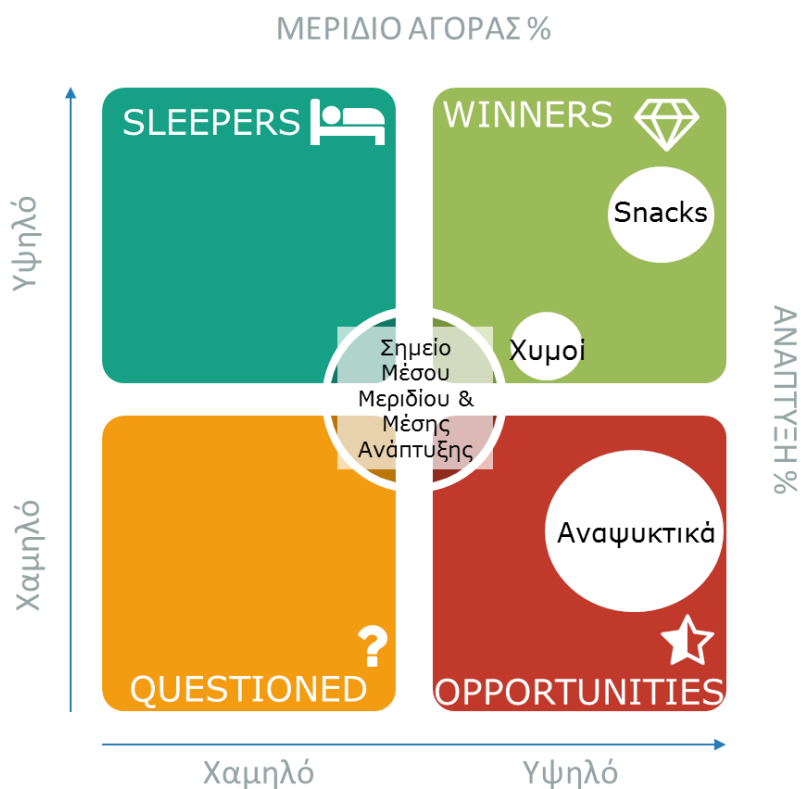
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Α3 - ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΣ
Ποιοί είναι οι στόχοι του Λιανέμπορου;
Ποιά είναι η ανάπτυξη των μεγεθών σε με τους στόχους;
Ποιό είναι το κόστος απόκτησης των προϊόντων;
Ποιό είναι το % των λειτουργικών εξόδων;
Ποιό είναι το επίπεδο service καταστημάτων;
Ποιό είναι το ύψος των αποθεμάτων;
Πόσο αποτελεσματική είναι η τρέχουσα διανομή, promotions, τιμές;

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Α4 - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Ποιά είναι η απόδοση των Προμηθευτών και η ικανότητα αναπλήρωσης και αξιοπιστίας;				
	Κατηγορία	Private Label	Προμηθευτή Α	Προμηθευτή Β
A. ΑΠΟΔΟΣΗ				
Τζίρος				
Μικτό Κέρδος				
% Αποθεμάτων				
Κόστος Αποθεμάτων				
Κυκλοφ. Ταχύτητα				
B. ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ				
EDI				
EFT				
CRP				
Cross Dock				
Γ. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ				
Τέλεια Παραγγελ.				
On Time				
Σωστή Τιμολόγηση				

Έχοντας ολοκληρώσει ο Λιανέμπορος την αξιολόγηση, στα κριτήρια που έχει επιλέξει, προχωρά στη σύγκριση αυτής της Κατηγορίας σε σχέση με άλλες Κατηγορίες που επιχειρούν στην αλυσίδα του.

Το παρακάτω σχήμα είναι ένα παράδειγμα που προσδιορίζει τη μεθοδολογία σύγκρισης μεταξύ αυτών.

Με βάση τις απαντήσεις στους παραπάνω πίνακες αξιολόγησης, ο Λιανέμπορος μπορεί να απεικονίσει τις υποκατηγορίες που απαρτίζουν μια Κατηγορία (π.χ. Χυμοί, Αναψυκτικά, Σνακς) σε ένα διάγραμμα Μήτρας Τεταρτημορίων (matrix) με σκοπό τη, συγκριτική πλέον, αξιολόγηση των ευκαιριών και τον σχεδιασμό των προτεραιοτήτων σε επίπεδο Κατηγορίας. Ακόμη, μπορεί να ελέγχει αν ο επιλεγμένος ρόλος της Κατηγορίας συμβαδίζει με την ανάπτυξή της.



Εικόνα 6.3-1 Αποτύπωση matrix αξιολόγησης υποκατηγοριών που συμμετέχουν σε μια Κατηγορία βάσει Category Growth Management (ενδεικτικά παραδείγματα).

Έτσι όπως παρουσιάζεται στο, ενδεικτικό, παράδειγμα του παραπάνω σχήματος οι Κατηγορίες που χαρακτηρίζονται ως **Sleepers** είναι αυτές που ενώ έχουν υψηλή ανάπτυξη δεν έχουν καταφέρει ακόμη να έχουν το μερίδιο αγοράς για τον Λιανέμπορο και θα πρέπει να δει πως θα τις αναπτύξει περισσότερο.

Οι Κατηγορίες που έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και παράλληλα έχουν κι ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς του Λιανέμπορου χαρακτηρίζονται **Winners**, όπως εμφανίζονται στο παράδειγμα τα Snacks και οι Χυμοί. Οι Κατηγορίες που είναι Winners δείχνουν μια δυναμική για το μέλλον.

Οι Κατηγορίες που παρουσιάζουν χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης αλλά έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς για τον Λιανέμπορο χαρακτηρίζονται ως **Opportunities**, όπως τα αναψυκτικά στο παράδειγμα, για τις οποίες ο Λιανέμπορος θα πρέπει να έχει σαν προτεραιότητα να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς τους.

Τέλος εάν κάποιες Κατηγορίες χαρακτηρίζονται ως **Questioned** και παρουσιάζουν χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και χαμηλό μερίδιο αγοράς για τον Λιανέμπορο θα πρέπει να αποφασίσει πως θα τις διαχειριστεί.

6.4 Κριτήρια Απόδοσης Κατηγορίας



Σχήμα 6.4-1 Σχήμα Διαδικασία Category Growth Management Βήμα 4ο – Δείκτες Απόδοσης Κατηγορίας

Σκοπός αυτού του βήματος είναι ο καθορισμός από τον Λιανέμπορο των κριτηρίων απόδοσης της υλοποίησης ενός Category Growth Management Project μέσα σε μία συγκεκριμένη Κατηγορία, με τη συμβουλευτική συμμετοχή του Προμηθευτή.

Τα κριτήρια απόδοσης εξαρτώνται άμεσα από τον ρόλο της Κατηγορίας που προσδιορίστηκε σε προηγούμενο βήμα. Γι' αυτό και είναι σημαντικό να έχει ολοκληρωθεί η επιλογή του ρόλου τόσο στον καθορισμό των σημαντικότερων κριτηρίων απόδοσης όσο και τα πιθανά σημεία που επιθυμούν οι 2 πλευρές (Λιανέμπορος και Προμηθευτής) να συνεργαστούν για την επίτευξη αυτών των κριτηρίων.

Για παράδειγμα αν ο ρόλος που επιλέχτηκε είναι "Κατηγορία Προορισμού" (Destination), τότε ενδιαφέρουν περισσότερο οι δείκτες της Κατηγορίας που αφορούν στην ανάπτυξη του τζίρου και του μεριδίου αγοράς, σε αντίθεση με τον εάν επιλέγονταν μια "Κατηγορία Ευκολίας" (Convenience) όπου θα εστίαζε περισσότερο στην ανάπτυξη της κερδοφορίας.

Η καλύτερη εφαρμογή αυτού του βήματος γίνεται μέσα από την δημιουργία ενός Scorecard, το οποίο θα περιέχει συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης και στόχους για το Λιανέμπορο και την Κατηγορία του. Τα στοιχεία αυτά μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν από το Λιανέμπορο στα ετήσια πλάνα των Κατηγοριών (Business Plans) και στον προϋπολογισμό της Κατηγορίας.

Είναι σημαντικό τα στοιχεία του Scorecard να μετρούνται σε τακτικά διαστήματα μέσα στον χρόνο (π.χ. ανά τετράμηνο) από το Λιανέμπορο και όποτε κρίνεται απαραίτητο κατά τη διάρκεια του χρόνου εφαρμογής του Category Growth Management να αναθεωρούνται.

Μεθοδολογικά, για τον προσδιορισμό των αναγκαίων δεικτών απόδοσης χρειάζεται:

- Σαφής ορισμός του ρόλου της Κατηγορίας.
- Μέτρηση εξωτερικών δεικτών (π.χ. μερίδιο αγοράς, διείσδυση κατηγορίας) και εσωτερικών δεικτών (π.χ. ημέρες αποθεμάτων, καθαρό κέρδος κλπ.).
- Μέτρηση όλων των περιοχών απόδοσης ενός Category Growth Management Project, δηλαδή την ανάπτυξη του τζίρου και της εικόνας προς τον Shopper, την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, τις μεταβολές στην κερδοφορία και τις αντίστοιχες μεταβολές στην παραγωγικότητα.

- Σύγκριση αποτελεσμάτων με προηγούμενες περιόδους, με άλλες επιλεγμένες κατηγορίες, αλλά και μεταξύ της online & της offline παρουσίας και απόδοσης των Κατηγοριών του Λιανέμπορου.

Με δεδομένο το ρόλο της Κατηγορίας (Προορισμού, Ευκολίας, κ.λ.π.) παρουσιάζονται, ενδεικτικά παρακάτω, ορισμένοι δείκτες απόδοσης και πως διαφοροποιούνται ανάλογα με το ρόλο της:

ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ (Τα ποσοστά είναι ενδεικτικά για την απεικόνιση του παραδείγματος)	Shoppers	ΑΓΟΡΑ	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ (Μείωση Κόστους)		ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ & CATEGORY IMAGE	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΖΙΡΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ & ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΥΨΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DESTINATION)	+10% ως +25%	+10% ως +25%	0 ως +10%	0 ως -5%	0 ως -5%
ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ (PREFERRED)	0 ως +10%	0 ως +10%	0 ως +5%	0 ως -10%	0 ως -10%
ΕΠΟΧΙΑΚΗ/ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗ (SEASONAL/ OCCASIONAL)	0 ως +5%	0 ως +5%	0 ως +5%	+5% ως +15%	+5% ως +15%

Πίνακας 6.4-1 Παράδειγμα με Δείκτες και Στόχους απόδοσης ανά Ρόλο Κατηγορίας

Οι δείκτες παρουσιάζουν και προσδιορίζουν την τυπική απόδοση της κάθε Κατηγορίας την περίοδο που γίνεται η αξιολόγηση και αναφορά τους. Ο Λιανέμπορος μπορεί να θέσει διαφορετικούς στόχους για την κατεύθυνση που επιθυμεί για την κάθε Κατηγορία.

Με βάση το ρόλο της Κατηγορίας, ο Λιανέμπορος καθορίζει τα κριτήρια απόδοσης καθώς και τους αντίστοιχους στόχους της Κατηγορίας, που είναι σύμφωνοι με την στρατηγική του (π.χ. ανάπτυξη τζίρου).

Ο Προμηθευτής λειτουργεί συμβουλευτικά προς τον Λιανέμπορο μιας και γνωρίζει καλύτερα τις νέες τάσεις της Κατηγορίας στην αγορά και την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών προωθητικών ενεργειών της συγκεκριμένης Κατηγορίας, ωστόσο οι όποιες αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα και την Κατηγορία είναι στην αποκλειστική ευχέρεια του Λιανέμπορου.

Στο τέλος, ο Λιανέμπορος θα αποφασίσει τους στόχους απόδοσης της Κατηγορίας.

Ένα παράδειγμα των στόχων απόδοσης βάσει των κριτηρίων είναι το παρακάτω:

ΚΑΡΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ CATEGORY GROWTH MANAGEMENT (Παράδειγμα)								
Παράδειγμα Κατηγορίας Α – Στόχος Ανάπτυξη Αξίας +%								
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ/ ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΣΧΥΝΟΤΗΤΑ ΕΠΑΝΑΓΟΡΑΣ	ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ / OUT OF STOCK	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟ ΡΟΥ	ΤΖΙΡΟΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	ΗΜΕΡΕΣ ΑΠΟΘ/ΣΗΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥ
A1	%	X φορές τον χρόνο	%	%	€	%	%	X Ημέρες
A2	%	Y φορές τον χρόνο	%	%	€	%	%	Y Ημέρες
A3	%	Z φορές τον χρόνο	%	%	€	%	%	Z Ημέρες

Πίνακας 6.4-2 Καρτέλα Μέτρησης Αποτελεσμάτων Category Growth Management

6.5 Στρατηγικές & Ενέργειες Κατηγορίας

Σε αυτά τα βήματα εξετάζονται οι στρατηγικές που θα λειτουργήσουν στην επίτευξη των στόχων απόδοσης της Κατηγορίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι Ενέργειες και τα εργαλεία που θα εφαρμόσουν τις στρατηγικές που προκαθορίστηκαν.



Σχήμα 6.5-1 Διαδικασία Category Growth Management Βήματα 5ο & 6ο – Στρατηγικές & Ενέργειες Κατηγορίας

6.5.1 Στρατηγική Κατηγορίας ως προς το Ρόλο της Κατηγορίας & τον Shopper

Στόχος είναι, βάσει και όσων αναφέρθηκαν στα προηγούμενα βήματα, να επιλεχθούν εκείνες οι στρατηγικές, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της Κατηγορίας και την επίτευξη του επιχειρηματικού σχεδίου του Λιανέμπορου.

Στη συνέχεια, βάσει του ρόλου της Κατηγορίας και των συγκεκριμένων στρατηγικών που έχουν επιλεχθεί, θα πρέπει να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν οι ενέργειες, δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η στρατηγική που έχει αποφασιστεί.

Σύμφωνα με την ανάλυση που έχει γίνει στο βήμα 2 (Ρόλος Κατηγορίας), πριν προχωρήσει η μελέτη/αξιολόγηση μιας Κατηγορίας, πρέπει να έχει καθοριστεί ο ρόλος της στο συγκεκριμένο Λιανέμπορο.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια ενδεικτική αναφορά στρατηγικών ως προς τους στόχους Κατηγορίας ενώ στην επόμενη παράγραφο ακολουθεί λεπτομερής απαρίθμηση όλων των στρατηγικών και ενεργειών.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ (Βάσει Στόχων Κατηγορίας)	
Μερίδιο Αγοράς	
Τζίρος	
Φήμη Προϊόντος	
Πιστότητα (loyalty)	
Απόδοση Επένδυσης (ROI)	

Πίνακας 6.5-1 Στρατηγική Κατηγορίας ως προς τους στόχους της Κατηγορίας

Ο καθορισμός των ρόλων των Κατηγοριών στο Λιανέμπορο/κατάστημα, συμβάλουν στην καλύτερη κατανομή των πόρων (υλικών και φυσικών) για αποτελεσματικότερη διαχείριση αυτών.

Αφού επιλεγούν οι πιο αποτελεσματικές ενέργειες που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή των στρατηγικών, ο Λιανέμπορος προχωράει στην εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου που έχει επιλέξει για την Κατηγορία.

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι, με βάση την μελέτη και την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, ο Λιανέμπορος να προσδιορίσει τους στόχους, που πρέπει να εκπληρώσει το Category Growth Management στην Κατηγορία, ώστε να είναι συμβατή με το ρόλο της.

6.5.1.1 Στόχοι

Οι στόχοι που θα καθοριστούν πρέπει να συμβαδίζουν με το ρόλο της Κατηγορίας. Αν για παράδειγμα ο ρόλος της Κατηγορίας είναι Προορισμού (Destination), οι στόχοι πρέπει να δίνουν έμφαση στην αύξηση τζίρου και μεριδίου αγοράς, ενώ αν ο ρόλος που καθορίστηκε είναι αυτός της Ευκολίας (Convenience), τότε οι στόχοι θα πρέπει να εστιάζουν στην αύξηση κερδών και τη δημιουργία της ανάλογης εικόνας του Λιανέμπορου προς τον Shopper.

Είναι πολύ σημαντικό, οι στόχοι που θα τεθούν να είναι S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timeframed), δηλαδή Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Επιτεύξιμοι, Ρεαλιστικοί, Χρονικά προσδιορισμένοι και συγκρίσιμοι, έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της εξέλιξης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της.

6.5.1.2 Μεθοδολογία

Αφού ο Λιανέμπορος αξιολογήσει και καταλήξει το ρόλο της Κατηγορίας (Προορισμού, Προτίμησης, Ευκολίας, Εποχιακής) θα πρέπει να αξιολογήσει, σε μεγαλύτερο βάθος, τα προϊόντα που συμμετέχουν στην Κατηγορία, ομαδοποιώντας τα μέσα στην Κατηγορία.

Η ομαδοποίηση των προϊόντων που ανήκουν στην Κατηγορία θα πρέπει να γίνει ως προς τις εξής παραμέτρους:

- Υποκατηγορία (π.χ. απορρυπαντικά γενικής πλύσης).
- Format/τύπος προϊόντος (π.χ. σκόνη, υγρά).
- Τιμή ραφίου κι εύρος τιμών.
- Δείσδυση Κατηγορίας.
- Συχνότητα επαναγοράς.
- Εποχικότητα κλπ.
- Είδος χρήσης (π.χ. ειδικά υγρά μάλλινα, παιδικά, χεριού).

Με τη μέθοδο αυτή γίνεται καλύτερα κατανοητή η τρέχουσα απόδοση του κάθε κωδικού/προϊόντος/υποκατηγορίας/τάσεις-συμπεριφορές, τόσο σε online όσο και σε offline περιβάλλον.

Η βαθύτερη ανάλυση της μεθοδολογίας αυτής, θα οδηγήσει και να προσδιοριστεί που βρίσκεται η Κατηγορία σήμερα και τι ευκαιρίες υπάρχουν.

Η λίστα με τις ευκαιρίες που θα συγκεντρωθούν θα αξιοποιηθούν και προτεραιοποιηθούν από τον Λιανέμπορο σύμφωνα με τις στρατηγικές του.

Για παράδειγμα, η Κατηγορία που κατέχει μικρότερο μερίδιο από τον εθνικό μέσο όρο ή από το γενικό μερίδιο αγοράς που κατέχει ο Λιανέμπορος. Η ευκαιρία ανάπτυξης του μεριδίου στοχεύοντας κοντά στον εθνικό μέσο όρο ή μερίδιο αγοράς μπορεί να είναι η 1^η προτεραιότητα του Λιανέμπορου. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να εξεταστούν οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα και να οριστούν ενέργειες που θα βοηθήσουν τη στρατηγική ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς της Κατηγορίας.

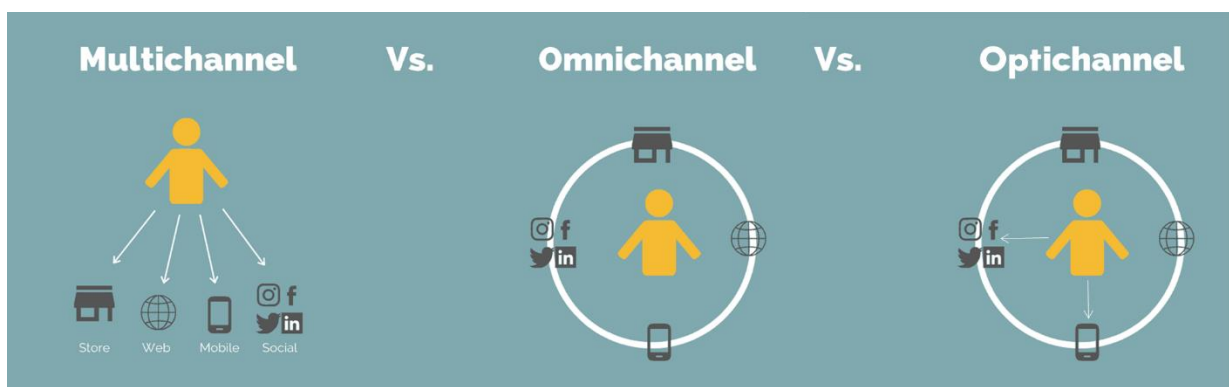
6.5.1.3 Ενέργειες.

Οι ενέργειες μπορεί να αφορούν στις μεθόδους επικοινωνίας της Κατηγορίας προς τον καταναλωτή (π.χ. διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες, online επικοινωνία κλπ.), μπορεί όμως και να αφορά στην ποικιλία των προϊόντων που απαρτίζουν την Κατηγορία (ideal assortment = ιδανική συλλογή) ή/και τον τρόπο τοποθέτησης και παρουσίασης των προϊόντων στο ράφι (χώρος), πάντα σύμφωνα και με το προφίλ του σύγχρονου Shopper.

Πρέπει να προσδιοριστεί, μία όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική, omni-channel, στρατηγική για την επιλεγμένη Κατηγορία ανάλογα με το ρόλο της μέσα στα καταστήματα του Λιανέμπορου, τόσο στα φυσικά όσο και στο ηλεκτρονικό. Επισημαίνεται ότι είναι πιθανό η εικόνα που λαμβάνει ο Shopper σ' ένα ηλεκτρονικό κατάστημα να διαφοροποιείται από αυτό που λαμβάνει σαν εμπειρία στο φυσικό κατάστημα για την Κατηγορία (π.χ. διαφοροποιημένο κωδικολόγιο, προωθητικές ενεργειες, προνόμια, κ.λ.π.).

Η εξελιγμένη προσέγγιση του omnichannel είναι η λογική του **optichannel** (ECR 2020, *Category Management Yesterday, Today and Tomorrow*) όπου όλη η πληροφόρηση που συλλέγεται από το αγοραστικό ταξίδι του Shopper αξιολογείται από τον Λιανέμπορο προκειμένου να προσαρμόζει τα συστήματα και τις διαδικασίες για το επόμενο αγοραστικό ταξίδι του Shopper στοχεύοντας στην καλύτερη αγοραστική του εμπειρία.

Η προσωποποιημένη επικοινωνία με τον Shopper μέσω τηλεφώνου, mail, SMS, What's Up, Facebook, Twitter ή webchat χρειάζεται να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του.



Εικόνα 6.5-1 η εξέλιξη του Omnichannel σε Optichannel.

6.5.2 Οι εναλλακτικές στρατηγικές κι ενέργειες Κατηγοριών.

6.5.2.1 Στρατηγική αύξησης κίνησης (Traffic Building)

Δηλαδή, πως θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις σ' αυτή την Κατηγορία, ώστε να προσελκύσουν περισσότερους Shoppers μέσα στο φυσικό ή ηλεκτρονικό κατάστημα. Η στρατηγική αυτή σημαίνει και αύξηση διείσδυσης περισσότερων Shoppers στην Κατηγορία.

Ενέργειες:

A. Ποικιλία:

- Αριθμός κωδικών στη Κατηγορία (συνήθως μεγαλύτερος από το μέσο όρο).
- Επιλογή προϊόντων με υψηλή συχνότητα επαναγοράς (π.χ. γαλακτοκομικά).
- Επιλογή εξειδικευμένων κωδικών/προϊόντων.

B. Χώρος:

Επιλογή ενός οικείου και φιλικού προς τον Shopper χώρου (για παράδειγμα η Κατηγορία προσωπικής φροντίδας είναι μέσα στις εβδομαδιαίες/μηνιαίες συνήθειες του Shopper και θα πρέπει να μπορεί να την βρίσκει και να πλοηγείται εύκολα και γρήγορα μέσα στο κατάστημα).

6.5.2.2 Στρατηγική αύξησης τζίρου (Turnover Generator)

Δημιουργία προϋποθέσεων μέσα στο κατάστημα για τη συγκεκριμένη Κατηγορία, ώστε να αυξηθεί η προσέλευση Shoppers οι οποίοι σε συνδυασμό με την αγορά προϊόντων, από τη συγκεκριμένη κατηγορία, αγοράζουν κι άλλα προϊόντα που φέρνουν μεγάλο τζίρο στο κατάστημα (π.χ. αγορά φρουτολαχανικών σε συνδυασμό με γαλακτοκομικά ή/και αρτοσκευάσματα). Η Κατηγορία δηλαδή, συμβάλλει στην αύξηση της μέσης αξίας του καλαθιού/και της αγοραζόμενης ποσότητας.

Ενέργειες:

A. Τιμή:

Προϊόντα που είναι «Value for Money» και προσφέρουν ένα σημαντικό οικονομικό όφελος – κίνητρο για τον Shopper, έτσι ώστε να επιλέξει την αγορά της Κατηγορίας από τον συγκεκριμένο Λιανέμπορο.

B. Χώρος:

Προϊόντα με χαμηλά αποθέματα (Efficient Replenishment) και συχνή και αποτελεσματική κάλυψη αναγκών των καταστημάτων από τον προμηθευτή.

Στρατηγική επιλογή τοποθέτησης και γειτνίασης Κατηγοριών για μεγιστοποίηση πιθανών διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling) και αύξηση του μέσου καλαθιού (π.χ. φρουτολαχανικών και γαλακτοκομικών ή/και αρτοσκευάσματα).

Γ. Επικοινωνία:

Προϊόντα με έντονη διαφημιστική υποστήριξη.

6.5.2.3 Στρατηγική άμυνας / προστασίας περιοχής (Turf Protection)

Όταν το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό π.χ. με πολλά καταστήματα στη ίδια περιοχή, ο Λιανέμπορος θα επιδιώξει να προσεκλύσει περισσότερους Shoppers με γνώμονα την διαφοροποίηση. Αυτό επιτυγχάνεται με συνεχή επένδυση και χρήση εργαλείων για την ενημέρωση, προωθητικών/θεματικών ενεργειών, νέων προϊόντων, υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και διαφορετική / καλύτερη αγοραστική εμπειρία.

Ενέργειες:

A. Τιμολογιακή πολιτική

Η ανταγωνιστικότητα των τιμών σε αυτή τη στρατηγική παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση / προσέλκυση των Shoppers στην Κατηγορία.

B. Χώρος

Το σημείο που βρίσκεται η Κατηγορία μέσα στο κατάστημα όσο και η εικόνα που παρουσιάζει συμβάλουν στη διευκόλυνση της επιλογής του Shopper. Επίσης ιδιαίτερες προϋποθέσεις όπως π.χ. η αυστηρή τήρηση των υγειονομικών κανόνων στις κατηγορίες φρέσκων τροφίμων και ψυγείου είναι σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης άποψης και επιλογής από τον Shopper. Άλλοι πιθανοί παράγοντες μπορεί να είναι η σήμανση, η προβολή της, η γειτνίαση της Κατηγορίας με άλλες συναφείς Κατηγορίες μέσα στο κατάστημα.

6.5.2.4 Στρατηγική πιστότητας καταναλωτών (Loyalty Builder)

Οι ίδιοι λόγοι με την προηγούμενη στρατηγική και η "συνέπεια" στην υλοποίηση των πρακτικών στο σημείο πώλησης θα ενισχύσει το αίσθημα της ικανοποίησης του Shopper με αποτέλεσμα να επιλέγει όλο και περισσότερο το συγκεκριμένο σημείο πώλησης. Σταδιακά η διαδικασία του επιλογής θα επαναλαμβάνεται όλο και συχνότερα με αποτέλεσμα ο Shopper να αναγνωρίζει αυτό το σημείο πώλησης ως πρώτη επιλογή για τις αγορές του.

Ενέργειες:

A. Επικοινωνία

Αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον Shopper για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής του κατά τα ψώνια του στο κατάστημα φυσικό και ηλεκτρονικό π.χ. συμβουλές στο ράφι, διαγωνισμοί, κάρτες πιστότητας, online tailor-made προσφορές και newsletter.

6.5.2.5 Στρατηγική δημιουργίας ενθουσιασμού (Excitement Creation)

Δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης τέτοιου περιβάλλοντος μέσα στο κατάστημα, ώστε να δημιουργείται ενθουσιασμός στους Shoppers και να γίνεται περισσότερο ευχάριστο το αγοραστικό τους ταξίδι.

Στο σημείο αυτό θα παρατεθεί μια μικρή ανάλυση γι' αυτό που ονομάζεται "STORE THEATRICALS (S.T.)": Πρόκειται για τη στρατηγική επιλογή Λιανέμπορου, που αφορά στην αισθητική διαφοροποίηση και στη λειτουργική βελτιστοποίηση του σημείου πώλησης της διαχειριζόμενης Κατηγορίας.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής βασίζεται σε μια σειρά πηγών πληροφόρησης, όπως π.χ. οι έρευνες αγοραστικών συνηθειών, με το S.T. να συμβάλλει ουσιαστικά στην καλύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή, δημιουργώντας και μεγιστοποιώντας συγχρόνως τον αγοραστικό ενθουσιασμό.

Για τις Κατηγορίες για τις οποίες προκρίνεται, αποτελεί εργαλείο σημαντικής διαφοροποίησης τόσο της Κατηγορίας όσο και του λιανέμπορου που την υιοθετεί (π.χ. ειδική κατασκευή stand καλλυντικών με δυνατότητα δόκιμης προϊόντων, εξειδικευμένες φωτογραφίες παρουσίασης των προϊόντων κλπ.)

Ενέργειες:

A. Ποικιλία

Επιλογή καινούργιων, καινοτόμων προϊόντων, με ελκυστικά για τους Shoppers χαρακτηριστικά και οφέλη.

B. Επικοινωνία

Εντυπωσιακές συσκευασίες, πρωτότυποι τρόποι προώθησης (π.χ. ειδικές κατασκευές έξω/ μέσα στα καταστήματα, ρομπότ/ ομοίωμα του ήρωα του προϊόντος), δημιουργία θορύβου-buzz με δυνατές επικοινωνίες ενεργειών σε YouTube και στα Social Media του Λιανέμπορου κ.α.

Γ. Χώρος

Εντυπωσιακές προβολές, ειδικά stands προώθησης, ενέργειες έξω από το κατάστημα (γευστικές δοκιμές κλπ.) και άλλες ενέργειες πέρα από τον καθιερωμένο τρόπο και χώρο πώλησης της Κατηγορίας.

6.5.2.6 Στρατηγική δημιουργίας εικόνας (Image Builder)

Οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν εδώ, πρέπει να έχουν σαν στόχο την καλλιέργεια της εικόνας που επιθυμεί ο Λιανέμπορος να διαμορφώσει στα μάτια των Shoppers σύμφωνα και με την εταιρική στρατηγική της αλυσίδας (positioning), χρησιμοποιώντας ελκυστικά και ξεκάθαρα μηνύματα.

Ενέργειες:

A. Ποικιλία

Επιλογή προϊόντων που βοηθάνε το Λιανέμπορο να χτίσει την «επιθυμητή» του εικόνα σε σχέση με την εξειδίκευσή του και με τις επιλογές του Shopper και να επικοινωνεί την ταυτότητά του με αυτόν και το δικό του lifestyle.

B. Τιμή

Χαμηλές τιμές, αν πρόκειται για εικόνα χαμηλών τιμών, με επικέντρωση στο χαμηλό κόστος των αγορών ή των ευκαιριών που μπορεί να βρει ο Shopper.

Γ. Χώρος

Άνετοι και μοντέρνοι χώροι να επικοινωνούν στον Shopper την ευκολία των αγορών του, την ευχαρίστηση αγοράζοντας στα καταστήματά του αλλά και άλλα στοιχεία που αναδεικνύουν τα στοιχεία διαφοροποίησης των καταστημάτων του όπως η καθαριότητα.

6.5.3 Ολοκλήρωση στρατηγικών Κατηγορίας και ενεργειών

Σκοπός αυτού του βήματος είναι ο καθορισμός των ενεργειών για τον κάθε κωδικό, έτσι ώστε να αποδοθεί συνολικά ο ρόλος που έχει προσδιοριστεί για την Κατηγορία.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ενέργειες σχετίζονται με τον ρόλο της Κατηγορίας, τις στρατηγικές και τους στόχους μέτρησης της απόδοσης, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

1. Προσεκτική επιλογή στρατηγικής για την Κατηγορία.
2. Καθορισμός των κατάλληλων αλλά κι εφικτών ενεργειών που μπορεί να κάνει.
3. Επιλογή των ενεργειών αυτών που μπορούν να οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών της Κατηγορίας.
4. Επιβεβαίωση της επίδρασης και των προοπτικών της κάθε ενέργειας στους δείκτες απόδοσης της Κατηγορίας.
5. Επανεξέταση των πιθανών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους δείκτες απόδοσης που είχαν τεθεί αρχικά για την Κατηγορία.

6.5.3.1 Ενέργειες που αφορούν στον αριθμό των κωδικών

Αύξηση, μείωση ή και αντικατάσταση κωδικών, διατήρηση παρούσας κατάστασης, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, διαφορετική συλλογή σε κάθε κατάστημα ή τα ίδια σε όλα τα καταστήματα.

6.5.3.2 Τιμολογιακή πολιτική Λιανέμπορου

Αύξηση, μείωση ή και αντικατάσταση τιμών, διατήρηση παρούσας κατάστασης, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, διαφοροποιημένες τιμές σε κάθε κατάστημα ή τα ίδια σε όλα τα καταστήματα.

6.5.3.3 Ενέργειες Προώθησης

- Τρόπος προώθησης (μείωση τιμής, κουπόνι, διαφήμιση, δειγματοδιανομή, ειδικές συσκευασίες, προβολή, θεματική προώθηση, online ενέργειες).
- Σε ποια προϊόντα θα γίνει προώθηση;
- Με ποια συχνότητα θα γίνεται η προώθηση;
- Πότε θα γίνει και ποια θα είναι η διάρκεια της προώθησης;
- Σημείο που θα γίνει η προώθηση.
- Συσχέτιση της προώθησης με προϊόντα από άλλες κατηγορίες.

6.5.3.4 Ενέργειες παρουσίασης

- Θέση του ραφίου της Κατηγορίας στο κατάστημα.
- Πλανόγραμμα ραφίου, με καθαρό brand & segment blocking (κάθετο ή οριζόντιο).
- Χώρος που καταλαμβάνει όλη η Κατηγορία.
- Διαφοροποίηση ανά κατάστημα ή ομοιόμορφα σε όλα τα καταστήματα.
- Τοποθέτηση στο ράφι βάσει δένδρου αγοραστικής απόφασης του Shopper.

6.6 Πλάνο εφαρμογής Category Growth Management



Σχήμα 6.6-1 Διαδικασία Category Growth Management Βήμα 7ο – Εφαρμογή Πλάνου

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η ανάπτυξη των τελικών προτάσεων Category Growth Management της Κατηγορίας και ο σχεδιασμός του πλάνου εφαρμογής τους.

Μεθοδολογικά αυτό το βήμα διακρίνεται σε τρεις φάσεις:

- Επεξεργασία και έγκριση της πρότασης απεικόνισης ραφιού στο φυσικό κατάστημα ή του τρόπου παρουσίασης των προϊόντων στο ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή της πρότασης στα φυσικά καταστήματα & στο online κατάστημα.
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της εφαρμογής.

Ειδικότερα, η επεξεργασία της τελικής πρότασης ραφιού στα φυσικά καταστήματα βασίζεται στη χρήση ενός Category Growth Management εργαλείου-λογισμικού, το οποίο μπορεί να επεξεργαστεί τα στοιχεία της ανάλυσης, να τα σταθμίσει με βάση τις στρατηγικές και τακτικές που αποφασίστηκαν (διανομή, τιμές, θέση) για να καταλήξει στην πρόταση ραφιού της Κατηγορίας.

Για παράδειγμα, για τον προσδιορισμό της **Ιδανικής Συλλογής (Efficient Assortment)** και με δεδομένο το ρόλο της Κατηγορίας, με τη βοήθεια των κατάλληλων αναλύσεων, ο Λιανέμπορος μπορεί να προσδιορίσει ποιοι είναι εκείνοι οι κωδικοί που αντιπροσωπεύουν το 95% του τζίρου του ή ακόμη και να συνδυάσει δύο κριτήρια, όπως ποιοι είναι αυτοί οι κωδικοί που αντιπροσωπεύουν το 80% του τζίρου και τουλάχιστον το 95% της κερδοφορίας της Κατηγορίας.

Σε αυτή τη φάση, είναι σημαντική η επιβεβαίωση των κριτηρίων στρατηγικής (π.χ. τζίρος, πωλήσεις σε τεμάχια, καθαρό κέρδος, πιστότητα κλπ.) που ταιριάζουν με το ρόλο και τη στρατηγική της Κατηγορίας (π.χ. προορισμού με πλήρη ποικιλία, ή προορισμού με ανταγωνιστική, όχι πλήρη ποικιλία, αλλά με πιο χαμηλές τιμές).

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια θα γίνει η 1η διαλογή της συλλογής της Κατηγορίας.

Σε συνδυασμό της ανάλυσης των τάσεων και των αναγκών του Shopper και τον τρόπο που ψωνίζει καθώς και η απόδοση της Κατηγορίας στο σύνολο της αγοράς, βάσει δημοσιευμένων στοιχείων, θα ακολουθήσει μια προσέγγιση διαμόρφωσης της Κατηγορίας.

Η προσέγγιση είναι από το γενικότερο στο ειδικότερο και ο εντοπισμός σχετικών ευκαιριών σε συνάρτηση με την παρούσα κατάσταση και τη στοχευμένη μελλοντική για τον Λιανέμπορο.

Για παράδειγμα, στη Κατηγορία περιποίησης μαλλιών (σαμπουάν) εξετάζεται αν τα brands και οι διαφορετικοί τύποι προϊόντων π.χ. σαμπουάν 2 σε 1 με conditioner, που βρίσκονται στην αρχική συλλογή καλύπτουν όλους τους τύπους μαλλιών. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προστεθούν ακόμα κάποιοι κωδικοί στη συλλογή, προς κάλυψη των διαφορετικών αναγκών και προφίλ των Shoppers της κατηγορίας.

6.6.1 Διαδικασία επιλογής ιδανικής συλλογής ανά τύπο καταστήματος

Τα τρία (3) βασικά βήματα για την επιλογή της ιδανικής συλλογής της κάθε Κατηγορίας και ανά τύπο Καταστήματος είναι τα εξής:

Βήμα 1^ο: βάσει τζίρου, κερδοφορίας, πωλήσεων σε τεμάχια και σε αξία βάσει διανομής των υπαρχόντων κωδικών, συνδυασμός κριτηρίων κ.α.

Βήμα 2^ο: βάσει ελάχιστης ποικιλίας ανά τυπολογία και format καταστήματος, αναγκών καταναλωτή, προφίλ και συμπεριφορά Shopper, ρόλου Κατηγορίας, στρατηγικής Λιανέμπορου κλπ.

Βήμα 3^ο: βάσει της δυναμικής και του γυρίσματος ανά κωδικό, προκειμένου να εξασφαλίζεται επάρκεια αποθεμάτων και διαθεσιμότητα προϊόντων σε κανονική ροή και κατά τη διάρκεια προωθητικών ενεργειών.

Το τελικό μίγμα της Κατηγορίας μεταφράζεται, στη συνέχεια, σε αναγκαίο χώρο ραφιού και θέση μέσα στο κατάστημα, ανάλογα με το ρόλο της Κατηγορίας που έχει προηγουμένως συμφωνηθεί, λαμβάνοντας υπόψιν σαφώς τη διαχρονική ανάπτυξη της Κατηγορίας, έτσι ώστε να αφιερωθεί σε αυτήν ο αναγκαίος χώρος ραφιού για την αποφυγή ελλείψεων.

Έτσι προσδιορίζονται οι ανάγκες επανασχεδιασμού και ενημέρωσης του ραφιού (ή τμήματος του καταστήματος) με την νέα συλλογή.

Κατά τον προσδιορισμό του **ιδανικού μίγματος (efficient assortment)**, ο Λιανέμπορος συμβουλευεται τους προμηθευτές των προϊόντων της επιλεγμένης Κατηγορίας, σχετικά με το προφίλ του κάθε brand της κατηγορίας και προχωράει μόνος του, με κριτήριο τη στρατηγική και τις προτεραιότητές του, στο σχεδιασμό της τιμολογιακής πολιτικής και προωθητικών ενεργειών (efficient pricing & promotion) και στον ορισμό της διαδικασίας εισόδου νέων προϊόντων (efficient introduction).

Η φάση αυτή είναι μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της διαδικασίας του Category Growth Management (μαζί με τη φάση του ορισμού του ρόλου της κατηγορίας και της στρατηγικής/ τακτικών που θα ακολουθηθούν), κατά την οποία ο σχεδιασμός παίρνει σάρκα και οστά, συνεπώς κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης με τις αναλυτικές ενέργειες.

Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα ενεργειών του Λιανέμπορου και του Προμηθευτή και του χρονοδιαγράμματος ενός project Category Growth Management :

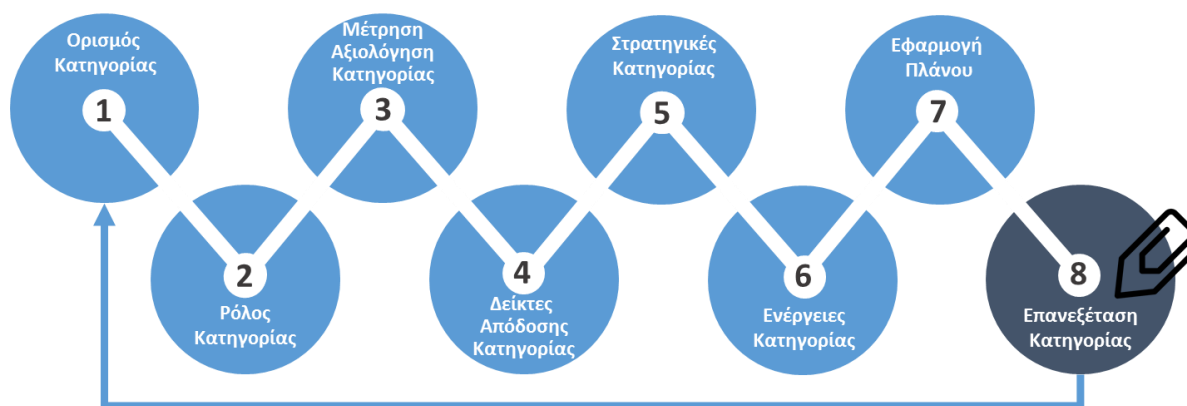
ΠΛΑΝΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CATEGORY MANAGEMENT	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ		ΧΡΟΝΟΣ	STATUS
	ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΑ*		
ΕΝΕΡΓΕΙΑ				
A. ΣΥΛΛΟΓΗ				
Ιδανική Συλλογή σε σχέση με τη Στρατηγική	✓			
Ιδανική Συλλογή σε σχέση με τον Ανταγωνισμό	✓	✓		
Διόρθωση Ιδανικής Συλλογής	✓			
B. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ				
Προέγγιση σε σχέση με τη Στρατηγική	✓			
Προσέγγιση σε σχέση με τον Ανταγωνισμό	✓			
C. ΠΡΩΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ				
Πρωωθητικές Ενέργειες για την Κατηγορία	✓	την Κατηγορία		
D. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΡΑΦΙΟΥ				
Καθορισμός μεγέθους ραφιού	✓			
Δημιουργία προτάσεων πλανογράμματος ραφιού	✓	✓		
Αλλαγή ραφιού	✓			
Παρακολούθηση ραφιού / μετρήσεις	✓	✓		

*Ο Προμηθευτής παρουσιάζει τις προτάσεις του, που είναι προτεινόμενες (ενδεικτικές) και σε καμία περίπτωση δεσμευτικές και η τελική απόφαση για το Πλάνο Εφαρμογής εναπόκειται στην αποκλειστική ευχέρεια του Λιανέμπορου

Ύστερα και από την ολοκλήρωση της εφαρμογής των βημάτων του Category Growth Management, ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά από ορισμένο διάστημα.

6.7 Επαναξιολόγηση – Επανεξέταση Κατηγορίας

Το τελευταίο βήμα σηματοδοτεί την ολοκλήρωση του εκάστοτε κύκλου Category Growth Management project και αποτελεί, παράλληλα, έναυσμα και ανάδραση για τους επόμενους που θα ακολουθήσουν. Η αξιολόγηση της απόδοσης των αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί και η μέτρηση των KPIs που είχαν τεθεί από το Λιανέμπορο έναντι των επιθυμητών στόχων (scorecard) θα προσδιορίσουν, εκ νέου πιθανές, μελλοντικές αλλαγές.



Εικόνα 6.7-1 Διαδικασία Category Growth Management Βήμα 8ο – Επανεξέταση Κατηγορίας

Η επανεξέταση της Κατηγορίας αποτελεί μία διαρκή διαδικασία ελέγχου από πλευράς Λιανέμπορου, η οποία μπορεί να μην απαιτεί υποχρεωτικά την ακολουθία των προηγούμενων επτά βημάτων. Η διάδραση με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι εξελισσόμενες αγοραστικές και καταναλωτικές συνήθειες και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά της εκάστοτε Κατηγορίας

θα κατευθύνουν το Λιανέμπορο προς τη διαμόρφωση της περιοδικότητας επαναξιολόγησης της Κατηγορίας.

Η λογική της “δοκιμής & μάθησης” (test & learn) ως προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης για τις ενέργειες και τα πλάνα εφαρμογής προτείνεται σε συχνές χρονικές περιόδους, ενώ οι δομικοί ορισμοί της Κατηγορίας και του ρόλου της, ενδεχομένως να μην είναι απαραίτητο να επαναπροσδιορίζονται μέσα στο έτος.