

# Οδηγός Εφαρμογής Light Category Management



## Χαιρετιστήριο Μήνυμα Δ.Σ. ECR Cyprus

Το Διοικητικό Συμβούλιο και όλα τα μέλη του ECR Cyprus είμαστε υπερήφανοι που σας παρουσιάζουμε το πρώτο μας “white paper” στο Category Management, αναφορικά με την ανάλυση της μεθοδολογίας του Light Category Management (LCM), της καταγραφής των βέλτιστων πρακτικών (best practices) για την αγορά της Κύπρου, καθώς και της πιλοτικής εφαρμογής & αποτύπωσης των αποτελεσμάτων σε πραγματικές συνθήκες.

Η επιτελική σύνοψη / executive summary του white paper θα αποσταλεί σε ολόκληρη την Κυπριακή αγορά, ενώ έχει ήδη αναρτηθεί στο site του ECR Cyprus [www.ecrcyprus.com.cy](http://www.ecrcyprus.com.cy).

Εν μέσω της κρίσης που διέπτει τη Κυπριακή Οικονομία και της συνεχούς μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις του λιανεμπορίου και των προμηθευτικών / παραγωγικών επιχειρήσεων διερευνούν δυνατότητες υιοθέτησης νέων ευκαιριών ανάπτυξης με σκοπό την αντιστάθμιση των επιπτώσεων της κρίσης.

Στο πλαίσιο αυτό, το ECR Cyprus, κατανοώντας πλήρως την ανάγκη των επιχειρήσεων του λιανεμπορίου για βελτίωση των αποτελεσμάτων, συγκρότησε ειδική ομάδα εργασίας μέσα από τα μέλη της και ανέδειξε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην Κυπριακή αγορά σχετικά με το Category Management. Παράλληλα, μελέτησε την υφιστάμενη μεθοδολογία LCM και αναγνώρισε τα πλεονεκτήματα της χρήσης της ενσωματώνοντας υφιστάμενες βέλτιστες πρακτικές από το διεθνές δίκτυο του ECR EUROPE.

Το εν λόγω white paper, προτείνουμε να αποτελέσει τον οδηγό συνεργασίας των επιχειρήσεων στα πλαίσια της εφαρμογής της μεθοδολογίας Light Category Management.

Το ECR Cyprus καλεί όλες τις επιχειρήσεις του λιανεμπορίου αλλά και τις προμηθευτικές / παραγωγικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση των αρχών του οδηγού και στο πλαίσιο αυτό θα διανέμει τον αναλυτικό οδηγό αρχικά σε όλα του τα μέλη.

Έχοντας την τιμή να εκπροσωπώ το Δ.Σ του ECR Cyprus θα ήθελα να συγχαρώ τα μέλη της ομάδας εργασίας του Light Category Management και συγκεκριμένα τις/ τους:

- Wilson Νικόλας - ERMES GROUP
- Αντωνίου Θεόδωρος – PHOTOS PHOTIADES DISTRIBUTORS LTD
- Γερμανός Εύης - ARGOSY TRADING COMPANY LTD
- Γεωργίου Γεωργία - CARREFOUR CYPRUS
- Δημητρίου Χριστιάνα - ARGOSY TRADING COMPANY LTD
- Κίρκος Κωνσταντίνος - ARGOSY TRADING COMPANY LTD
- Κογκορόζης Μάριος - C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD
- Λοϊζίδης Γεώργιος – EY / Ernst & Young
- Μαύρος Θάνος - EY / Ernst & Young
- Μικελλίδης Δημήτρης - CARREFOUR CYPRUS
- Νικολαΐδης Θεόδωρος - C.A.C. PAPANTONIOU TRADING LTD
- Παπαντωνίου Ανδρέας - C.A.C. PAPANTONIOU TRADING LTD
- Σιακαλλής Γιώργος - IAKOVOS PHOTIADES FOODSTUFF SUPPLIERS LTD (IPH)
- Σολωμού Ελένη - LANITIS BROS LTD
- Στρατής Γιώργος - DIPLOMAT DISTRIBUTORS CYPRUS LTD
- Τουμπανιάρης Άκης - EY / Ernst & Young
- Χρίστου Μικέλλης - DIPLOMAT DISTRIBUTORS CYPRUS LTD

- Χριστοφή Χρίστος - C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD
- Ψαράς Στέφανος - LANITIS BROS LTD

και να σας ευχαριστήσω από καρδιάς για τον πολύτιμο χρόνο που μας διέθεσαν, τις σημαντικές εμπειρίες που μας κατέθεσαν και το πάθος που μας ενέπνευσαν.

Ιδιαίτερα να ευχαριστήσω το ECR Hellas και την επιστημονική συνεργάτιδα και μέλος του Δ.Σ. Δρ. Κατερίνα Πραματάρη για την πολύτιμη συνεργασία και υποστήριξη της στις προσπάθειες μας.

Εμείς, στο ECR Cyprus, θα συνεχίσουμε τις προσπάθειες τηρώντας πλήρως τους καταστατικούς σκοπούς του Συνδέσμου για υιοθέτηση καλών πρακτικών, σύγχρονων μεθόδων που μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την εξυπηρέτηση προς τον καταναλωτή.

Στα πλαίσια αυτά απευθύνουμε πρόσκληση τις επιχειρήσεις του κλάδου να συστρατευθούν μαζί μας σε αυτή τη προσπάθεια, καθώς και στα ικανά στελέχη της αγοράς να πλαισιώσουν τις μελλοντικές μας ομάδες εργασίας.

Δουλεύοντας μαζί εκπληρώνουμε τις ανάγκες των καταναλωτών καλύτερα, γρηγορότερα, με το λιγότερο δυνατό κόστος και με βιώσιμο τρόπο

Με φιλικούς χαιρετισμούς,

Θάνος Μαύρος

Πρόεδρος Δ.Σ. ECR Cyprus

## Οι συμμετέχοντες στο έργο:

### ➤ **Λιανεμπόριο**

#### **CARREFOUR CYPRUS**

Γεωργίου Γεωργία  
Μικελλίδης Δημήτρης

#### **ERMES GROUP**

Wilson Νικόλας

#### **C.A.C. PAPANTONIOU TRADING LTD**

Νικολαΐδης Θεόδωρος  
Παπαντωνίου Ανδρέας

### ➤ **Προμηθευτές**

#### **ARGOSY TRADING COMPANY LTD**

Γερμανός Εύης  
Δημητρίου Χριστιάνα  
Κίρκος Κωνσταντίνος

#### **C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD**

Κογκορόζης Μάριος  
Χριστοφή Χρίστος

#### **DIPLOMAT DISTRIBUTORS CYPRUS LTD**

Χρίστου Μικέλλης  
Στρατής Γιώργος

#### **LANITIS BROS LTD**

Σολωμού Ελένη  
Ψαράς Στέφανος

#### **PHOTOS PHOTIADES DISTRIBUTORS LTD**

Αντωνίου Θεόδωρος

### ➤ **Σύμβουλοι Έργου**

#### **EY**

Λοϊζίδης Γεώργιος  
Μαύρος Θάνος  
Τουμπανιάρης Άκης (Υποστήριξη  
συγγραφής white paper)

## EXECUTIVE SUMMARY

Η Κυπριακή Οικονομία διέρχεται μια περίοδο οικονομικής κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας, την ύφεση καθώς και άμεσο αντίκτυπο στους βασικούς τομείς της οικονομίας **και ιδιαιτέρως στο λιανικό εμπόριο**. Ως εκ τούτου, εν μέσω του υφιστάμενου ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις του κλάδου λιανικού εμπορίου δύνανται να στραφούν σε ευκαιρίες ανάπτυξης με σκοπό την αντιστάθμιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης.

Στο πλαίσιο αυτό, βασικός στόχος της ομάδας εργασίας του ERC CYPRUS ήταν να αποτυπώσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην Κυπριακή αγορά γύρω από την μεθοδολογία **Light Category Management**.

Επιπρόσθετος, στόχος της ομάδας εργασίας, ήταν παράλληλα να παρουσιάσει με απλό και συνοπτικό τρόπο τη βασική μεθοδολογία του **Light Category Management** βοηθώντας έτσι τις ενδιαφερόμενες εταιρείες να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν την μεθοδολογία σε πιθανές εφαρμογές.

Το **Light Category Management** αποτελεί τη διαδικασία **συνεργασίας** Λιανέμπορων και Προμηθευτών για την **επιλογή** και το **χειρισμό** των **στρατηγικών κατηγοριών προϊόντων** ως αυτόνομες μονάδες, με τα ελάχιστα αναγκαία μέσα, με στόχο τη **βελτίωση της αξίας** για τον αγοραστή – καταναλωτή και των **επιχειρηματικών αποτελεσμάτων** για τις επιχειρήσεις. **Συνεπώς, το Light C.Management απευθύνεται στις επιχειρήσεις που επιλέγουν να επενδύσουν τα ελάχιστα αναγκαία μέσα για την εφαρμογή σε συγκεκριμένες προϊοντικές κατηγορίες.**

Το Light Category Management έχει υλοποιηθεί εν μέρει από Λιανέμπορους & Προμηθευτές παγκοσμίως, με τα αποτελέσματα της εφαρμογής να αποτυπώνονται από την αντίστοιχη έρευνα του Institute of Grocery Distribution<sup>1</sup>, με τα ποιοτικά αποτελέσματα εφαρμογής είναι τα εξής:

- **Βελτίωση πωλήσεων / τζίρου**
- **Βελτίωση εμπορικών σχέσεων**
- **Βελτίωση κερδοφορίας**
- **Αύξηση μεριδίου αγοράς**
- **Βελτίωση κατανόησης καταναλωτή**
- **Αύξηση πιστότητας καταναλωτών**
- **Βελτίωση εφοδιαστικής αλυσίδας**
- **Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών**

Παράλληλα, επιχειρήσεις στην Ευρώπη που εφάρμοσαν με επιτυχία το Light Category Management πέτυχαν έως και:

- ✓ **10% ανάπτυξη πωλήσεων**
- ✓ **3% ανάπτυξη περιθωρίου κέρδους**
- ✓ **15% μείωση αποθεμάτων**

---

<sup>1</sup> Βάσει και της έρευνας IGD Research, 2006



## 6. Διαδικασία Light Category Management, Βήμα 3: Στρατηγική Εφαρμογή

Αφορά στην ανάπτυξη εκείνων των στρατηγικών που θα αποδώσουν το ρόλο της κατηγορίας και θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων απόδοσης όσον αφορά:

- Την ανάπτυξη τζίρου
- Την ανάπτυξη κερδοφορίας
- Τη διαφοροποίηση / Image

## 7. Επαναξιολόγηση της εφαρμογής

Η επαναξιολόγηση της εφαρμογής είναι απαραίτητη για να μετρηθούν τα αποτελέσματα και να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις από τις προσδοκώμενες αποδόσεις, για να μελετηθούν βελτιωτικές κινήσεις, αλλά και για να προσαρμοστούν οι τακτικές της κατηγορίας στα εξελισσόμενα δεδομένα της αγοράς.

# Ευρήματα Ομάδας Εργασίας

Η ομάδα εργασίας ECR Κύπρου στα πλαίσια της παρουσίασης της μεθοδολογίας σε ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

### 1α. Στρατηγική Λιανέμπορου

Η διερεύνηση / κατανόηση των καταναλωτικών συνηθειών των πελατών – στόχων (π.χ. προτιμώμενες προϊόντικές κατηγορίες, συχνότητα επισκέψεων κοκ), ο προσδιορισμός των κύριων ανταγωνιστών και η συνεπαγόμενη κατάρτιση αντίστοιχης στρατηγικής αποτελεί άμεση ευκαιρία αύξησης τζίρου για τον λιανέμπορο.

Για τον προσδιορισμό των πελατών – στόχων, οι λιανέμποροι αναλύουν ως επί τω πλείστων τα στοιχεία των πωλήσεων και των loyalty card. Για τη συλλογή περαιτέρω στοιχείων, ορισμένοι λιανέμποροι συγκεντρώνουν δημογραφικά στοιχεία της κάθε περιοχής ενώ πραγματοποιούνται και μεμονωμένες έρευνες. Παρόλα αυτά, η **σχεδίαση της στρατηγικής χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρωτογενών στοιχείων αναφορικά με την αγορά, καθώς και έλλειψη πόρων για την ανάλυση των όσων στοιχείων υφίστανται διαθέσιμα για την αποκωδικοποίηση της σε λεπτομερή βαθμό. Ως εκ τούτου, η ανάλυση των πελατών-στόχων & του ανταγωνισμού και ο προσδιορισμός των επιμέρους επιχειρηματικών στόχων βασίζεται κυρίως στην εμπειρική γνώση του εκάστοτε Λιανέμπορου.**

### 1β. Στρατηγική του Προμηθευτή

**Ως επί τω πλείστων, οι προμηθευτές που εφαρμόζουν την μεθοδολογία Light Category Management είναι μεγάλες εταιρείες / πολυεθνικές, και επομένως, η αναγνώριση στόχων μεταξύ ομάδων αγοραστών, καθώς και η αξιολόγηση της επίτευξης του εκάστοτε στόχου αποτελούν θεμελιώδεις διαδικασίες του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Επιπρόσθετα, η διερεύνηση / κατανόηση των καταναλωτικών τάσεων των αγοραστών (π.χ. προτιμώμενες προϊόντικές κατηγορίες, συχνότητα επισκέψεων κοκ), μέσω ερευνών αγοράς ή/και ανταλλαγής στοιχείων με τον λιανέμπορο δύναται να επισημάνει στον προμηθευτή ευκαιρίες για το σχεδιασμό ενεργειών (π.χ. νέα προϊόντα / συσκευασίες/ προωθητικές ενέργειες) για την αύξηση του τζίρου και των κερδών.**

**Ο προσδιορισμός των κύριων ανταγωνιστών καθώς και η επισήμανση στοιχείων όπως η αναγνώριση εναλλακτικών αγορών του αγοραστή – στόχου ή το σύνολο της απολεσθείσας δαπάνης προσεγγίζεται μέσα από Retail Audits και προϋποθέτει την ανταλλαγή στοιχείων μεταξύ του προμηθευτή και του λιανέμπορου. Παράλληλα, η αναγνώριση ευκαιριών για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών εξαρτάται από την ύπαρξη δεδομένων, ως αποτέλεσμα της ανταλλαγής στοιχείων με τον λιανέμπορο. Καθώς η συνεργασία για ανταλλαγή στοιχείων μεταξύ Λιανέμπορων και Προμηθευτών δεν υλοποιείται στον επιθυμητό βαθμό, δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση αντίστοιχων ενεργειών.**

## 2. Ευθυγράμμιση Στρατηγικής

Η επικοινωνία μεταξύ των Λιανέμπορου & Προμηθευτή πραγματοποιείται σε μειωμένο βαθμό και κυρίως για μη εξειδικευμένα / στρατηγικά θέματα, ήτοι:

- Σε επίπεδο οράματος & αποστολής των εταιρειών
- Ανταγωνιστών σε εθνικό επίπεδο
- Για τον προσδιορισμό των καταναλωτών / αγοραστών – στόχου (μέσα από ανάλυση εξειδικευμένων ad hoc ερευνών)

Παρόλα αυτά, λόγω και της καχυποψίας που χαρακτηρίζει την αγορά, η ανταλλαγή πληροφοριών σε επίπεδο κύριων εταιρικών στόχων, επιμέρους στρατηγικών marketing & supply chain και κρίσιμων προϊόντικών κατηγοριών είναι περιορισμένη. Παράλληλα, υπάρχει απουσία κοινών κριτηρίων αξιολόγησης αναφορικά με την κοινή ιεράρχηση των προϊόντικών κατηγοριών.

## 3. Επιλογή Στρατηγικών Κατηγοριών

Η επιλογή Στρατηγικών Κατηγοριών για τον Λιανέμπορο προϋποθέτει αρχικά την αναγνώριση παραμέτρων, βάσει των οποίων θα καθορίζονται οι στρατηγικές κατηγορίες και πραγματοποιείται συνήθως από τη Διεύθυνση του λιανέμπορου. Η ομάδα εργασίας ανέδειξε τα στοιχεία που επηρεάζουν τη στρατηγική ενός λιανέμπορου αναφορικά με τη απόδοση προτεραιότητας στις κατηγορίες του καταστήματος, τα οποία και είναι:

- |   |  |
|---|--|
| i. Τζίρος   | v. Απόδοση της κατηγορίας στα καταστήματα του λιανέμπορου σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά |
| ii. Κερδοφορία  | vi. Διαπροσωπικές σχέσεις - με την πάροδο του χρόνου αυτό αποδυναμώνεται                 |
| iii. Είσπραξη   | vii. Ρυθμός γυρίσματος του αποθέματος  |
| iv. Ικανότητα της κατηγορίας να προσελκύσει κόσμο στο κατάστημα ή/και να δώσει μια διαφοροποιημένη εικόνα στον καταναλωτή |  |

Για τον Προμηθευτή, η επισήμανση των σημαντικότερων στρατηγικών κατηγοριών πραγματοποιείται μέσα από την ανάλυση στοιχείων πωλήσεων & μεριδίων αγοράς που διαθέτει, τόσο σε επίπεδο συνολικής αγοράς, όσο και για τον εκάστοτε αγοραστή – στόχο. Η αποσαφήνιση & κατηγοριοποίηση των στρατηγικών κατηγοριών αποτελεί αρμοδιότητα του εκάστοτε επικεφαλής εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού.

## 4. Διαδικασία Light Category Management, Βήμα 1: Προφίλ Κατηγορίας

Τα στοιχεία ανάλυσης των κρίσιμων παραγόντων για τον προσδιορισμό των υπό-κατηγοριών αντλούνται μέσα από έρευνες (basket analytics) & ανάλυσης των loyalty cards (προϊόντα που προτιμάει ο αγοραστής – στόχος), μέσω της διαδικασίας απόφασης αγοράς & πραγματικής διαδικασίας αγοράς του Αγοραστή (purchase decision tree), βάσει ποσοτικών / ποιοτικών ερευνών (ποια η αναμενόμενη θέση στο ράφι) καθώς και μέσω ερευνών / εμπειρικών δεδομένων (πως ομαδοποιεί τα προϊόντα ο Αγοραστής – Στόχος) βάσει της ροής του «ταξιδιού» της εκάστοτε κατηγορίας προϊόντος (π.χ. φρούτα / λαχανικά, κατεψυγμένα κοκ).



## 5. Διαδικασία Light Category Management, Βήμα 2: Αξιολόγηση Κατηγορίας

Τα μέλη της ομάδας έργου αποτύπωσαν τους σημαντικότερους δείκτες απόδοσης για την υλοποίηση εφαρμογής Light Category Management με βάση την Κυπριακή πραγματικότητα, όπως αναδείχθηκαν από κοινού από Λιανέμπορους – Προμηθευτές:

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| i. Διεσδυτικότητα Κατηγορίας     | v. Ανακύκλωση αποθεμάτων |
| ii. Closure Rate                 | vi. Κερδοφορία           |
| iii. Όγκος Πωλήσεων (Τμχ & Αξία) | vii. Ελλείψεις Ραφιού    |
| iv. Μερίδιο Ραφιού               | viii. ROI                |

Οι δείκτες αξιολόγησης θα πρέπει πάντα να επιλέγονται βάσει της απόδοσης της μπράντας προϊόντων (product brand) σε σχέση με την αντίστοιχη κατηγορία

## 6. Διαδικασία Light Category Management, Βήμα 3: Στρατηγική Εφαρμογή

Στα πλαίσια της Στρατηγικής Εφαρμογής κρίνεται εξαιρετικά σημαντική η δημιουργία πλανογραμμάτων για την βέλτιστη χρήση του διαθέσιμου χώρου στα ράφια των καταστημάτων μέσω ενός εξειδικευμένου λογισμικού (Apollo, Spaceman, Intactix κλπ). Στην Κύπρο η διαθεσιμότητα αντίστοιχων εργαλείων λογισμικού είναι περιορισμένη και ως εκ τούτου, ενδείκνυται στα στελέχη που θα υλοποιήσουν τη μεθοδολογία είναι η χρήση της εφαρμογής Microsoft Excel. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας Light Category Management αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος Πωλήσεων από πλευράς Προμηθευτή και του τμήματος Αγορών από πλευράς Λιανέμπορου ενώ θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση στήριξης του εγχειρήματος από το Top Management της εκάστοτε εταιρείας, καθώς και feedback όπου απαιτείται από τα αντίστοιχα τμήματα Marketing.

## Συμπεράσματα

Παρά την έλλειψη τεχνογνωσίας, χρόνου, πόρων και τεχνολογίας, υφίσταται ενδιαφέρον στην εφαρμογή Category Management, στην Κύπρο, τόσο από τους λιανέμπορους όσο και από τους προμηθευτές. Ως εκ τούτου, βάσει και των διαθέσιμων πόρων το Light Category Management αποτελεί μία πολύ πιο εφικτή επιλογή προς υλοποίηση.

Ενώ αρκετοί προμηθευτές μπαίνουν στη διαδικασία προσέγγισης των λιανέμπορων με στόχο την υλοποίηση LCM για συγκεκριμένες κατηγορίες, πολύ λίγες εφαρμογές έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι στιγμής. Ένα σημαντικό εμπόδιο στην υλοποίηση πιθανής εφαρμογής αποτελεί η δυσπιστία και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των βασικών εταίρων, η οποία συχνά δεν επιτρέπει την ανταλλαγή στοιχείων και την ανοιχτή συζήτηση γύρω από το θέμα έτσι ώστε να υπάρξει μια κοινά αποδεκτή πορεία.