

DE LA BUYER LA CATEGORY MANAGER

Retailul a avut o dezvoltare alertă. Crescând foarte mult concurența și presiunea pe bugetul în contracție al consumatorilor, a apărut nevoia de diferențiere.

TEXT: RODICA NICOLAE

In comerțul modern direcțiile pe care se poate merge pentru departajare sunt locația – cât de ușor și repede poate fi accesat magazinul –, programul de funcționare și, bineînțeles, prețurile practice. Cum diferențele de prețuri au ajuns foarte mici, la condiții egale de amplasare a locației, pârghia care rămâne la dispoziția retailerilor este surprinderea cumpărătorilor cu produse noi și cu serviciile adăugate. Doar așa pot fi rupți consumatorii de vechile lor obiceiuri de cumpărături și făcuți să-și uite fidelitatea față de un anumit magazin. Toate acestea fac din funcțiunea buyerului un punct de inflexiune a comerțului modern, aspect despre care am discutat cu Daniela Necefor, Managing Partner la Total Business Solutions.

Mai întâi, câteva generalități. În nomenclatorul românesc al ocupațiilor (COR), buyerul apare ca „expert în comerț”. De obicei, el este angajat în departamentul comercial și se subordonează directorului de achiziții/Purchasing Directorului ori directorului comercial, în unele companii. Acesta, la rândul său, face parte din board.



Fișă de post mai largă

De la începuturile ei, funcțiunea de buyer a evoluat de la procurement, către merchandising, ca să tindă acum către Category Management. Deja sunt companii care au adoptat această terminologie, conformându-se tendinței actuale. În calitate de „Category Manager”, cel care ocupă această poziție are o responsabilitate mai mare, fișa sa de post s-a îmbogățit: acum, el definește împreună cu șeful direct valorile anuale planificate (cifra de afaceri, profit, marjă brută, bugete, stocuri, condiții de plată). Până acum, el se ocupa doar de planificare și organizare, fără să aibă responsabilități de bugetare. Din perspectiva lui, buget înseamnă câtă marfă aduce în magazin astfel încât să se vândă stocurile. Tot el este cel care stabilește sortimentul grupului de produse și implementează concepte de comercializare, adică este cel care poate veni

” În România, retailerii încă nu au un client-service bun, dar asta nu ținea, până de curând, cel puțin, de buyer. În momentul când el își va asuma noul rol, acela de a cunoaște și înțelege mai bine consumatorul, poate va face diferența. Clientul își dorește nu doar să cumpere un produs, ci să fie satisfăcut de întreg pachetul de servicii.

DANIELA NECEFOR / MANAGING PARTNER, TOTAL BUSINESS SOLUTIONS

cu noutăți de sortimente, așa cum am arătat în deschiderea articolului. Deci, trebuie să știe în permanență piața, competiția, ca să știe cu ce poate veni nou în magazin, conform cu cerințele cumpărătorului. Ceea ce se traduce printr-o întoarcere semnificativă cu fața către cumpărător, mai accentuată decât înainte. „Având o mai mare responsabilitate în a studia ce se întâmplă pe piață, el a devenit interfața dintre achiziția și vânzarea produselor, el trebuie să vadă tendințele din piață, să meargă la târguri și expoziții internaționale, să-și asume în mai mare măsură acțiuni de marketing”, spune directorul TBS. Este vorba, în concluzie, despre o îmbogățire a rolului, a responsabilităților ce-i revin. De aici, și o mai mare putere de decizie și autoritate. Ierarhic, și-a păstrat aceeași subordonare, dar a fost investit cu mai multe cerințe pe partea de manage-

ment, în momentul acesta cerându-i – se să poseze și ceva experiență de conducere a echipei. Chiar dacă în organigramă a rămas în același loc, ar putea avea în subordine anumite persoane pe diferite categorii de produse.

Salarii modeste

Schimbările menționate nu sunt rezultatul crizei economice, ci parcursul firesc al jobului și al evoluției retailului modern. Din punctul de vedere al câștigurilor, buyerii sunt plătiți cu o parte fixă și cu comision în funcție de performanță, care se măsoară prin indicatori mai mulți și mai complecși: încasări, days of supply, turn (viteza de rotație a stocului), stoc la rata de vânzări, sell thru percentage, Gross Margin ROI etc. Ca notă generală, jobul de buyer nu e foarte bine plătit. Salariul său se situează undeva în jurul sumei de 2000 de euro net, în funcție de



TOTAL BUSINESS SOLUTIONS

Firmă de Executive Search și de consultanță în resurse umane, a adunat în cei 10 ani de activitate un bogat portofoliu de clienți: Oresa Ventures, Unilever, Thyssenkrupp Elevator, Scania, Scania Credit, Citibank, Bank Leumi, Ulker, SAP, Beiersdorf, Top Brands Distribution, Coty Cosmetics, Somaco, Omniasig, Romtelecom, Kruk International, Medico, Lafarge, TMF, Metro Grup Logistics, Praktiker etc. Ca furnizor de servicii, TBS se diferențiază prin abordarea cu flexibilitate a tuturor tipurilor de industrii și domenii de activitate, datorată expertizei consultanților săi.

mărimea companiei și a cifrei sale de afaceri.

Se consideră probabil că investiția în trainingul lui e suficient de valoroasă. Practic, compania a plătit pentru dezvoltarea lui, iar acum așteaptă să i se întoarcă investiția prin rezultatele generate de buyer.

În ceea ce privește trainingul, acesta se face intern, cu specialiști ai companiei sau atrași, decizi la nivel de headquarter. Pentru că în România client-service-ul este deficitar, se preferă instruirea făcută prin compania-mamă, cu trainerii din afară, conform standardelor Occidentale. Pe de altă parte, trebuie implementate aceleași norme, în tot lanțul de retail, iar asta

nu se poate face decât cu trainerii din afară. Un trainer român va ține același curs și la Cora, și la Metro și la Carrefour, ceea ce nu asigură diferențierea atât de dorită, particularizarea.

Fluctuație mare

Din punctul de vedere al recrutării, Daniela Necefor caracterizează retailul ca fiind o piață care se mișcă foarte mult față de alte industrii, FMCG, de exemplu. Are un turnover destul de mare. De ce? Primul motiv ar fi salariile destul de mici. Al doilea este distanța, faptul că marea majoritate a magazinelor sunt plasate la marginea orașelor, ceea ce face ca timpul petrecut cu

deplasarea la și de la serviciu să dureze mult. Se adaugă la asta programul lung de lucru, schimburile, munca în weekend. Toate duc la o uzură destul de mare a oamenilor. Destinația către care se migrează din retail poate să fie tot un retailer, dar doar dacă plătește mai bine, ori un retailer de lux, unde se muncește în alte condiții. O alternativă des întâlnită poate fi chiar tabăra cealaltă – furnizorul. Buyerul îl cunoaște foarte bine, îi știe și produsele, deci poate avea un mare avantaj angajându-se acolo. Cu toate acestea, fluctuația este mare mai ales la nivelul personalului de bază, nu și la middle și top management.

Profil de „dur”

Backgroundul oamenilor care lucrează în retail presupune studii superioare, fără să predomină un anumit tip de formație. Ceea ce contează este să aibă

stofă de vânzător, să aibă simțul negocierii, al cifrelor. În plus, un atu este simțul observației dezvoltat: chiar când se duce la cumpărături în interes personal trebuie să-i sară în ochi lucruri care diferențiază acel magazin de propria companie. De asemenea, este util un simț estetic și al proporțiilor, oricât ar părea de ciudat.

„Aspectele menționate sunt native, te naști sau nu cu ele. Dacă le ai, poți să le dezvolți, dar dacă îți lipsesc nu prea ai ce căuta în acest post”, completează Daniela Necefor.

Însă, pe lângă toate aceste atribute, hai să le zicem „artistice”, buyerului i se cere să fie cât se poate de rece, lipsit de emoții, greu de impresionat sau înduioșat. Un profil de „dur”, de neclintit de la obiectivele sale de performanță. Per ansamblu, este o poziție foarte dificilă, chiar dacă are un statut de forță și nu cedează nimic din propriile ținte de business. ■

» **Category Managerul trebuie să cunoască în permanență piața, competiția, ca să știe cu ce poate veni nou în magazin, conform cu cerințele cumpărătorului. Ceea ce se traduce printr-o întoarcere semnificativă cu fața către cumpărător, mai accentuată decât înainte.**