



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**I RAPPORTI INDUSTRIA-  
DISTRIBUZIONE: IL CASO “LE FARINE  
MAGICHE” NEL GRUPPO LO CONTE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:  
Giada Rossi

Anno Accademico 2019 – 2020

# Indice

|   |           |
|---|-----------|
| Introduzione.....   | 2         |
| <b>CAPITOLO 1 IL SETTORE AGRO ALIMENTARE .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Il Settore Agro Alimentare .....  | 5         |
| 1.2 Dall'agricoltura all'industria alimentare di trasformazione .....                                 | 8         |
| 1.3 I dati economici .....  | 10        |
| 1.4 L'impresa di prima trasformazione: l'Industria Molitoria .....                                    | 12        |
| 1.5 Il mercato della farina: domanda e offerta .....  | 20        |
| <b>CAPITOLO 2 L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI INDUSTRIA - DISTRIBUZIONE.....</b>                            | <b>21</b> |
| 2.1 La trasformazione dei mercati e il contesto distributivo .....                                    | 21        |
| 2.2 I rapporti Industria-Distribuzione .....  | 26        |
| 2.3 Leadership del produttore e distributore .....  | 30        |
| 2.4 Trade Marketing .....   | 36        |
| 2.4.1 La pianificazione del Trade Marketing.....  | 38        |
| 2.4.2 Le leve del Trade Marketing .....   | 40        |
| 2.4.3 L'evoluzione del Trade Marketing .....  | 43        |
| <b>CAPITOLO 3 UN'OCCASIONE DI COLLABORAZIONE INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE:IL CATEGORY MANAGEMENT .....</b> | <b>45</b> |
| 3.1 Definizione di Category Management .....  | 45        |
| 3.2 Il processo di Category Management .....  | 48        |
| 3.3 Elementi di Merchandiser Commerciale.....   | 54        |
| 3.3.1 Classificazione dell'assortimento.....  | 54        |
| 3.3.2 Il Layout.....  | 61        |
| 3.4 La gestione dello scaffale nella G.D.O.....   | 65        |
| <b>CAPITOLO 4 LA VISIONE DI CATEGORY NEL COMPARTO DELLA FARINA: IL CASO DEL GRUPPO LO CONTE .....</b> | <b>71</b> |
| 4.1 L'azienda: il Gruppo Lo Conte .....   | 71        |
| 4.2 La Vision Category del Gruppo: il Brand "Le Farine Magiche" .....                                 | 73        |
| 4.3 I risultati ottenuti dall'applicazione del progetto di Space Allocation .....                     | 80        |
| Bibliografia .....  | 82        |
| Sitografia .....  | 83        |

## INTRODUZIONE

Sin dal passato è sempre esistito uno stretto legame tra i modi di produrre e i modi di distribuire.

Da una parte, il produttore cerca l'interlocutore commerciale che meglio riesce a contribuire al conseguimento dei suoi obiettivi di mercato; dall'altra, il distributore cerca fornitori in grado di mettergli a disposizione i beni della qualità e quantità che corrispondono alle sue caratteristiche di specializzazione e al tipo di servizio che intende offrire al consumatore. Nascono in questo modo un insieme di legami reciproci che sono diventati nel tempo sempre più stretti e ricchi di implicazioni.

La tesi, pertanto, ha come obiettivo principale quello di indagare le logiche e le modalità di gestione dei rapporti tra l'industria e la distribuzione con un particolare focus sulle relazioni strategiche e collaborative.

L'elaborato è articolato in quattro capitoli. Nel primo capitolo verranno presentate le dinamiche del mercato della farina con un'analisi sull'evoluzione dei consumi e della produzione di farina.

Nel secondo e terzo capitolo si prenderà in considerazione l'evoluzione storica dei rapporti industria-distribuzione nel contesto nazionale e internazionale, dapprima in un'ottica conflittuale e in seguito di reciproca collaborazione, approfondendo un particolare aspetto dei rapporti tra i due operatori, il Trade Marketing e sue pratiche connesse, il Category Management.

Si tratta di una forma di collaborazione efficace in cui l'industria considera il distributore come un vero e proprio partner di canale.

Il quarto e ultimo capitolo presenta le strategie di CM e i risultati emersi presso il Gruppo Lo Conte, 3° top player nel mercato delle farine e 1° nel comparto delle farine speciali

## CAPITOLO I – IL SETTORE AGRO-ALIMENTARE

### 1.1 IL SETTORE AGRO-ALIMENTARE.

Il settore agroalimentare in Italia costituisce l'essenza dell'economia che fa leva sul brand Made in Italy, tra i più temuti competitor del mercato mondiale, in quanto portatore di primati legati alla qualità dei prodotti, all'innovazione tecnologica all'avanguardia, al rispetto della tradizione, alla sicurezza alimentare e alla sostenibilità.

Lo sviluppo delle attività extra-agricole, l'industrializzazione dei cicli produttivi agricoli, l'allargamento geografico dei mercati, l'aumento del grado di conservazione e trasformazione dei prodotti agricoli hanno determinato una sempre maggiore dipendenza, in senso sia economico che strategico, dell'agricoltura dagli altri settori dell'economia. (Sodano V., 1994)

Alcuni autori hanno posto attenzione a questi cambiamenti, introducendo il concetto di *agribusiness* nel 1957 con Davis e Goldberg, i quali affermano che “il mondo dell'agricoltura e il mondo dell'industria non sono due economie separate avendo una relazione acquirente-venditore; piuttosto si deve pensare a loro congiuntamente.

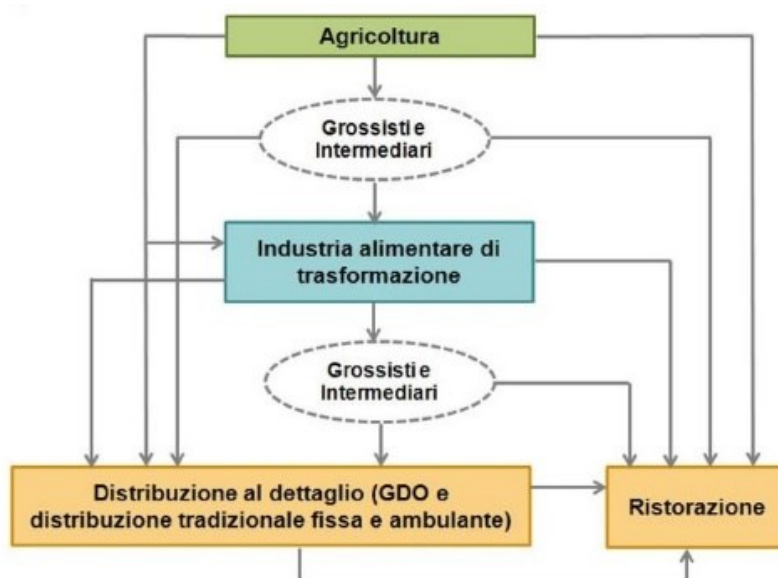
Pertanto il concetto di *agribusiness* comprende oltre al settore agricolo, tutte le attività collegate a monte e a valle del processo produttivo.

Tale sistema riferito ad uno specifico prodotto o ad una categoria omogenea di prodotti prende il nome di filiera.

Per “filiera agroalimentare” si intende quell’insieme di attori interni ed esterni, ovvero imprese, agenti economici ed amministrativi, ed interazioni che concorrono alla produzione e al trasferimento del prodotto allo stadio finale di utilizzazione e di tutti i flussi collegati.

Più precisamente, la filiera agroalimentare ricopre tutti i settori dell’attività economica, come si può osservare in Figura 1: il primario è occupato nella produzione agricola delle materie prime (colore verde), il secondario provvede alla trasformazione di queste materie prime in prodotti alimentari (colore celeste) e il terziario si occupa della distribuzione e commercializzazione dei prodotti fino al consumatore finale (colore giallo)

Figura I.1 – Relazione fra gli attori della filiera agroalimentare



E'possibile quindi suddividere la filiera agroalimentare in Italia in due fasi principali, quella della produzione e quella della distribuzione:

1) Fase della produzione: è quella in cui operano aziende, PMI e altri attori che si occupano di procurare ed elaborare prodotti agricoli per farne prodotti di consumo.

In particolare si possono distinguere:

a. il settore agricolo, i cui protagonisti sono le realtà che si dedicano alla cattura o allevamento di animali, alla produzione agricola, alla silvicoltura, alla zootecnia, alla pesca e all'acquacoltura.

b. il settore dell'industria alimentare di trasformazione, composto dalle aziende che si occupano di produrre beni di largo consumo trasformando le materie prime.

2) Fase della distribuzione: si tratta dell'insieme di attori che si occupano di distribuire e commercializzare i prodotti finiti. Più in dettaglio, in questa fase operano:

a. enti della Grande Distribuzione Organizzata e del commercio al dettaglio (player del commercio all'ingrosso, grandi magazzini e mercati, oltre a fruttivendoli, venditori porta a porta, macellai e piccoli negozi alimentari.)

b. realtà operanti nella ristorazione e nell'accoglienza alberghiera (hotel, alberghi, ristoranti ecc.) che trasformano ulteriormente i prodotti per consegnare ai consumatori pasti completi pronti al consumo in loco o a domicilio.

## **1.2. DALL'AGRICOLTURA ALL'INDUSTRIA ALIMENTARE DI TRASFORMAZIONE**

Il sistema agroalimentare è rappresentata dall'insieme di industrie di trasformazione di prodotti dell'agricoltura, in alimenti e prodotti finiti.

Il termine agro-alimentare indica, appunto, la stretta correlazione e il rapporto funzionale esistente tra il settore primario (agricolo) e quello più propriamente industriale, l'alimentare.

L'industria alimentare è una branca del manifatturiero che ha conseguito una propria autonomia anche sul piano economico; da attività domestica, con tecniche e processi empirici consolidati dalla tradizione, è divenuta un comparto produttivo specializzato, separato da interessi economici spesso contrastanti, ma di fatto complementari per la natura e la destinazione dei prodotti.

La nascita dell'industria alimentare si colloca negli anni che vanno dalla fine dell'Ottocento agli inizi del Novecento, cioè nel periodo in cui il progresso scientifico si estende anche alla produzione degli alimenti e compie un deciso passo in avanti.

Proprio la nascita di una nuova attività economica pone il problema dei rapporti fra le due entità, su una frontiera fluttuante e dai contorni spesso incerti, che diviene il luogo dei conflitti.

Tale rapporto si sviluppa secondo una direzione biunivoca per cui l'agricoltura condiziona il settore a valle e, viceversa, il settore alimentare a sua volta influisce



pesantemente sul settore a monte. Un tempo la componente agricola prevaleva e condizionava l'industria alimentare, oggi, invece, molteplici fattori fanno sì che sia l'agricoltura ad adattarsi alle esigenze dell'industria di trasformazione, ed ancora più a monte, ai gusti e alle richieste dei consumatori finali.

Differenti cause hanno contribuito a questa trasformazione:

- la riduzione dei costi di trasporto, che ha consentito la delocalizzazione di molte industrie ed una maggior internazionalizzazione del mercato;
- i nuovi orientamenti dei consumatori verso le colture biologiche, nonché l'affermarsi di nuovi circuiti distributivi, in particolare quelli riguardanti la grande industria.

L'integrazione dell'agricoltura con l'industria alimentare ha costituito un fattore chiave per il settore agro-industriale.

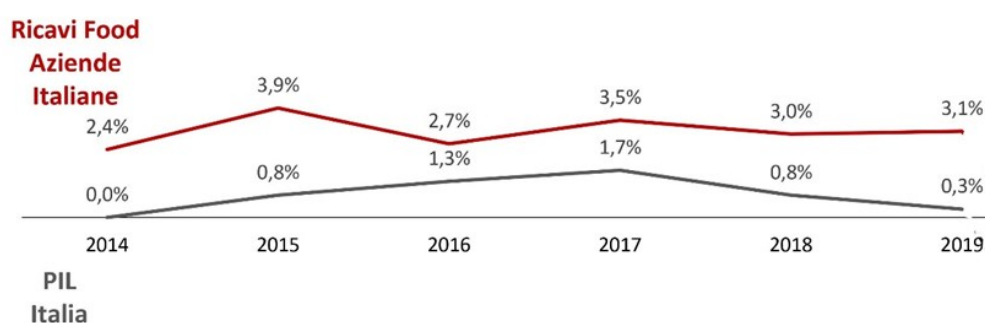
### 1.3 I DATI ECONOMICI

Nel 2019, l'industria alimentare, registra un tasso di crescita del 3,1%, un valore che supera di oltre tre volte la crescita del Pil italiano.

Con un fatturato di 63 miliardi di euro, 1,3 milioni di addetti (+ 33,3% in 5 anni), l'industria alimentare si conferma un settore in decisa controtendenza che cresce più e meglio degli altri e che in poco tempo è stata capace di diventare un traino per l'economia italiana.

E'quanto emerge da una analisi Coldiretti sulla base dei dati relativi al fatturato industriale nel dicembre 2019 elaborati dall'Istat che vede invece in generale un calo annuale dell'1,4%.

Figura I.2 – Fonte Agrifood Monitor su dati Istat

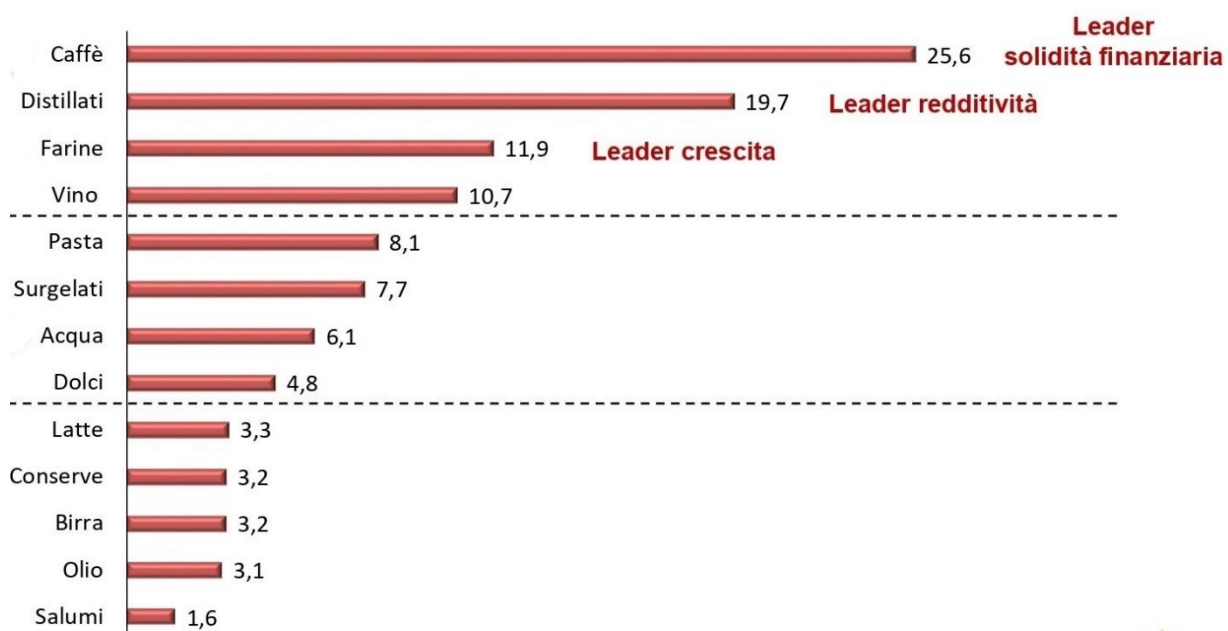


L'analisi condotta parla di un comparto in crescita , tre volte sopra la media del Paese, spinto da un mix di fattori specifici dell'industria di settore: artigianalità, legame con il territorio, innovazione dei processi produttivi.

A guidare l'avanzata con filiere decisamente incoraggianti per redditività e solidità finanziaria, sono il caffè, i distillati e le farine.

Anche l'export registra un andamento positivo: oltre il 30% delle imprese alimentari realizza il 50% dei propri ricavi all'estero.

Dunque, se da un lato premia la capacità di rinnovare pratiche artigianali supportate da nuovi strumenti tecnologici, dall'altro è proprio la propensione all'internazionalità a fare dell'industria alimentare italiana un settore strategico per la crescita economica del Paese.



#### **1.4 L'IMPRESA DI PRIMA TRASFORMAZIONE: L'INDUSTRIA MOLITORIA**

L'industria molitoria rappresenta un importante anello di congiunzione tra la produzione agricola e l'industria alimentare dei prodotti finiti da destinare al consumo, costituendo la prima fase del processo di trasformazione industriale.

I cereali hanno un ruolo strategico nella filiera agroalimentare italiana, poiché rappresentano una materia prima di fondamentale importanza per l'industria alimentare.

Il nostro Paese vanta una vocazione per la trasformazione del grano, che è l'ingrediente di base di una dieta sana, simbolo per eccellenza del food Made in Italy nel mondo.

L'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA) ha presentato il piano del settore cerealicolo, a partire dal quale è possibile delineare un quadro di sintesi della situazione dell'industria molitoria italiana.

Essa va annoverata nella categoria delle industrie di prima trasformazione, in quanto acquista la materia prime (il grano) dalle aziende agricole o importandole dall'estero, per poi lavorarlo allo scopo di ottenere farine e sfarinati.

I prodotti realizzati dai mulini vengono poi venduti, esportati o utilizzati nell'ambito dell'industria di seconda trasformazione, che comprende l'industria pastaria, la panificazione artigianale e industriale, nonché l'industria dolciaria.

L'industria molitoria italiana comprende mulini a frumento duro (o semola) e mulini a frumento tenero, che, nel complesso, ammontano a 358 unità, realizzando secondo dati 2019 Italmopa, un volume complessivo che ha superato quota 11,2 milioni di tonnellate di frumento lavorato e 7,9 milioni di sfarinati prodotti, con un aumento dell'1,5% rispetto al 2018.

Sulla base degli indicatori relativi alla produzione e ai prezzi delle diverse tipologie di prodotti, il fatturato è stimato in 3,58 miliardi di euro, con un incremento dell'1,2%, di cui 1,716 miliardi (+2,9%) nel comparto della trasformazione del frumento duro e 1,864 miliardi (-0,4%) in quello della trasformazione del frumento tenero.

Anche relativamente al mercato estero, si è verificato un incremento del 6,7% dei volumi di farina destinati all'esportazione che, pur situandosi su livelli quantitativi ancora non significativi, hanno beneficiato, nel corso degli ultimi anni, di un trend in costante crescita.

L'attuale trend delle esportazioni di farina costituisce un elemento estremamente positivo che dimostra la competitività dell'Industria molitoria italiana e la sua capacità di proporre farine di alta qualità in grado di rispondere alle varie esigenze del mercato internazionale.

Figura I.3: - L'industria Molitoria nel 2019<sup>1</sup>

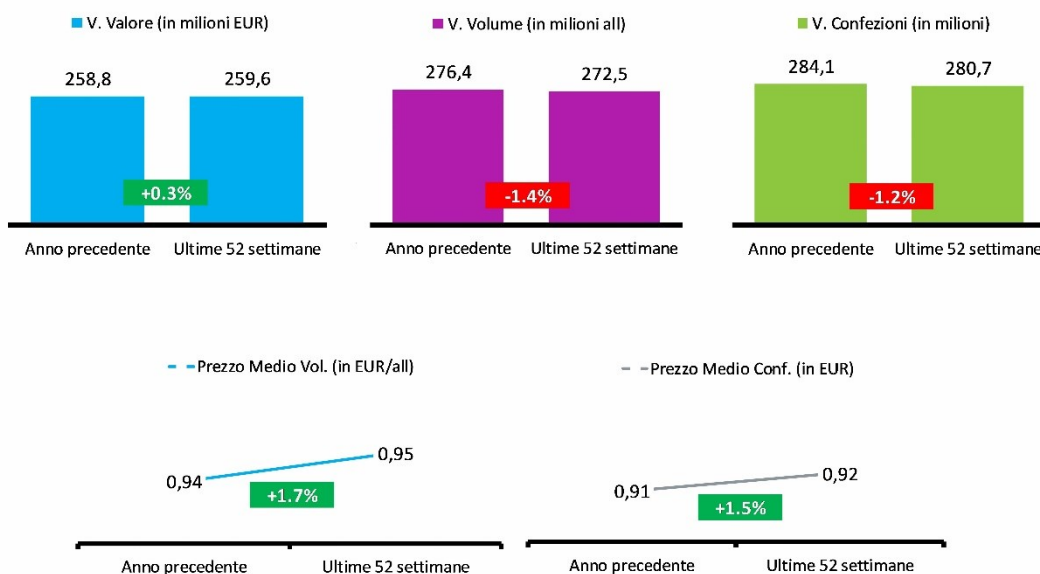


<sup>1</sup> L'economia del settore molitorio, Italmopa, 2019

## 1.5 IL MERCATO DELLE FARINE: DOMANDA E OFFERTA

Sulla base dei dati Nielsen (settimana terminante 29/12/2019), è emerso come il mercato delle farine sia cresciuto a valore e decresciuto a volume e confezione confrontato con lo stesso periodo dell'anno precedente; è cresciuto il prezzo medio e sono aumentate le grandezze dei packaging.

Figura I.4 – Trend mercato delle farine (dati Nielsen, 2019)



Nonostante il trend poco soddisfacente, il mercato è tutt'altro che statico.

Il mercato delle farine, competitivo e affollato, vede i numerosi player impegnati in una sempre maggiore specializzazione dei propri prodotti.

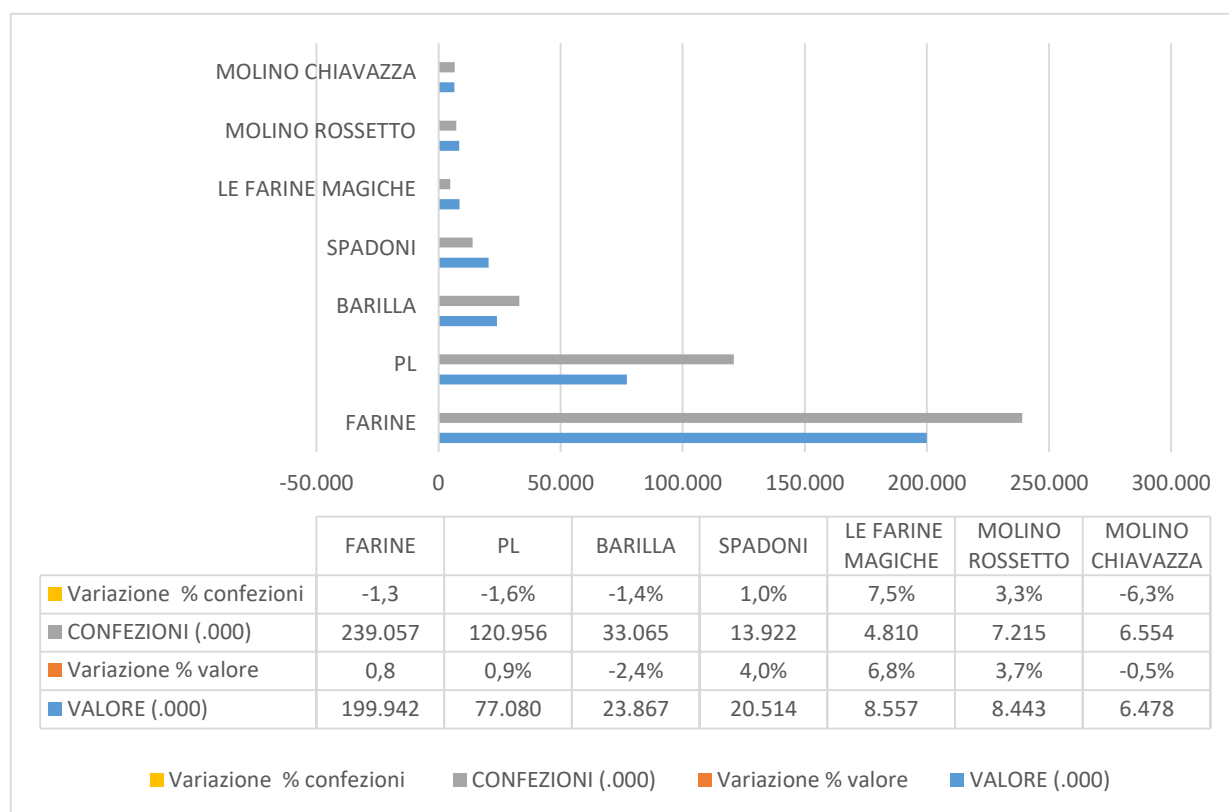
L'offerta di farine si sta diversificando in risposta a precise esigenze di consumatori e ai nuovi modelli di consumo.

Quasi ogni player del mercato propone, accanto alle tradizionali farine 0 e 00, anche una vasta gamma di farine "speciali".

Infatti, sebbene nell'immaginario collettivo, la farina per antonomasia è quella bianca, negli ultimi anni i consumi stanno mostrando un'evoluzione nel percepito del prodotto.

Come si può osservare in [Figura 5](#), l'attuale scenario competitivo nel mercato delle farine è governato da pochi competitors che detengono la quasi totalità delle quote.

Figura I.5 – Farine: scenario competitivo (fonte Nielsen, totale Italia 2019)





Con oltre 77 mio di euro le Private Label sono leader di mercato, seguite da Barilla, Spadoni, Lo Conte con il brand Le Farine Magiche, Molino Rossetto e Molino Chiavazza; seguono poi vari produttori con valore di mercato inferiori.

Le Farine Magiche, terzo player del mercato, dopo le PL, è l'unico che registra una crescita superiore la media, rispettivamente +6,8% a valore e +7,5% a confezioni.

Tuttavia, se il grosso del mercato resta di pertinenza delle farine classiche, appare evidente come i principali player approfondiscono e ampliano la propria offerta di prodotti che consentono da un lato di diversificarla rispetto ai competitors e dall'altro di qualificarla in termini di gusto, valore nutrizionale e qualità percepita dal cliente e contestualmente adottano strategie di marketing e di comunicazione in grado di spostare la farina dalla tradizionale percezione di commodity a basso prezzo a prodotto per usi specifici.

La farina, negli ultimi anni ha saputo cambiare radicalmente pelle, attraverso una segmentazione di prodotto che ha indagato tutte le possibili linee evolutive.

Quasi estinto il classico pacchetto in carta bianca da 1 chilogrammo, oggi farina è sinonimo di una pletera di prodotti, con caratteristiche molto differenti tra loro, che trovano posto in uno scaffale che ha accresciuto numero di referenze e centralità all'interno dei punti vendita del retail moderno.

Pertanto, a fronte di questi cambiamenti dovuti principalmente a nuove tendenze di consumo, i principali attori del settore per soddisfare le molteplici esigenze, devono diversificare in maniera importante la loro proposta.

La riscoperta della tradizione e del gusto genuino di un tempo hanno dato il via a numerosi progetti di recupero di grani antichi e di processi di lavorazione tradizionale, come la macinazione a pietra.

C'è grande interesse per farine e miscele che garantiscono una filiera 100% italiana, in un'ottica di valorizzazione del territorio.

La ricerca di salute e benessere è un altro driver dei consumi; per questo le aziende offrono mix di prodotti con caratteristiche specifiche per adattarsi ad una crescente domanda.

I consumatori sono sempre più consapevoli delle proprie scelte e attenti alla sicurezza alimentare, per cui le aziende sono costantemente impegnate nell'offrire a clienti e consumatori finali le massime garanzie igienico-sanitarie; un processo che parte da un'attenta selezione dei fornitori e da rigidi controlli sui grani e passa dall'impiego di tecnologie all'avanguardia, dalla pulitura alla macinazione del cereale.

Coerentemente con la preferenza accordata dai consumatori ai prodotti ricchi di fibre, anche le referenze integrali, di tipo 1 e 2 stanno mostrando buone performance con incrementi a doppia e tripla cifra secondo dati Nielsen; stanno vivendo un rinnovato successo, grazie al lavoro di ricerca e sviluppo delle aziende che, oggi, sono in grado di proporre prodotti a elevato contenuto tecnologico e adatti a specifici utilizzi.

Tuttavia, a trainare le vendite del settore, in tempi di crescente attenzione alla provenienza delle materie prime, il segmento biologico e le farine speciali (tra cui i prodotti gluten free) che hanno registrato nel 2019 una crescita a doppia cifra, a testimonianza di una sempre maggiore richiesta da parte dei consumatori di prodotti per usi specifici.

Molino Rossetto, che ha in assortimento farine e preparati per qualsiasi preparazione, dolce o salata, sta fortemente puntando sul biologico, inserendo nuove referenze e convertendo quelle già presenti; una scelta dettata non soltanto da esigenza di mercato, ma anche dalla convinzione che questo tipo di agricoltura sia da preferire perché più rispettosa dell'ambiente.

Il Gruppo Lo Conte, con il brand le Farine Magiche, oggi 3° top player del mercato delle farine e primo nel settore delle farine speciali, ha puntato sul senza glutine ed è stata la prima azienda italiana nel 2015 ad aggiudicarsi i diritti del brevetto per produrre farine “detossificate” dal glutine e non semplicemente prodotti gluten free come molti altri.

Attualmente il Gruppo Lo Conte che vanta oltre 350 referenze tra farine speciali, decorazioni e accessori, ha nel proprio assortimento una vasta gamma di prodotti senza glutine per andare incontro alle esigenze di chi è affetto da celiachia.

Tali prodotti non possono più essere considerati di nicchia alla luce dei volumi commercializzati, del numero di referenze e della percentuale che essi ormai rappresentano nel fatturato dell'industria molitoria.

In un mercato maturo come quello delle farine, i segmenti più dinamici sono perciò quelli che propongono benefit funzionali o che semplificano le preparazioni domestiche; ad esempio Molino Spadoni, con la sua offerta copre tutti i segmenti del mercato, ma sono le farine speciali che regalano le migliori performance, quelle cioè specifiche per fare la pasta, il pane, i dolci e le padine.

Anche lato packaging sono avanzate importanti evoluzioni: una volta anonime e poco differenziate, oggi le confezioni delle farine spiegano caratteristiche e utilizzo del prodotto, raccontando vere e proprie storie che partono dai grani da cui sono state realizzate.

## **CAPITOLO II –L’EVOLUZIONE DEI RAPPORTI INDUSTRIA- DISTRIBUZIONE**

### **2.1 LA TRASFORMAZIONE DEI MERCATI E IL CONTESTO**

#### **DISTRIBUTIVO**

Ogni fondamentale cambiamento nella storia sociale, economica e politica si è verificato successivamente ad un evento di rottura.

Secondo Lambin<sup>2</sup>, gli eventi di rottura sono “fatti che generano discontinuità rispetto alle percezioni esistite fino a quel momento sul funzionamento della società e sui suoi valori e che modificano in profondità la mentalità e la prassi, che non saranno mai più come erano prima dell’evento di rottura”.

Analizzando il rapporto industria – distribuzione, il riferimento ad un contesto storico molto lontano da quello attuale (società pre-industriale e successiva industrializzazione), è fondamentale per comprendere il punto di partenza ed il modo in cui si è presentata l’esigenza della figura dell’intermediario.

Inoltre, per capire le dinamiche attuali nelle relazioni tra imprese industriali e imprese commerciali, è indispensabile anche descrivere brevemente alcuni accadimenti storici che hanno portato alla nascita e allo sviluppo delle relazioni tra questi due attori del mercato.

---

<sup>2</sup> Lambin J.J., Marketing strategico e operativo – Market driven management, Mc-Graw-Hill, Milano, 2004, p.275

Lo spartiacque tra i due periodi storici di riferimento, società pre-industriale e società industriale avanzata, è proprio la Rivoluzione Industriale (1760-1830); il termine “rivoluzione” indica proprio il rapido processo di accelerazione dello sviluppo industriale e di cambiamento del modo di produrre e sottolinea quanto questo processo sia stato, nel lungo periodo, dirompente, irreversibile e abbia portato ad una serie di cambiamenti importanti.

Nell’ambito economico, questi mutamenti, partiti dal modo di produrre, si sono poi estesi alla distribuzione e al consumo.

La produzione, nella società pre-industriale, era eminentemente agricola; il commercio era limitato a causa dell’alto costo dei trasporti, quindi la commercializzazione dei prodotti era circoscritta al mercato locale.

Infatti, fino agli albori della rivoluzione industriale, il produttore-artigiano era spesso anche distributore (oltre che consumatore) dei propri prodotti.

Come conseguenza, non si aveva una funzione industriale separata e indipendente da quella commerciale<sup>3</sup>. Molti contadini vendevano i propri prodotti direttamente ai consumatori finali, assumendo il duplice ruolo di produttori e distributori.

Produttori e consumatori sviluppavano forti relazioni caratterizzate da una interazione diretta e dallo sviluppo di prodotti realizzati sulla base dei bisogni dei

---

<sup>3</sup> Cfr. Vaccà S., I rapporti Industria-Distribuzione nei mercati dei beni di consumo, Giuffrè, Milano, 1963

propri clienti; tuttavia queste relazioni presentavano un limite: erano infatti solamente di tipo commerciale.

Con la Rivoluzione Industriale, l'economia dei paesi, ha perso la sua dipendenza dall'agricoltura; la produzione si è concentrata geograficamente, le imprese hanno aumentato le proprie dimensioni e hanno iniziato una produzione di massa destinata non solo ai mercati locali, bensì anche a quelli nazionali e internazionali. L'industrializzazione ha creato, per la prima volta nella storia, una situazione in cui prodotti e servizi diventano oggetto di scambio e vendita.

La Rivoluzione Industriale ha demolito il concetto di “produrre i beni per il proprio consumo” e ha creato una nuova situazione nella quale i soggetti diventano totalmente dipendenti dai prodotti e servizi di altri soggetti.

La conseguenza naturale è stata la rottura dell'unione tra produzione e consumo e quindi tra produttori e consumatori.

La fase che ha inizio con la Rivoluzione Industriale e pertanto con lo sviluppo dell'industria moderna dei beni di consumo è infatti caratterizzata da una separazione della funzione produttiva da quella distributiva.

Pertanto alla base di questo processo di trasformazione nell'organizzazione della produzione ci sono il progresso tecnologico e l'evoluzione della domanda.

Tale trasformazione ha portato ad una crescente specializzazione dell'attività economica, favorendo la frammentazione di unità produttive autonome.

L'economia diventa "marketized": il ruolo del mercato, come luogo di incontro tra domanda e offerta, come attività di scambio tra i diversi attori, focalizzando l'attenzione sempre più sui distributori, grazie ai quali avviene lo scambio tra produzione e consumo.

Figura II.6 Il rapporto produzione-distribuzione-consumo: le tappe evolutive



Il continuo mutamento del comportamento del consumatore ha comportato una continua trasformazione del mercato al dettaglio.

Tramite i vari sistemi distributivi, le imprese orientano la propria offerta monitorando costantemente il comportamento del consumatore e delle sue scelte.



Il continuo affermarsi di nuovi format distributivi rappresenta una prova del grado di maturità del consumatore riguardo ai comportamenti di acquisto e di consumo.

Lo sviluppo della distribuzione può essere associato ai processi evolutivi della domanda che dipendono a loro volta da fenomeni di natura economica e sociale.

In Italia una causa di mutamento dei format distributivi è la normativa pubblica riguardo l'esistenza di barriere all'entrata che, in tempi passati ha rallentato il processo di modernizzazione della rete rispetto alle attese della domanda.

Attualmente si è assistito a un processo di internazionalizzazione, ossia un processo di espansione delle insegne europee in Italia, sviluppatosi prima nel settore dei prodotti problematici, dove il consumatore manifesta comportamenti di consumo più omogenei tra i diversi Paesi e successivamente nel comparto alimentare, dove si mantengono più forti le differenze.

Il tasso di internazionalizzazione della nostra distribuzione può accentuarsi per la compresenza di due tipologie di potenziali entranti.

La prima categoria include imprese commerciali operanti in altri Paesi interessate ad entrare in nuovi mercati ed esportare le loro formule di successo (Auchan, Carrefour, Lidl).

La seconda include istituzioni finanziarie (banche, merchant banks, etc) interessate ad investire nel sistema distributivo attraverso acquisizioni di pacchetti azionari delle Insegne Italiane. Queste nuove risorse finanziarie comportano un vantaggio competitivo che assicura uno sviluppo sia interno sia esterno.

## **2.2 I RAPPORTI INDUSTRIA – DISTRIBUZIONE**

Le modificazioni strutturali che hanno interessato i Paesi industrializzati negli ultimi decenni hanno determinato profondi cambiamenti nel contesto competitivo in cui operano le imprese della distribuzione.

Tali modificazioni hanno riguardato sia la domanda sia l'offerta di servizi commerciali, andando ad incidere profondamente sui rapporti interni al canale distributivo.

In particolare, dal lato della domanda è stata osservata un'evoluzione nel comportamento del consumatore, verso modelli di acquisto più consapevoli e razionali, che si traducono in un incremento della domanda di servizi commerciali, soprattutto di natura informativa.

Il consumatore assegna così maggiore importanza ai processi di ricerca e selezione dei punti vendita. In molti casi, sperimenta il passaggio da una scelta tra marche industriali (brand loyalty) ad una tra tipologie commerciali (store loyalty). Questo mutamento nel processo di acquisto del consumatore è indirettamente il risultato di scelte strategiche poste in essere dal distributore commerciale che, avendo la possibilità di porsi in relazione diretta con 'acquirente, implementa proprie autonome politiche di marketing con l'obiettivo di fidelizzare la clientela. Diversamente dall'industria, il distributore è in grado di offrire un servizio commerciale complesso ma, allo stesso tempo, flessibile e maggiormente in linea con le mutate esigenze e aspettative della domanda.

Dal lato dell'offerta, si assiste a un processo di modernizzazione e progressiva concentrazione del settore commerciale.

Questo fenomeno si traduce nell'affermazione di imprese commerciali caratterizzate da un significativo incremento dimensionale e dall'offerta di servizi commerciali innovativi. Tali imprese acquistano maggiore importanza all'interno del canale, svolgendo funzioni sempre più critiche nel processo distributivo; ciò si traduce in una ridefinizione del potere contrattuale nei rapporti verticali con le imprese di produzione.

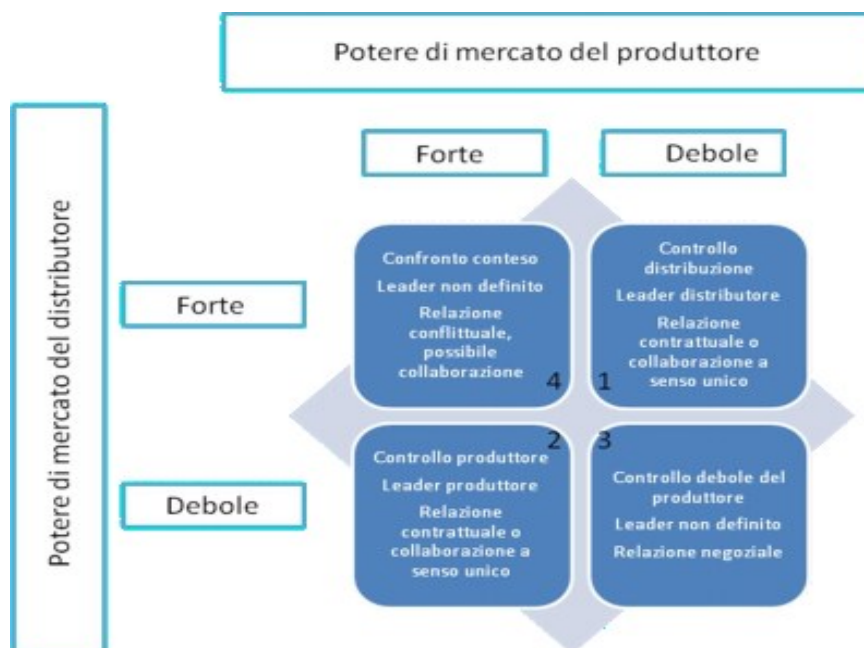
La modernizzazione del settore della distribuzione contribuisce ad affermare la progressiva autonomia delle imprese commerciali e a modificare i rapporti tra industria e distribuzione.

L'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione non è una conseguenza dovuta solo a fattori strettamente connessi alle caratteristiche della domanda e dell'offerta proprie del settore commerciale, ma risultato anche di altri elementi che hanno inciso profondamente su tale processo evolutivo quali la globalizzazione delle economie e l'accentuato processo di integrazione dei mercati. Questi fenomeni hanno ampliato l'orizzonte competitivo delle imprese, sia industriali sia commerciali, portandole ad uno sviluppo secondo un'ottica strategica internazionale.

Inoltre, nel panorama italiano, l'affacciarsi sul mercato nazionale di distributori in grado di offrire, a parità di prezzo o a prezzi più competitivi, servizi innovativi ed

un più ampio assortimento ha permesso di accelerare il processo di modernizzazione del sistema distributivo. La definizione dei rapporti tra industria e distribuzione è condizionata da molteplici fattori; tra questi, in particolare, l'importanza del potere di mercato degli operatori nell'influenzare le relazioni di canale. Il potere di mercato può essere definito come la capacità di un operatore di condizionare le variabili che determinano le scelte strategiche ed operative effettuate da un altro soggetto. Prendendo in considerazione il potere di mercato sia delle imprese produttrici sia di quelle commerciali, è possibile individuare un modello descrittivo dell'evoluzione dei rapporti verticali di canale (*figura II.7*)

Figura II.7 –Matrice potere di mercato-tipologia di relazione



La matrice individua quattro quadranti, ciascuno dei quali caratterizzato da una diversa ripartizione del potere di mercato e quindi una diversa configurazione delle relazioni di canale:

➤ Il primo quadrante evidenzia una situazione il cui controllo del canale è nelle mani del distributore, che detiene un significativo potere contrattuale. L'operatore leader pone in essere rapporti solo contrattuali con i produttori industriali;

➤ Il secondo quadrante si pone in una situazione opposta, il controllo del canale è detenuto dalle imprese industriali, che impongono le proprie politiche commerciali ai distributori;

➤ Il terzo quadrante è caratterizzato da una condizione di equilibrio del potere contrattuale: entrambi gli operatori detengono un ridotto potere di mercato.

L'assenza di una leadership di canale determina il prevalere di relazioni negoziali;

➤ Il quarto quadrante, infine, individua una situazione di equilibrio del potere contrattuale caratterizzato dal forte potere di mercato che le due tipologie di imprese detengono. Ciò comporta una leadership di canale contesa. I soggetti perseguono autonome politiche commerciali, caratterizzate da obiettivi conflittuali: da un lato il produttore tende a sviluppare la brand loyalty, dall'altro l'impresa commerciale mira al rafforzamento della store loyalty.

Questa divergenza di obiettivi si traduce in un'accesa conflittualità nei rapporti verticali, derivante dalla volontà dei due operatori di imporre le proprie politiche

commerciali. Tale situazione può evolvere verso modelli collaborativi, supportati da relazioni strategiche di lungo periodo.

### **2.3 LEADERSHIP DEL PRODUTTORE E DISTRIBUTORE**

A partire dagli anni '50, la struttura economico-produttiva dei Paesi industrializzati subisce profonde modifiche: incrementa in maniera significativa la domanda di beni destinati a soddisfare soprattutto bisogni di natura primaria.

Le imprese industriali si trovano a dover fronteggiare un aumento esponenziale della domanda caratterizzata da un elevato grado di standardizzazione e della focalizzazione su poche categorie di prodotti.

Tali fattori determinano importanti mutamenti nella struttura produttiva delle imprese e danno avvio alla produzione di massa.

Per poter fruire al meglio dei vantaggi derivanti dalla produzione standardizzata, si rende necessario lo sfruttamento delle economie di scala, aspetto che influenza in maniera significativa la dimensione aziendale, provocandone un progressivo incremento.

La riconversione del sistema produttivo rende necessari forti investimenti finanziari da parte delle imprese industriali; ciò comporta la tendenza ad enfatizzare il ruolo della marca, attraverso l'implementazione di strategie di marketing orientate al prodotto.

Per raggiungere questi obiettivi, le imprese industriali fanno ricorso a politiche di comunicazione basate soprattutto su forti investimenti pubblicitari, orientati a

favorire la conoscenza della marca e la conseguente fidelizzazione del consumatore.

In questo modo, si realizza un canale di comunicazione diretto tra imprese produttrici e consumatore finale. Il produttore, attraverso la pubblicità, sposta su di sé la gestione del rapporto con il consumatore finale, con l'obiettivo di incrementare la brand loyalty.

Le preferenze del consumatore si orientano prima sul prodotto e, solo successivamente, sulla scelta del punto vendita. Questo giustifica il ricorso, da parte delle imprese industriali, ad una struttura distributiva di tipo estensivo, in grado di rendere il prodotto disponibile nel maggior numero possibile di punti vendita, garantendo una vasta copertura geografica del mercato.

Così facendo, le imprese produttrici perseguono una politica distributiva gestita in prevalenza da una forza vendita diretta, che opera secondo logiche orientate al sell-in.

Gli obiettivi di vendita vengono stabiliti nei confronti dell'intermediario commerciale e non del consumatore finale.

Le imprese produttrici perseguono una strategia di integrazione verticale a valle andando ad assolvere alcune funzioni distributive attraverso la gestione diretta delle reti di vendita e delle attività logistiche (depositi e trasporti). La ripartizione delle funzioni commerciali viene definita in maniera univoca dalle imprese industriali che, assumono in questo modo, il controllo del canale di distribuzione.

L'impresa industriale raggiunge così la posizione di leadership.

In una fase più recente, dalla fine degli anni '70, i rapporti interni al canale distributivo passano da una situazione di leadership del produttore ad una caratterizzata da scenari competitivi e conflittuali.

In primo luogo, lo sviluppo economico che caratterizza i Paesi industrializzati a partire dei primi anni '80 incide positivamente sul prodotto interno lordo generato e conseguentemente sulla dinamica dei consumi. Si assiste a un'evoluzione dei modelli di consumo e di acquisto.

In particolare, si evidenzia un forte orientamento da parte dei consumatori all'acquisto di prodotti destinati al soddisfacimento di bisogni di natura secondaria, che vanno oltre le necessità individuali e appaiono strettamente collegati con lo status sociale.

Parallelamente, i consumatori attribuiscono maggiore importanza alla qualità percepita dei beni, modificano i loro criteri di scelta del punto vendita, spostando l'attenzione verso la presenza di servizi di natura informativa, legati principalmente alla profondità dell'assortimento.

Le modificazioni intervenute dal lato della domanda influenzano il processo di ammodernamento della rete distributiva, iniziata con l'avvio della cosiddetta Rivoluzione Commerciale.

Il profondo processo di cambiamento è dovuto soprattutto all'innovazione mediante l'introduzione di moderne formule distributive che consente lo



sfruttamento del know how e l'ampliamento delle risorse necessarie per innovare i prodotti e processi della fase distributiva, in modo da soddisfare le mutate esigenze espresse dalla domanda.

La modernizzazione e la concentrazione (economica-tecnica-finanziaria) del settore distributivo determinano profondi mutamenti nel ruolo assunto dall'impresa commerciale, ponendola in posizione di leadership all'interno del canale grazie alla possibilità di conseguire economie di scala legate alla grande dimensione sia di fidelizzare alla propria insegna un sempre più ampio numero di clienti.

L'effetto immediato per le imprese industriali è il passaggio da una posizione di leadership ad una condizione di dipendenza dai distributori.

Il nuovo ruolo dell'impresa commerciale all'interno del canale non riguarda soltanto l'incremento del proprio potere contrattuale, ma una vera e propria ridefinizione delle funzioni assolve. Le moderne imprese commerciali si pongono come controparti attive nei confronti del consumatore finale, andando ad implementare proprie strategie commerciali, e definendo obiettivi che risultano spesso in conflitto con quelli dei produttori industriali.

Mentre il distributore commerciale persegue l'obiettivo primario di incrementare la store loyalty, l'impresa industriale è maggiormente orientata al perseguimento di un'elevata brand loyalty.

La crescente autonomia della distribuzione e l'inconciliabilità degli obiettivi sono all'origine di una situazione di potenziale conflitto tra industria e distribuzione, con riferimento a tutte le funzioni commerciali.

Nel momento in cui le politiche commerciali dei due operatori non risultano compatibili, la distribuzione assume un nuovo ruolo all'interno del canale: essa non si pone più come leva tattica controllata dall'industria, ma assume una sua autonomia, implementando proprie strategie. In questo senso, la distribuzione non può più essere considerata una leva del marketing mix dell'industria.

Le imprese industriali acquisiscono la consapevolezza che la distribuzione si pone come un mercato da conquistare, al pari del consumatore finale.

Pertanto si è passati da una posizione di leadership della marca negli anni '60-'80 ("se non hai il mio prodotto, ci perdi tu distributore") ad una posizione di fortissima dipendenza dai distributori negli anni '90 ("se non mi distribuisce anche a costo di sanguinosi accordi commerciali, il consumatore troverà e sceglierà un altro brand").

Oggi, il clima, da conflittuale che era (complice il consolidamento della cultura di creazione di valore congiunta grazie alle strategie del trade) è arrivato ad una collaborazione più o meno fattiva che permette relazioni tra produttori e consumatori di tipo win-win.

Si può dire che si sia passati da una logica di mercato ad una logica di sistema, i soggetti coinvolti nel processo di distribuzione non operano più in modo isolato

ma promuovono relazioni varie che giungono fino alla vera e propria integrazione determinando l'evoluzione dai canali convenzionali ai sistemi verticali di marketing dove si cercano soluzioni in grado di disinnescare eventuali conflitti su argomenti come condizioni commerciali, assortimento, logistica, gestione del know-how.

A fronte di questi cambiamenti, si rende necessario, da parte delle imprese di produzione, un approccio di marketing diretto specificatamente alle imprese commerciali.

Per rispondere a queste esigenze, accanto alle tradizionali politiche di consumer marketing, si sviluppa il trade marketing, ovvero il marketing rivolto al distributore commerciale.

## 2.4 TRADE MARKETING

Il trade marketing può essere definito come <<l'insieme di tutte quelle attività che, basate sul concetto di prodotto/cliente/canale, puntano a conoscere, pianificare, organizzare e gestire il processo distributivo in modo da massimizzare la redditività degli investimenti di marketing e ottenere un vantaggio competitivo nella competizione orizzontale<sup>4</sup>.>>

Le imprese industriali per ottenere un orientamento di trade marketing devono:

- monitorare lo stadio di sviluppo del potere nei rapporti Industria-Distribuzione;
- approfondire il grado di conoscenza dei comportamenti dei consumatori;
- modificare e adattare le strutture organizzative al cambiamento distributivo;
- offrire nuovi servizi al trade funzionali a ridurre i costi di interfaccia e massimizzare le performance nei rapporti verticali;
- realizzare iniziative di marketing integrato che, attraverso l'applicazione di nuove logiche di category management;

L'importanza di innovare: i rapporti Industria-Distribuzione contribuiscono ad accrescere il valore delle marche e dei punti di vendita per i consumatori.

---

<sup>4</sup> Cfr. Fornari D., Rivoluzione commerciale e trade marketing, Egea, 1999

Gli obiettivi del trade marketing riguardano sia l'utilizzo efficace delle risorse aziendali sia l'acquisizione di vantaggi competitivi duraturi rispetto alla concorrenza sui mercati intermedi.

Il trade marketing rappresenta una strategia commerciale volta a contribuire all'efficacia dell'azione di marketing dell'azienda attraverso il soddisfacimento degli specifici bisogni dei propri clienti commerciali. Rappresenta, inoltre, una radicale innovazione nella cultura dell'impresa industriale.

Questa tipologia di marketing impone all'impresa di trattare i clienti intermedi allo stesso modo in cui il consumer marketing tratta i clienti finali, analizzando i loro bisogni e progettando un'offerta in grado di soddisfarli.

Il trade marketing, oltre ad essere un orientamento strategico complementare a quello del consumer marketing, sta diventando per molte imprese il vero fattore critico di successo nell'attività competitiva.

Agendo in questo modo, le imprese industriali hanno l'opportunità di ottenere vantaggi difendibili nel lungo periodo sui mercati intermedi e, mediante l'attivazione di opportune partnership con i distributori, trasferire tali vantaggi sui mercati finali.

### **2.4.1 LA PIANIFICAZIONE DI TRADE MARKETING**

Il processo di pianificazione nel trade marketing richiede una stretta integrazione con la pianificazione del consumer marketing e si articola su tre livelli:

- i canali, che fanno riferimento ai format dei punti vendita (ipermercati, supermercati, discount, ...);
- i clienti, che sono le singole catene di distribuzione;
- le aree territoriali, dove la quota di mercato e la diffusione delle singole insegne commerciali varia molto.

La pianificazione più rilevante è quella di cliente. Il processo di formulazione della pianificazione si articola in cinque fasi.

La prima fase è di *analisi*, ossia l'acquisizione e l'elaborazione di dati riguardanti:

- le caratteristiche strutturali e gli scenari evolutivi del sistema distributivo;
- le condotte e le performance delle aziende commerciali, con riferimento alla quota di mercato, alle politiche di penetrazione territoriale, all'attività di marketing;
- il posizionamento competitivo dei propri marchi nei canali di vendita e presso i singoli clienti, in rapporto a quello dei marchi dei concorrenti. Questa fase di analisi permette di comprendere la situazione nel mercato, i punti di forza, le minacce, le opportunità che si prospettano.

In base alle informazioni raccolte, si procede alla *formulazione degli obiettivi e delle linee strategiche* da seguire. È necessario decidere su quali clienti investire.

A tal fine occorre segmentare la domanda, classificando i clienti in funzione della loro attrattività e delle posizioni di forza/debolezza dell'impresa nei rapporti con questi. Una volta scelti i clienti su cui puntare per lo sviluppo, occorre decidere quanto investire su ciascuno di esso e quali obiettivi di vendita ed economici perseguire.

La terza fase è la *redazione di un piano operativo* per ognuno dei clienti selezionati.

Il piano operativo presenta le strategie che si vuole perseguire con riferimento in particolare alle variazioni assortimentali, agli spazi richiesti, alle promozioni.

Vengono, quindi, precisati gli obiettivi che il produttore vuole conseguire per i vari brand o per le categorie di prodotto. Successivamente il piano viene dettagliato con la formulazione del piano vendite, con il quale si propongono al cliente obiettivi mirati, legati a brevi periodi e alle stagionalità identificando quali prodotti il distributore avrà in assortimento, quali promozioni saranno effettuate, quali obiettivi specifici si dovranno raggiungere.

Infine, nella quarta fase viene predisposto un conto economico di cliente per controllarne la redditività.

Il processo di pianificazione si conclude con il controllo del ritorno degli investimenti effettuati per ogni attività promozionale e con il calcolo del margine di contribuzione di ogni cliente.

### **2.4.2 LE LEVE DEL TRADE MARKETING**

Dopo aver rapidamente capito il perché le relazioni con i distributori sono così importanti in tutti i canali (*Ho.Re.Ca, G.D.O. etc.*), dobbiamo soffermarci a chiederci , quali sono le leve a disposizione dei manager per poter costruire dei duraturi e profittevoli rapporti con i distributori.

Ovviamente, l'utilizzo o meno di queste leve, è condizionato dall'importanza che il distributore ha per il produttore.

Per questo la segmentazione dei distributori sarà fondamentale per poter applicare al meglio le diverse strategie.

La segmentazione può avvenire in diversi modi, dei quali vediamo i due principali:

- in base al potere contrattuale del cliente: calcolando il peso che il distributore ha per il produttore, mettendo in relazione il fatturato specifico e totale o al contrario, il peso derivante dalle vendite del prodotto sul totale delle vendite del distributore);

- in base ai margini di crescita: anche in assenza di adeguati flussi reddituali, il produttore può decidere di investire su un distributore che potrebbe rivelarsi strategico in un determinato mercato o momento storico.

Le principali "armi" a disposizione dei produttori per far sì che il "sistema distributivo" giochi insieme a lui e non contro di lui sono:



- le condizioni di vendita (sconti in fattura, sconti di fine anno, sconti assortimento, contributi promozionali);
- il merchandising industriale (controllo degli spazi e posizionamento negli scaffali dei prodotti; controllo dell'assortimento; definizione di un corretto prezzo al pubblico; allestimento; controllo e valutazione dei risultati delle promozioni concordate);
- politiche di prezzo: che consentano a tutti di ottenere un margine soddisfacente, in linea con le aspettative del mercato;
- privilegiando sforzi nel sell-out piuttosto che nel sell-in: vendendo di più al consumatore finale piuttosto che fare sconti in fattura, unendo gli obiettivi del produttore e distributore);
- vivacità promozionale e di assortimento: svolgendo promozioni in grado di accattivare la clientela finale grazie a sconti o tramite il lancio di nuovi prodotti;
- materiale POP: creando del materiale da poter utilizzare nel momento di marketing più delicato del Customer Journey offline, il momento dell'acquisto nel punto vendita. Stand, hostess/steward dedicati, gadget sono dei sempre validi amici dei consumatori finali. (POP = Point of Purchase);
- progetti di category management o di logistica condivisa: in questo modo i produttori si schierano al fianco dei distributori, condividendo con loro il proprio know how su alcune circostanze specifiche oppure sviluppando una logistica

sempre più efficiente in grado di movimentare al meglio il magazzino del produttore.

-incentivi per i venditori e co-marketing: catalogo premi, buoni benzina etc., ovvero piccoli escamotage mutuati dal consumer marketing in grado di fidelizzare il più possibile anche i distributori ed i loro agenti, che alla fine, come tutti, sono (anche) dei consumatori.

La ripartizione delle risorse tra queste leve dipende dal livello e dalla qualità dei servizi ricevuti dalle diverse insegne, rilevabili mediante una serie di indici:

-indice di copertura: punti vendita trattanti/punti vendita totali;

-indice di esposizione: quota di facing/ quota di vendita;

-indice di visibilità: posto nella graduatoria dei margini unitari/posto nella graduatoria degli scaffali;

-indice di rottura: numero di out of stock dell'azienda/numero di out of stock del rivale di riferimento;

-indice di collaborazione: prezzo di vendita effettivo/ prezzo di vendita consigliato;

-indice di assortimento: referenze trattate/ totale referenze di portafoglio.

Infine viene predisposto un conto economico di cliente per controllarne la redditività.

### **2.4.3 EVOLUZIONE DEL TRADE MARKETING**

Il ruolo e i compiti del trade marketing hanno avuto una significativa evoluzione nel tempo.

Inizialmente, quando il trade marketing comincia ad affermarsi nelle imprese a seguito dello sviluppo della grande distribuzione, i consumatori non sono ancora interessati al servizio commerciale in sé e non si è ancora affermata una store loyalty, per cui la scelta dell'insegna avviene soprattutto in base alla convenienza: l'elemento cardine delle relazioni tra produttori e distributori è, dunque, costituito dalla negoziazione delle condizioni di prezzo e la funzione di trade marketing ha il compito di gestire le trattative con i buyer delle imprese commerciali.

Nel corso del tempo, tuttavia, il miglioramento della situazione economica e l'aumento del potere contrattuale della distribuzione comportano significativi cambiamenti: si sviluppa una maggiore capacità e autonomia di marketing della distribuzione che avvia politiche per rafforzare la store loyalty; ai produttori vengono richieste risorse crescenti per il sostegno delle vendite. I compiti del trade marketing si ampliano, in quanto non si limitano più alla gestione delle negoziazioni rivolte a migliorare il sell-in (gli acquisti fatti dai distributori), ma includono la gestione di tutte le attività che possono essere sviluppate nei punti vendita per favorire il sell-out (le vendite ai consumatori).

Oggi, essendo le risorse più limitate, sorge la necessità per le imprese di adottare procedure che consentano un controllo sul ritorno degli investimenti effettuati nel trade.

I produttori hanno ricercato rapporti di maggiore collaborazione con i distributori nella gestione della catena del valore.

Recentemente, infatti, il trade marketing si è evoluto verso una dimensione di tipo più collaborativo nei rapporti tra industria e distribuzione tale da permettere di sviluppare il *category management*.

Quest'ultimo permette di integrare i processi di produzione di valore delle imprese commerciali, accentrando presso il category manager la responsabilità relativa agli acquisti, al marketing e alle vendite.

## **CAPITOLO III: UN'OCCASIONE DI COLLABORAZIONE INDUSTRIA – DISTRIBUZIONE: IL CATEGORY MANAGEMENT**

### **3.1 DEFINIZIONE DI CATEGORY MANAGEMENT**

Il concetto <<category management>> è stato introdotto nei primi anni '90 da Brian Harris sulla scia di una serie di cambiamenti dei meccanismi concorrenziali e di mercato, basti pensare alla concentrazione industriale e delle imprese distributive.

Moltiplicazione dei canali distributivi, aumento della mole e della tipologia dei prodotti, avvento delle nuove tecnologie, mutamento del comportamento d'acquisto del cliente, divenuto più "professionalizzato", hanno indotto il mondo aziendale, segnatamente la Grande Distribuzione, a ripensare la propria impostazione e ad avviare una riorganizzazione per mantenere gli obiettivi di vendita e profitto.

Secondo la filosofia del CM, la performance aziendale può essere ottimizzata e armonizzata con gli orientamenti della clientela intervenendo a livello di categorie di prodotti concepite come vere e proprie aree strategiche di affari.<sup>5</sup>

Il fine è quello di creare le condizioni per una maggiore collaborazione tra produttori e distributori, identificando obiettivi di business comuni in un'ottica di soddisfazione del cliente finale.

---

<sup>5</sup> Cfr. G. Lugli, "Introduzione al Category Management", Milano 1991

La categoria è il punto d'incontro tra industria e distribuzione nella creazione di valore per il consumatore e l'adozione dell'approccio di CM presuppone che produttore e distributore condividano i piani di marketing e di logistica, definendo insieme i programmi di innovazione e di sostituzione di prodotti nell'ambito dell'assortimento di categoria, le politiche di advertising e di store promotion e, in generale, tutte quelle attività che coinvolgono, in maniera più o meno diretta, le due imprese. Tuttavia non sempre la collaborazione è così ampia.

Il CM può, infatti, essere realizzato secondo tre modalità:

- 1) produttori e distributori sono quasi completamente autonomi, gestendo le categorie a seconda delle proprie esigenze e realizzando insieme solo la gestione delle iniziative riguardanti la categoria nei punti vendita;
- 2) industria e distribuzione collaborano fra di loro già a partire dalla definizione delle strategie di marketing per la categoria, identificando insieme gli strumenti operativi necessari per il raggiungimento di quanto programmato;
- 3) produttore e distributore lavorano insieme come partner, con una gestione totalmente integrata delle varie fasi del CM.

Il vantaggio per il produttore di una stretta collaborazione con i clienti commerciali per la gestione di una categoria di prodotti discende dal fatto che, aiutando i clienti a migliorare le performance della categoria, è possibile far crescere anche la quota della propria marca.

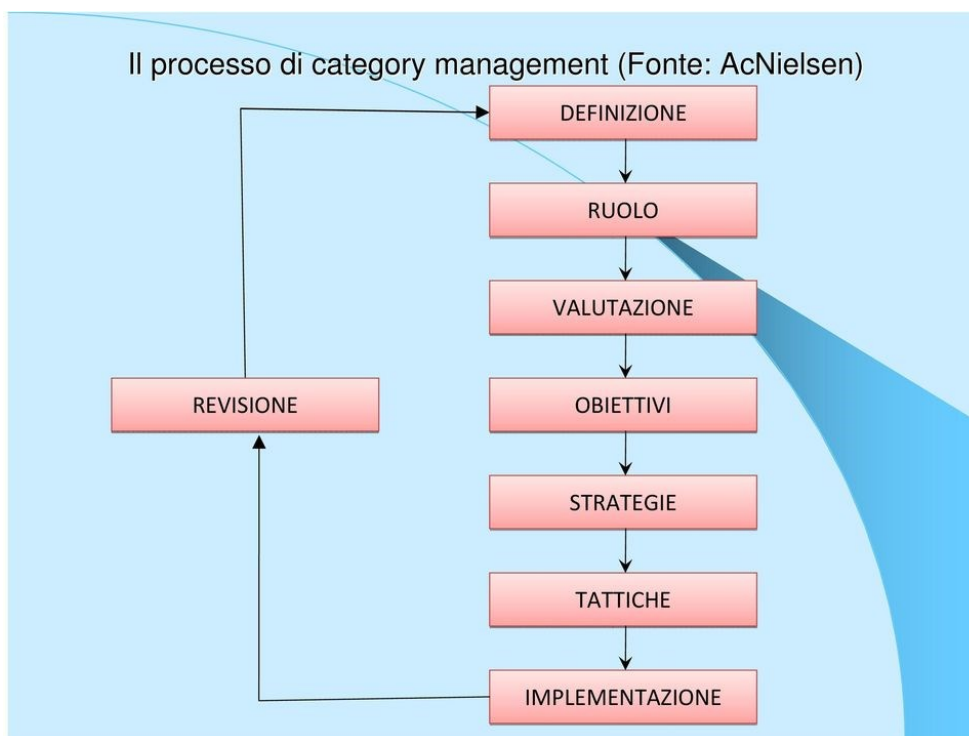
Il CM, tuttavia, richiede un riesame dei processi produttivi dell'impresa, che conducono alla presentazione di nuove figure professionali, interne all'impresa, che si occupino specificatamente della gestione della categoria di prodotto che deve essere loro attribuita.

Le imprese commerciali possono realizzare dei processi di creazione di valore aggiunto, attraverso la concentrazione dei centri decisionali d'acquisto, in capo a una nuova figura, il Category Manager, fulcro decisionale per il reparto di un punto vendita, dalle politiche promozionali a quelle riguardanti il marketing e gli acquisti dei prodotti da inserire nell'assortimento trattato.

### 3.2 IL PROCESSO DI CATEGORY MANAGEMENT

Il Category Management, per essere implementato all'interno di un'impresa come modello organizzativo di gestione delle vendite, si articola in 8 fasi precise e ben definite, come mostrato in figura III.8.

Figura III.8 – Le fasi del processo di category management



*La definizione delle categorie* avviene generalmente in base al rapporto di complementarità/sostituibilità tra prodotti nella percezione del consumatore, ma possono anche essere individuate, nell'ottica dell'industria, in base all'appartenenza dei prodotti ad un'unica famiglia merceologica o in base all'omogeneità del trattamento logistico.



I *ruoli* attribuiti ad una categoria da parte del distributore possono essere vari:

-creazione di traffico: la categoria viene sfruttata al fine di spingere i clienti a rivolgersi ad una certa insegna distributiva, per costruire una fedeltà al punto vendita nel tempo, attraverso l'implementazione di piani promozionali e di sconto su prodotti di marca leader.

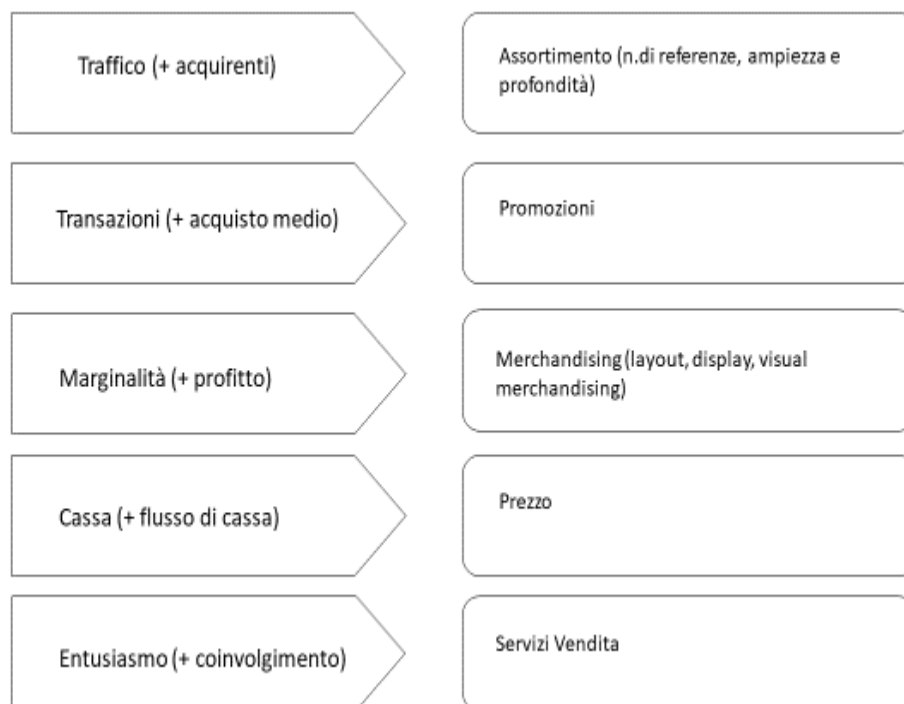
-generare profitto: le categorie che realizzano un utile, sono quelle da cui l'intermediario commerciale è in grado di guadagnare un elevato profitto dalla loro vendita nell'esercizio commerciale.

-sviluppare un'immagine di servizio: a) trattando prodotti di nicchia ovvero categorie o sottocategorie con quota competitiva di mercato molto limitata quantitativamente, ma che vengono trattate nel punto vendita, per fidelizzare i clienti; b) trattando prodotti di primaria importanza, ovvero prodotti di prima necessità per i clienti e su questi si applicano margini di profitto bassi, inadeguati alla copertura dei costi. Vengono stoccati nei punti vendita come servizio offerto a clientela.

La *valutazione della categoria* implica che le informazioni sul comportamento d'acquisto a disposizione delle imprese commerciali e le informazioni sulle aspettative ed i comportamenti di consumo degli acquirenti possedute dai produttori siano utilizzate sinergicamente.

Gli obiettivi e i modi di conseguirli sono sintetizzati nella Figura III.9

Figura III.8 – Obiettivi e leve del category management



Definizione del livello di assortimento: il distributore, per poter essere capace di gestire al meglio il proprio assortimento deve necessariamente tenere in considerazione alcuni accorgimenti essenziali, tra cui concordare con il fornitore la gestione dello spazio espositivo dedicato alla categoria, in ipotesi di periodi di sovrastock (scorte in eccesso, rispetto alle quantità di merci vendute a livello di esercizio commerciale o catena distributiva); identificare mediante l'ausilio di analisi delle vendite effettuate, quali siano effettivamente i prodotti che presentano una bassa rotazione per vedere se sia necessario ricorrere a qualche modificazione relativamente a prezzo o spazio loro attribuito; vedere quali segmenti, all'interno di una categoria merceologica, non sono adeguatamente valorizzati e coperti,

favorendo la promozione e inserimento magari di prodotti innovativi, non basati su un'emulazione di quelli già presenti nella linea.

E' fondamentale che l'assortimento del distributore soddisfi il consumatore nei lati dell'ampiezza (coprendo tutti i segmenti di mercato) profondità (se per ogni linea di prodotto sono proposti diversi brand) e convenienza accompagnata alla qualità. La *customer satisfaction* deve essere una strategia primariamente perseguita dal top management aziendale. L'assortimento deve avere dunque quei fattori di differenziazione che permettano di essere preferiti all'offerta commerciale della concorrenza verticale e orizzontale, puntando a raggiungere con i tempi occorrenti alla maturazione della domanda, alla fedeltà della clientela. La situazione appare meno complessa, nel caso di prodotti di marche deboli sul mercato e la cui qualità è indefinita. Invece, in presenza di segmenti riferiti a marche industriali primarie, l'alternativa disponibile alla diversificazione dell'offerta, consiste nell'inserimento all'interno dell'assortimento pure di *private label* (ad esempio, prodotti a marchio SELEX).

Scelta del prezzo: la costruzione del rapporto di prezzo per il distributore, si costruisce con margini (espressi in valori assoluti) determinati sulle aspettative di vendita per il periodo t. La decisione deriva dal peso che si vuole attribuire all'insegna rispetto alla categoria. La fissazione del prezzo deve giungere da un processo molto accurato, poiché da ciò principalmente dipende il posizionamento che il prodotto avrà nei confronti della clientela potenziale. È fondamentale, infine,

proseguire con molta prudenza a eventuali manovre nelle leve di prezzo, perché il prezzo rappresenta l'accordo raggiunto tra la posizione dell'industria di marca e il valore che l'intermediario intende porgli.

Space allocation/Merchandising: è il processo dedicato a migliorare i benefici riguardo allo spazio dedicato all'esposizione dei prodotti e alla loro vendita, cercando di ridurre il più possibile i livelli di scorta nei magazzini e i relativi costi, aumentando la rotazione dei prodotti nel punto vendita, evitando però le rotture di stock.

Il processo è volto al raggiungimento nel tempo di determinati obiettivi: incrementare la collaborazione tra industria e distribuzione onde aumentare le occasioni di consumo, supportato da un intenso scambio informativo tra i due soggetti, nel tentativo di raggiungere un miglioramento delle prestazioni di categoria; migliorare la lettura e la comprensione dei prodotti da parte dell'utente (unificare i prodotti per categoria, secondo criteri di logicità, rende più efficace il riconoscimento del prodotto e l'esperienza d'acquisto più semplice e piacevole per il cliente); si cerca inoltre di creare un ambiente favorevole agli acquisti d'impulso (razionalizzare gli spazi espositivi per rendere immediatamente visibile all'occhio del consumatore il prodotto); raggiungere la riduzione dei costi d'inventario; evitare “out of stock” (mancanza di prodotto su scaffale) e “overstock” (utilizzo di spazio da parte prodotto superiore alla sua rotazione potenziale), controllando

l'andamento delle vendite, rendendo disponibile un numero di file sufficienti ai prodotti sugli scaffali.

Pertanto, il distributore, mira ad ottimizzare la redditività della superficie espositiva enfatizzando la presenza dei prodotti con maggiore marginalità, con lo scopo ultimo di aumentare gli acquisti e fidelizzare il cliente tramite un insieme di attività e azioni finalizzate alla vendita di un prodotto, in seguito all'inserimento dello stesso nell'assortimento del punto vendita, che prende il nome di merchandising.

### **3.3 ELEMENTI DI MERCHANDISING COMMERCIALE**

Il punto vendita è un luogo di fondamentale importanza proprio per il fatto che risulta essere il luogo in cui si attiva la relazione diretta con la clientela ed è il luogo dove si può condurlo, spingerlo e condizionarlo verso determinate scelte di consumo.

Risulta alquanto evidente che niente all'interno del punto vendita può essere lasciato al caso: tutto deve essere studiato e progettato per soddisfare e superare le aspettative esperienziali e funzionali del consumatore; ed è proprio per la necessità di progettare gli spazi in modo coordinato, complementare e mirato che nasce il *merchandising*.

Tale disciplina comprende la pianificazione di diversi elementi quali:

- la classificazione e aggregazione dell'offerta merceologica: assortimento
- il layout e quindi l'organizzazione dello spazio di vendita;
- il display e cioè la progettazione dell'esposizione dei prodotti.

#### **3.3.1 CLASSIFICAZIONE DELL'ASSORTIMENTO**

Le imprese commerciali sono orientate nel processo di definizione della propria offerta commerciale, di articolarla in base alle abitudini quotidiane di consumo dei potenziali clienti e, più recentemente, anche in funzione a dei stili di vita predefiniti ad hoc, svolgendo delle indagini di mercato, sviluppando soluzioni di prodotto il più possibile aderenti alle esigenze latenti ed inesprese della clientela, che non siano ancora state soddisfatte da altri competitors.

Per definire la costruzione dell'assortimento di un'impresa commerciale occorre riferirsi ai comportamenti d'acquisto dei consumatori:

I. acquisti programmati: cioè la funzione che il consumatore trova nell'acquisto ch'egli stesso compirà; l'intermediario cercherà di specializzarsi sulla funzione, tentando di essere identificato nella mente del consumatore come fornitore primario dei beni da quest'ultimo desiderati. Anche il servizio deve essere organizzato in modo simile e gli oneri per realizzare il tutto sono molto variabili, in quanto dipendono dall'ampiezza o meno dei beni predisposti e dal grado della loro sostituibilità.

II. acquisti occasionali: il consumatore compie le proprie decisioni d'acquisto in base alle differenze di prezzo che ritiene di percepire tra un punto vendita e un altro, ma valutando pure i costi che sostiene per il raggiungimento del luogo d'acquisto. Il venditore commerciale, preferirà l'alternativa che consentirà lui occasioni di profitto maggiori.

Il cliente può anche svolgere acquisti d'impulso, non relazionati a bisogni definiti da costoro, ma rappresentano valutazioni che il consumatore svolge sul momento, trovandosi già all'interno del punto vendita, potendo scegliere tra varianti di prodotto disponibili sul scaffale.

Avendo fissato tali concetti l'impresa procederà in seguito a prendere le decisioni delle fondamenta di uno schema d'assortimento ben preciso.

I principi su cui sarà poi edificato il processo d'assortimento deve risultare in linea con quello che è il punto di vista del consumatore, garantendo la presenza nel negozio di un'unione di prodotti coerente con le esigenze d'acquisto di quest'ultimo.

La politica assortimentale più efficace, è quella che riesce a raggiungere un ampliamento del numero di acquisti d'impulso, incrementando la visibilità delle linee di prodotto interessate sugli scaffali, attraverso la segmentazione dell'offerta commerciale.

Si accende, in merito a ciò, una rivalità tra industria di marca e impresa distributiva, perché entrambi hanno una propria visione di quel che è la segmentazione.

L'industria desidera immettere nel listino dei prodotti, trattati da propri clienti, un numero cospicuo di referenze costituenti l'offerta commerciale prodotta e tenta di generare delle coincidenze tra la vendita di prodotti ad alta rotazione con quella di prodotti innovativi, cercando di persuadere il distributore attraverso sconti di fornitura, se decide di disporre di un maggior numero di sue referenze. Un altro stratagemma, talvolta usato, è quello di promuovere la vendita dei prodotti, con riduzioni sui prezzi in formula (3x2), allo scopo d'assicurarsi un quantitativo di spazio nei magazzini, a scapito d'altri fornitori.

Contrariamente, l'intermediario commerciale preferirebbe disporre d'un assortimento che si sviluppa in ampiezza e non in profondità, volendo godere



grazie a ciò di margini di libertà d'azione più elevati e flessibili. Agendo così, egli potrà decidere in qualunque momento quali sono i fornitori da mantenere, eliminando quelli meno convenienti, tenendo in primaria importanza la profittabilità delle loro linee di prodotto, esercitando così un potere contrattuale nei loro riguardi. Questa scelta, toglie da un lato, un guadagno addizionale al fornitore, poiché egli si ritroverà a dover competere pure per entrare a contatto con l'impresa distributiva, lottando per una sufficiente visualizzazione sullo scaffale dei prodotti, mentre dall'altro, consente un ampliamento della gamma di possibilità d'acquisto ai clienti.

La diversa posizione assunta nei confronti del mercato da parte di entrambe le parti, crea degli ostacoli poiché gli attori saranno portati a utilizzare propri schemi di riferimento sul piano pratico, per quanto concerne le categorie di prodotti su cui costruire l'offerta commerciale. Deve esserci almeno il tentativo, da parte degli addetti alle funzioni di vendita e acquisti rispettivamente dell'industria di marca e dell'impresa distributiva nel cercare un'integrazione nei piani d'assortimento, dato che la merce genera un surplus solo se distinta per funzioni di consumo, cioè mantenendo un collegamento diretto tra segmentazione ed esposizione del prodotto.

“Classificare l’assortimento vuol dire identificare quali sono gli insiemi significativi di prodotto in grado di soddisfare esaurientemente gli specifici bisogni e di risolvere i problemi di acquisto della clientela-obiettivo, in modo per

essa comodo e agevole e, soprattutto, evidentemente individuabile e chiaramente comprensibile. Per riuscire a costruire una giusta aggregazione merceologica non bisogna guardare i prodotti nella loro singolarità e specificità ma vederli come parte di un insieme merceologico che sia utile alla risoluzione di specifici problemi di consumo. Per creare efficaci categorie merceologiche bisogna quindi:

- creare una classificazione dell'offerta merceologica in base ai bisogni individuati nella clientela target;
- sviluppare le aggregazioni merceologiche;
- posizionare le diverse aggregazioni merceologiche in modo logico all'interno del negozio.

Più ampia e profonda è l'aggregazione merceologica maggiore sarà considerata la specializzazione del punto vendita per quella determinata categoria di prodotti.

I principali criteri utilizzati per formare delle aggregazioni sono riconducibili all'affinità merceologica, all'affinità di fruizione, all'affinità per tipologia di clienti, all'affinità per stagionalità ed occasioni di acquisto e all'affinità di stili di vita.

### **3.3.2 IL LAYOUT**

Il layout riguarda la pianificazione e l'organizzazione dell'intera area di vendita.

Una pianificazione di questo tipo dovrebbe essere orientata ad una razionalizzazione dello spazio e essere caratterizzata da una visione globale e a lungo termine. Bisogna tenere in considerazione che lo spazio deve essere sempre

aggiornato e riprogrammato in base alle costanti modifiche delle esigenze dei clienti e deve essere studiato in modo tale da rendere la visita ai clienti il più piacevole possibile e in modo da rendere facilmente fruibile ogni servizio, prodotto e area confort del punto vendita.

Anche lo spazio di vendita rappresenta pertanto un elemento di comunicazione decisivo e quindi deve essere il meglio strutturato possibile per costruire il posizionamento desiderato nella mente del cliente. Per definire e progettare lo spazio di vendita bisogna analizzare e definire diversi aspetti, tra cui:

- la circolazione e i percorsi del traffico dei visitatori;
- il posizionamento delle diverse aggregazioni merceologiche all'interno dell'area di vendita (layout merceologico);
- la scelta di collocamento in relazione anche alle attività promozionali, di servizio;
- la scelta riguardo alla tipologia e alla collocazione delle strutture espositive (layout delle attrezzature).

Inoltre nel ripercorrere la pianificazione di ognuna di queste fasi è opportuno porsi degli obiettivi. Gli obiettivi che per primi dovrebbero essere raggiunti attraverso il layout sono:

- offrire un'area vendita in grado di rispondere alle esigenze di fruizione e di acquisto della clientela;
- progettare un layout che consenta ai clienti di identificare in modo immediato l'offerta merceologica del negozio;

- garantire una facile circolazione e permanenza all'interno del punto vendita;
- stimolare l'acquisto da parte dei visitatori. L'esposizione di prodotti complementari vicini, ad esempio, può essere un'ottima tecnica per tentare di aumentare le vendite. Ad esempio un consumatore che ricerca un detersivo per piatti potrebbe essere stimolato all'acquisto anche di una spugna direttamente davanti lo scaffale. In questo modo sarebbe influenzato ad effettuare un acquisto di impulso dettato proprio dall'adiacenza nello scaffale espositivo di diversi prodotti che rispondono a simili fruizioni di utilizzo;

- promuovere e rafforzare l'immagine dell'azienda;

- aumentare le vendite e stimolare il raggiungimento degli obiettivi commerciali.

Il layout merceologico si propone di interconnettere con criterio di omogeneità, tra loro varie categorie di prodotto, al fine di delineare l'assetto delle linee di prodotto che andranno a formare il reparto. Si ragiona talvolta pure in funzione della necessità che il consumatore vuole esprimere con l'occasione d'acquisto, avvicinando quindi delle tipologie di prodotti tra loro diverse su un piano concreto, ma logicamente inserite nel medesimo contesto di soddisfacimento di un determinato bisogno predefinito del cliente

Il layout delle attrezzature, invece, è essenzialmente riferito alla dislocazione delle attrezzature, in modo tale da realizzare una modalità di percorso forzato o libero per il consumatore quando si reca nell'esercizio commerciale, fissato il tutto in

relazione a rapporti costi-benefici e alle esigenze organizzative dell'intermediario commerciale.

### **3.3.3 IL DISPLAY**

Il display merceologico fa riferimento alle modalità di presentazione delle referenze sugli scaffali ed è l'ultimo dei tre strumenti utilizzati dal distributore per valorizzare l'assortimento proposto all'interno del punto vendita

Il display può essere considerato il più importante aspetto che riguarda le tecniche del merchandising, in quanto mentre gli altri due già citati, hanno una rilevanza strategica in fase di pianificazione, quest'ultimo è soggetto a cambiamenti più frequenti. La composizione di un buon display permette al punto vendita di garantire una determinata visibilità a ciascun prodotto, visibilità che dipende nella maggior parte dei casi da una logica prettamente economica; una sapiente allocazione dei prodotti consente di massimizzare il rendimento di ogni scaffale, contribuendo ad aumentare le vendite dei prodotti più redditizi, senza diminuire quelle dei prodotti ad acquisto programmato.

Un altro aspetto fondamentale da tenere in considerazione nella costruzione di un display sono i livelli nei quali uno scaffale può dividersi: il "livello suolo" è quello che rende di meno, perché poco visibile e difficile da raggiungere; il "livello mani", invece, è considerato di redditività media in quanto il cliente riesce a raggiungerlo non troppo difficilmente; infine il "livello occhi" è quello migliore, in quanto i prodotti sono immediatamente identificabili e raggiungibili.










E' proprio quest'ultimo livello quello più desiderato da tutti i produttori che, per conquistarlo, accettano condizioni contrattuali favorevoli al punto vendita. Tuttavia, oltre alla logica economica bisognerà, al fine di costruire un display ottimale, effettuare delle scelte che devono essere prese di volta in volta in funzione delle caratteristiche della famiglia merceologica e del comportamento d'acquisto del consumatore. A tal proposito è intuibile che non è possibile definire un display universalmente valido, in quanto possono essere utilizzati diversi criteri di segmentazione per ogni categoria:

- Criterio merceologico: si basa sulla disposizione in verticale delle varie famiglie di prodotti;
- Criterio della sequenza di utilizzo dei prodotti: i prodotti vengono disposti in base all'ordine di utilizzo;
- Criterio della complementarità d'uso: l'ordine si basa sulla natura associativa di alcuni prodotti;
- Criterio della destinazione d'uso: la sequenza sarà definita in base al tipo di utilizzo che si fa di un particolare bene;
- Criterio dell'informazione: i prodotti verranno esposti per fascia di prezzo, iniziando dalla fascia alta e proseguendo con la fascia media e bassa.

Infine, una volta definiti i criteri e le modalità espositive e definita la quantità di spazio dedicato ad ogni tipologia di prodotto bisogna identificare in che modo sviluppare l'esposizione nell'attrezzatura e, più nel dettaglio, scegliere tra

un'esposizione orizzontale o un'esposizione verticale. Nell'esposizione orizzontale (vedi tabella 1) la modalità espositiva è più che altro sviluppata in orizzontale e nella maggior parte dei casi partendo da sinistra e proseguendo verso destra. In questo senso quindi il raggruppamento merceologico viene presentato in orizzontale portando il visitatore ad effettuare la propria ricerca, una volta identificato il raggruppamento di interesse, seguendo questo senso orizzontale. Se ad esempio il raggruppamento merceologico scelto è stato quello relativo alla funzione d'uso del prodotto tutti i diversi prodotti ad esempio per la pulizia dei pavimenti potrebbero essere esposti in orizzontale e in verticale si potrebbe invece sviluppare la presentazione della profondità di assortimento per ogni singolo prodotto o marca.

Tabella 1 – Esempio esposizione orizzontale









|   |   |   |
|---|---|---|
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |  |

Questa specifica modalità espositiva risulta essere molto adatta per gli acquisti precedentemente programmati e per quei prodotti ad uso ed acquisto frequente come ad esempio in un supermercato. Questo tipo di esposizione infatti, tende a velocizzare il passaggio dei visitatori che una volta trovato il raggruppamento merceologico nel quale sanno di poter trovare il prodotto che cercano, tendono ad ignorare gli altri livelli espositivi.

Questo tipo di esposizione non risulta efficace per quei prodotti problematici che richiedono una sosta per la scelta più lunga.

In questo caso sarebbe più opportuno adottare un'esposizione verticale che a differenza di quella precedente espone i diversi raggruppamenti merceologici dall'alto verso il basso.

Tabella 2 - Esempio di esposizione verticale

|   |   |  |
|---|---|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |



Questa tipologia di esposizione offre numerosi vantaggi.

In un raggruppamento merceologico dall'alto verso il basso il visitatore, invece che scorrere velocemente davanti allo scaffale ricercando (seguendo una logica orizzontale) il prodotto desiderato, si soffermerà davanti allo scaffale più a lungo avendo davanti a se tutto il raggruppamento di interesse. Inoltre utilizzare questa modalità significa anche aumentare la visibilità di quei livelli espositivi che in altro modo passerebbero del tutto inosservati, come ad esempio il livello più basso dello scaffale.

Esiste poi la possibilità di mescolare le due tipologie espositive sopra citate creando un'esposizione mista che si crea ponendo come principale l'esposizione verticale e secondaria quella orizzontale. Ad esempio ponendo in verticale le diverse tipologie merceologiche e in orizzontale le diverse gamme di colore o taglia. Oppure nel caso per esempio della pasta si può dividere l'esposizione in base alla marca in verticale e in orizzontale presentare i diversi formati delle scatole o le diverse tipologie come spaghetti, farfalle, pennette, ecc

### **3.4 LA GESTIONE DELLO SCAFFALE NELLA GDO**

Il processo di scelta del prodotto nella Grande Distribuzione Organizzata è sempre più influenzato dalle tecniche di merchandising alimentare.

In tale contesto, il posizionamento a scaffale dei prodotti si presenta come variabile critica e strategica, sia per le imprese produttrici sia per le aziende di distribuzione.

Retailers e produttori sono ormai consci dell'importanza di gestire ogni categoria come unità strategica di business, adottando efficaci strategie di Category Management.

In questo scenario, la principale attività di marketing del punto vendita diviene la costruzione dei planogrammi, strumenti dei quali retailers e produttori non possono più farne a meno in ragione di un contesto competitivo sempre più prospero di soluzioni innovative necessarie per ottenere vantaggi in termini di redditività.

Il planogramma altro non è che la definizione tabellare del display: quali prodotti sono presenti (assortimento), in quale posizione (ripiano), con quale numero di ripetizione della stessa confezione (facing), a fianco a quali prodotti (adiacenze) e a quali prezzi.

Tale strumento, consente di ottimizzare la gestione dello spazio sulla base dell'assortimento a disposizione e permette allo shopper, impegnato nell'acquisto di un prodotto, una lettura maggiormente intuitiva dello scaffale.

Pertanto, per entrambi, produttori e distributori, è importante predisporre un assortimento che sia specchio delle necessità del consumatore per garantirgli di trovare facilmente ciò di cui ha bisogno all'interno del punto vendita.

Un planogramma risulta quindi funzionale sia dal lato della domanda, per gli shopper che richiedono facilità di reperimento di prodotti a scaffale, che dal lato

dell'offerta, per gli operatori del settore i quali, organizzano meglio gli spazi espositivi, riescono ad ottenere un considerevole aumento dei ricavi.

Il continuo lavoro di assestamento dei planogrammi di ogni catena distributiva ha costruito negli anni una serie di regole che vengono storicamente accettate e che si possono, riepilogare in alcuni semplici punti:

- le sottocategorie di solito vengono disposte verticalmente in modo che il consumatore possa rapidamente scorrere tutto l'assortimento;
- i brand vengono poi disposte orizzontalmente;
- le private labels vengono posizionate ad altezza occhi perché si presume che siano le prime ad essere viste;
- gli spazi destinati ad ogni prodotto sono direttamente proporzionali alle rotazioni.

Ovviamente ci sono numerose eccezioni che derogano a queste regole e ogni retailer ha generato una propria "ricetta" di planogramma per ogni categoria.

Dal momento che la visibilità di un prodotto è elemento di fondamentale importanza nel processo di scelta da parte dello shopper, è opportuno approfondire come si muovono gli occhi del consumatore quando si avvicina allo scaffale di una categoria a fronte di una missione di acquisto.

Da un'analisi condotta, indagando su oltre 3.800 casi di missioni di acquisto, è emerso che vi sono diverse fasi nell'approccio della categoria da parte del consumatore fino al momento della scelta.

|   | Fase                        | Distanza    | Tempi (range) |
|---|-----------------------------|-------------|---------------|
| 1 | Avvicinamento allo scaffale | 8-5 metri   | 2-6 secondi   |
| 2 | Comprensione della logica   | 6-2 metri   | 1-3 secondi   |
| 3 | Analisi e scelta            | 1-0,5 metri | 4-40 secondi  |

Nella prima fase il comportamento visivo è molto variabile e si focalizza sulla identificazione della categoria.

I consumatori sono ancora lontani ma cominciano a riconoscere, tramite alcuni prodotti “chiave”, la categoria interessata.

L’associazione Marca Chiave – Categoria è molto semplice e rapida e consente di comprendere quale è la categoria contenuta nello scaffale in cui vediamo, seppur da lontano, le marche più conosciute.

Il risultato di questa fase è quindi il riconoscimento della categoria e il contemporaneo movimento verso di essa: cambio direzione, sposto il carrello, evito gli ostacoli e mi avvicino progressivamente ai prodotti.

Una volta che si è deciso di dirigersi verso lo scaffale , si è in movimento, e, da un punto di vista visivo, è come se si facesse uno zoom progressivo sulla categoria man mano che ci si avviciniamo ad essa. Il nostro cervello è impostato per rendere tutto il più efficiente possibile per cui gli occhi viaggiano sullo scaffale in modo da semplificare il processo di selezione e scelta cercando di identificare le parti che ci interessano.

Questa fase, seppure brevissima (anche meno di un secondo in certi casi), è fondamentale perché inciderà moltissimo sulla successiva fase di selezione e scelta.

Infatti abbiamo osservato che in questa fase il nostro occhio produce nel cervello una specie di “mappa” che permette di ottimizzare il compito della successiva scelta, eliminando alcune zone considerate “non coerenti” rispetto alla missione d’acquisto data.

Infine nell’ultima fase, analisi e scelta, il nostro comportamento visivo si concentra sulle zone che precedentemente sono state “mappate” come pertinenti rispetto alla intenzione. Anche qui il processo avviene tramite il riconoscimento delle marche note ma entrano in gioco anche le novità e la capacità dei prodotti ad attirare l’attenzione.

A questo punto ogni soggetto si comporta secondo le proprie abitudini e attitudini; se siamo molto fedeli ad una marca dopo averla identificata nella fase precedente probabilmente la sceglieremo; se invece siamo disponibili ad “esplorare” per vedere se ci sono novità, si faranno più analisi e comparazioni visive (esaminando gamma, varianti, prezzi, etc.) prima di scegliere.

ma la cosa interessante è che la gran parte dei soggetti non esamina più le parti dello scaffale che nella fase precedente sono state identificate come non pertinenti. Se quindi un nuovo prodotto fosse stato posizionato in quella zona le sue probabilità di essere considerato sarebbero scarse.

Ecco perché quei primissimi secondi in cui decodifichiamo la categoria assumono un'importanza elevatissima in chiave di visibilità in quanto se la nostra marca non riesce ad essere vista in questi pochi millisecondi le probabilità di entrare nel “consideration set” diminuiscono enormemente. Questo è particolarmente vero quando vengono inseriti nello scaffale dei prodotti nuovi oppure dei prodotti a cui sono state modificate le confezioni. Pertanto in conclusione, si può affermare che, non esiste un planogramma perfetto ma esistono ottime regole per costruirne uno molto efficiente in particolare evitando di complicare troppo la vita ai consumatori pur offrendo una scelta ampia e articolata.

Le difficoltà sono date dalle molte variabili che giocano contemporaneamente e dal fatto che ogni categoria ha fenomeni troppo diversi tra loro per poter agire sempre nello stesso modo.

## **CAPITOLO IV: LA VISIONE DI CATEGORY NEL COMPARTO DELLA FARINA: IL CASO DEL GRUPPO LO CONTE**

### **4.1 L'AZIENDA: IL GRUPPO LO CONTE**

Il Gruppo Lo Conte, con sede principale a Frigento in provincia di Avellino, è considerato una delle aziende italiane più innovative grazie al continuo investimento nella ricerca e sviluppo.

E' in questo stabilimento che la famiglia Lo Conte, giunta alla sua terza generazione, controlla l'impresa da 50 milioni di euro di fatturato e oltre 200 dipendenti. Una realtà che, negli Anni '20, quando il capostipite Antonio pose le basi della storia, era inimmaginabile. Così come era una chimera anche solo pensare agli attuali stabilimenti che si sommano all'headquarter di Frigento: la sede storica di Ariano Irpino oggi trasformata in sito produttivi, gli uffici commerciali e trade marketing, i magazzini e la logistica di San Benedetto del Tronto in provincia di Ascoli Piceno; e l'innovativo stabilimento di Torre d'Isola in provincia di Pavia inaugurato nel 2015. Ma già all'inizio del XX secolo, i Lo Conte erano in grado di essere sempre un passo avanti ai competitor: il fondatore, grazie alle sue "geniali intuizioni", fu in grado, tra le altre cose, di trasformare la trebbiatrice in uno strumento rivoluzionario per l'agricoltura introducendo l'uso del motore a scoppio, proprio perché, in origine, più che di imprenditori, quella dei Lo Conte era una storia di "agricoltori", come li definisce lo stesso Amministratore Delegato del Gruppo,

Antonio Lo Conte. Ma la vera “magia” – nel Gruppo Lo Conte è questa la parola chiave diventata una stella polare, tanto che il brand di punta e simbolo dello spirito innovatore è proprio “Le Farine Magiche” – è datata 1980 quando i vertici dell’azienda decisero di cambiare il modello di business differenziandosi dai concorrenti e trasformando per primi in Italia la farina di grano tenero da “commodity” a prodotto per usi specifici.

Con un’offerta che comprende oltre 350 referenze tra farine speciali, miscele di farine per dolci e salati, ingredienti, accessori e decorazioni per la preparazione di dolci, il Gruppo Lo Conte è oggi il 4° top player del mercato italiano delle farine e il primo del settore farine speciali e miste. Con il brand Le Farine Magiche, simbolo dello spirito innovatore del Gruppo, la linea di prodotti Decorì, dedicata alle preparazioni dolci, e Molino Vigevano, storico marchio di farine speciali per uso casalingo e professionale acquisito nel 2013, l’azienda risponde a tutte le esigenze del mercato con un’offerta di prodotti distintiva e funzionale alle esigenze di utilizzo per l’industria, la distribuzione e per tutti i professionisti del fuori casa.

Figura IV.12 – Stabilimento a Frigento (AV)





## **4.2 LA VISION CATEGORY DEL GRUPPO: IL BRAND “LE FARINE MAGICHE”**

In quest’ultima parte dell’elaborato, si è scelto di trattare e sviluppare come in un punto vendita si attui nella pratica operativa e nel rapporto con il consumatore, la strategia organizzativa del CM, analizzando in particolare per quanto riguarda la categoria delle farine, le tecniche espositive e le strategie attuate.

Innanzitutto, bisogna sottolineare che nell’attuale contesto competitivo, il mercato della farina è sempre più affollato, motivo per il quale i produttori offrono prodotti dall’elevato contenuto tecnologico e di innovazione, che incorporano maggior contenuto di servizio ai consumatori.

Chi acquista farina è un consumatore molto legato ad una cucina tradizionale, pertanto con la segmentazione dell’assortimento delle farine, si cerca di svecchiare l’offerta e riposizionare il prodotto nella mente dei clienti.

In tale contesto, risulta fondamentale un processo di ottimizzazione dello spazio dedicato all’esposizione e alla vendita dei prodotti al fine di minimizzare i livelli di stock, i costi di rifornimento, le rotture di stock e contemporaneamente massimizzare vendite e assortimento.

Nel decidere quanto spazio dedicare alla categoria è inizialmente opportuno allocarlo tenendo conto del livello di incidenza sul punto di vendita,

successivamente sarà necessario allocare lo spazio per la categoria giustificandolo con le rotazioni di vendita.

Per quanto riguarda la scelta del posizionamento delle referenze all'interno della categoria, bisogna tenere presente che la capacità di vendita del distributore si articola di due componenti: lo spazio espositivo e la componente logistica.

Esiste infatti la possibilità di agire sul facing delle referenze o decidendo con che frequenza rifornire lo scaffale, in altri termini esiste una sostituibilità tra costo espositivo e costo logistico.

Posto che le vendite di una data referenza dipendono anche dallo stock nel punto vendita, maggiore sarà il facing, maggiore sarà la visibilità e di conseguenza le vendite; sarà quindi necessario disporre di una quantità di prodotto a scaffale che scongiuri situazioni di out of stock dedicando maggiore spazio alle referenze ad alte rotazioni rispetto a quelle poco rotanti.

Tra le tecniche di Space Allocation che influiscono maggiormente sulla visibilità vi è la creazione del planogramma (come anticipato nel par.3.4), cioè la creazione di un disegno che rappresenta l'esatta posizione dei prodotti a scaffale.

Analizzeremo, a tal proposito, il progetto di Space Allocation condotto dal Gruppo Lo Conte con il brand "Le Farine Magiche" nei vari punti vendita in cui è presente.

Vista la diversità nella metratura e nell'assortimento dei diversi punti vendita, si è deciso di sviluppare due progetti di Space Allocation distinti in base allo store format (Iper e Super).

Nel condurre tali progetti, sono stati studiati e costruiti due planogrammi distinti, tenendo conto di:

- Quantità di prodotti venduti (controllo delle rotazioni): necessario disporre di una quantità di prodotti tale da scongiurare una situazione di out of stock;
- Margini ricavati dai singoli prodotti (controllo della marginalità): è opportuno disporre i prodotti che portano maggiori margini nelle posizioni migliori dello scaffale (altezza mani, altezza occhi).

E definendo il criterio espositivo più adeguato in base alle esigenze e alle problematiche di acquisto della clientela-obiettivo, dei suoi criteri di scelta e della sua sequenza di acquisto in generale.

Nella costruzione dei planogrammi, il gruppo Lo Conte ha adottato un criterio espositivo per destinazione d'uso, ovvero vengono disposti i prodotti a scaffale di modo che siano identificabili per l'uso che ne viene fatto dal consumatore.

Si evidenzia un approccio alle merci per categoria e non più per singolo prodotto, suddividendo le linee per tipologia/destinazione d'uso al fine di facilitare e velocizzare l'atto di acquisto.

Figura IV.13 Linee guida Scaffale Farine: Sequenza - Segmentazione per destinazione d'uso.

| POLENTA   | GRANO DURO | FRITTURA | MISCELA  | CEREALI ALTERNATIVI  | GRANO TENERO)  |
|---|------------|----------|--|--|--|
| FARINA DI MAIS<br><br>PREPARATI PER POLENTA/PUREA |            |          | PIZZA- PANE- SALATI<br><br>DOLCI<br><br>MULTIUSO | FARINE SPECIALI (segale/kamut /soia/avena/grano saraceno ect)<br><br>SENZA GLUTINE | INTEGRALE<br><br>MANITOBA E TIPO 0<br>TIPO 1 e TIPO 2<br><br>TIPO 00 |



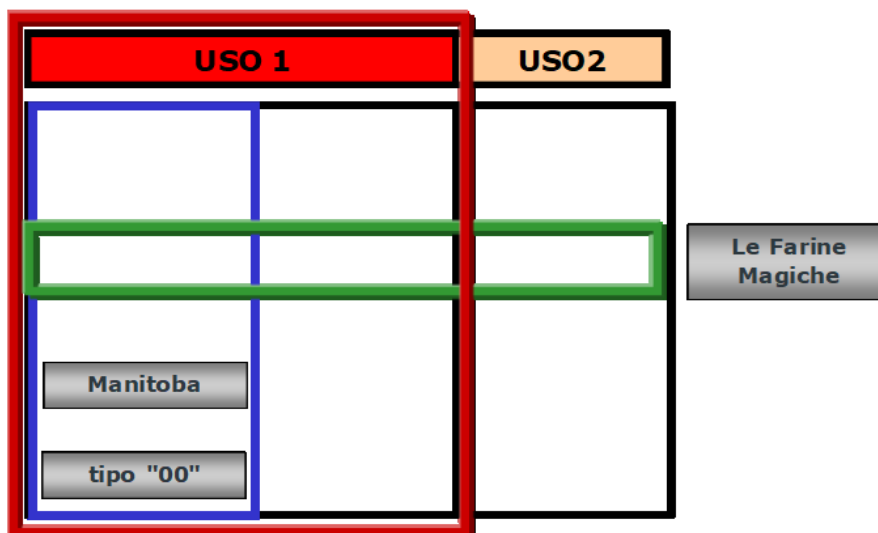
Figura IV.14 – Esempio segmentazione per destinazione d'uso in Conad.



I criteri espositivi adottati dal gruppo Lo Conte sono in linea con i criteri decisionali dello shopper rappresentano una soddisfazione dei suoi bisogni e delle sue necessità e contribuiscono a migliorare la sua shopping experience. Pertanto, nel progetto di rifacimento display, ci si è posti alcuni quesiti: lo shopper come segmenta la categoria? Quale processo decisionale segue? Qual è la sequenza migliore a scaffale?

Tenendo conto di tali interrogativi, si è seguita una definita sequenza nell'esposizione delle referenze:

- 1) bloccare la destinazione d'uso;
- 2) bloccare il tipo;
- 3) creare una finestra di marca.



Nello specifico tali criteri espositivi sono stati adottati nella costruzione di due planogrammi distinti a seconda dello store format.

Figura IV.15 – Linee guida scaffale Iper da 4 moduli

| GRUPPO FAMIGLIA: FARINA |                                 |              |              |                   |                     |                   |                   |                           |                         |
|-------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------|
| GRANO TENERO            |                                 |              |              |                   |                     |                   |                   |                           |                         |
|                         | POLENTA                         | GRANO DURO   | FRITTURE     | MISCELE           | CEREALI ALTERNATIVI | FARINA INTEGRALE  | FARINA TIPO 1-2   | FARINE DI FORZA: MANITOBA | GRANO TENERO: TIPO 00-0 |
| Ripiano 1               | FARINA DI MAIS                  | Altri marchi | LFM          | Altri marchi      | Altri marchi        | Altri marchi      | Altri marchi      | Altri marchi              | Altri marchi            |
| Ripiano 2               | PREPARATI PER POLENTA VALSUGANA | Altri marchi |              | Le Farine Magiche | Le Farine Magiche   | Le Farine Magiche | Le Farine Magiche | Le Farine Magiche         | Altri marchi            |
| Ripiano 3               | PL                              | PL           | PL           | PL                | PL                  | PL                | PL                | PL                        | PL                      |
| Ripiano 4               | PREPARATI PER PURE              | Altri marchi | PL           | Spadoni/Rossetto  | Altri marchi        | Spadoni/Rossetto  | Spadoni/Rossetto  | PL "00"                   | BARILLA "00"            |
| Ripiano 5               | PREPARATI PER PIZZA             | Altri marchi | Altri marchi | Spadoni/Rossetto  | Senza Glutine       | Altri marchi      | Altri marchi      |                           |                         |

Figura IV.16 – Linee guida scaffale Super da 3 moduli

| GRUPPO FAMIGLIA: FARINA          |                              |                   |                     |  |                                  |                           |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------|--|----------------------------------|---------------------------|
| GRANO TENERO: TIPO 00-0/MANITOBA |                              |                   |                     |  |                                  |                           |
|                                  | POLENTA-GRANO DURO- FRITTURE | MISCELE           | CEREALI ALTERNATIVI | FARINA INTEGRALE/TIPO 1-2                  | GRANO TENERO: TIPO 00-0/MANITOBA |                           |
| Ripiano 1                        | Preparati per Pure           | Altri marchi      | Altri marchi        | Altri marchi                               | Altri marchi                     |                           |
| Ripiano 2                        | LFM Fritture                 | Le Farine Magiche | Le Farine Magiche   | LFM 7 cereali/ Tipo1/ Tipo 2               | Manitoba Le Farine Magiche       | Manitoba Spadoni          |
| Ripiano 3                        | PL                           | PL                | PL                  | PL Integrale/ Tipo 1/ Tipo 2               | Manitoba PL                      | Tipo 0 PL / Tipo 00 Altri |
| Ripiano 4                        | Preparati per Polenta        | Spadoni/ Rossetto | Altri marchi        | Spadoni/ Rossetto Integrale/ Tipo1/ Tipo 2 | BARILLA "00"                     | PL "00"                   |
| Ripiano 5                        | Farina di Mais               | Spadoni/ Rossetto | Senza Glutine       | Altri marchi                               |                                  |                           |

Infine per rendere la categoria più visibile e attrattiva, vengono impiegati dei materiali POP (point of purchase) poco invasivi, removibili (tappetini, fascette, fuori banco personalizzati, slim, separatori etc) con l'obiettivo di aumentare il tasso di attrazione per guidare la scelta del consumatore e favorire la localizzazione del segmento per aumentare il tasso di conversione.

Figura IV.15 - Esempi di Materiali POP

1) Tappetino con calamita



2) Separatori verticali



### 4.3 RISULTATI OTTENUTI DALL'APPLICAZIONE DEL PROGETTO DI SPACE ALLOCATION

Per valutare concretamente i risultati ottenuti dall'applicazione del progetto di Space Allocation e Category Management è stato necessario monitorare e confrontare le vendite di alcuni negozi che hanno implementato il planogramma studiato per la categoria (punti vendita test), con altri che dispongono i prodotti sugli scaffali seguendo logiche ed esigenze dettate dall'esperienza del responsabile del punto vendita (punti vendita controllo).

Tali tecniche adottate hanno permesso una gestione più efficace ed efficiente degli spazi a scaffale, un aumento dei pezzi venduti, degli incassi e dei margini rapportati ai rispettivi punti vendita di controllo.

Eseguendo una media sugli incrementi ottenuti dall'applicazione del planogramma risulta che la variazione dei pezzi venduti è stata del +11,61%, quella delle vendite a valore del +10,55% e quella dei margini è +11,15% (vedi figura IV.16 – IV.17)

Figura IV.16 – Risultati ottenuti dall'utilizzo del planogramma nei punti vendita test (Iper+Super)

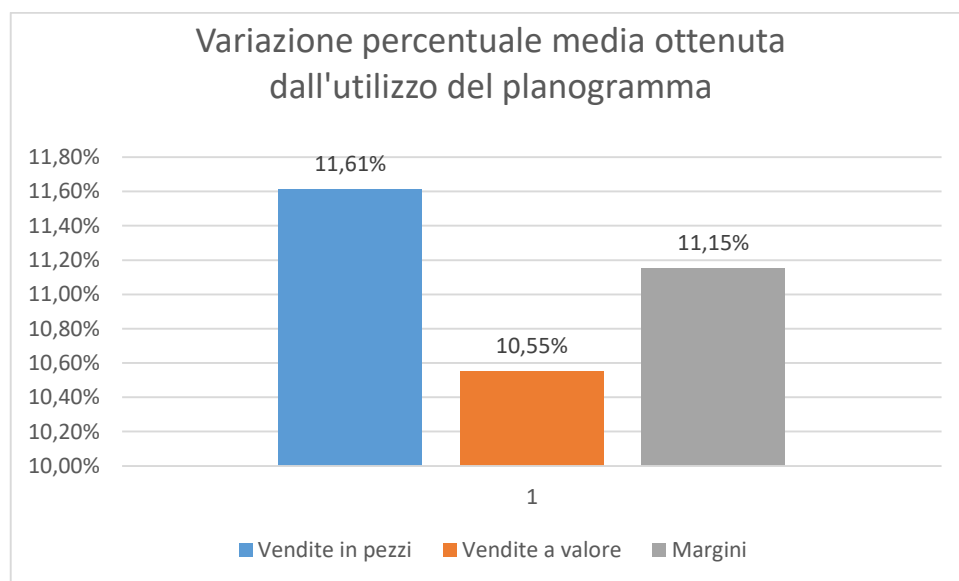
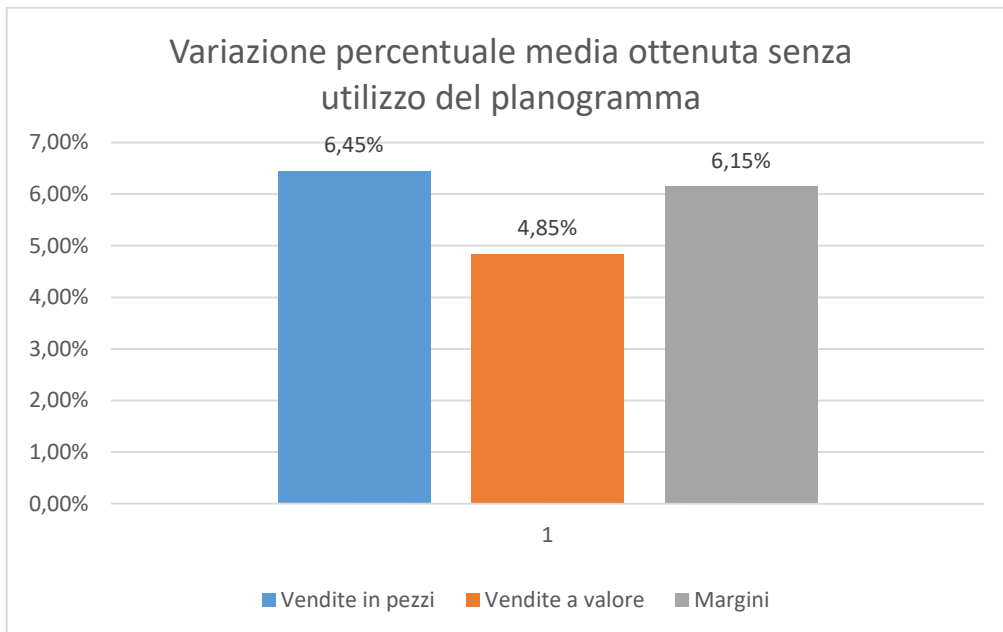




Figura IV.17 –Risultati ottenuti senza utilizzo del planogramma nei punti vendita controllo.



Questi dati anche se rappresentativi di un campione piccolo di osservazioni, presentano uno scenario decisamente migliore grazie all'applicazione delle logiche di Space Allocation, rispetto ai punti vendita controllo.

Tuttavia, sebbene, il test condotta nei due diversi store format abbia portato a incrementi considerevoli dei pezzi venduti, delle vendite a valore e dei margini, dai dati è emerso un minor risultato per il cluster "Super" rispetto al cluster "Iper" che induce a pensare che il livello di assortimento scelto non sia adeguato e pertanto sarebbe auspicabile rivedere l'assortimento per un test futuro.

## BIBLIOGRAFIA

“Casi di Marketing” di Alberto Mattiacci, ed. Franco Angeli.

“Il Category management” di Guido Cristini, ed. Egea.

“Le relazioni distributive” di Sandro Castaldo, ed. Egea.

“Brand Management” di E. Candelo, ed. Giappichelli.

“Misurare il valore per il cliente” di Costabile, ed. Utet.

“Analisi e gestione dei canali distributivi” di Sandro Castaldo, ed. il Mulino.

“Marketing dell’innovazione commerciale” di S. Grandi, ed. Egea.

“Rivoluzione commerciale & Trade marketing” di Daniele Fornari, ed. Egea.

“Marketing e fiducia” di S. Castaldo, ed. il Mulino.

“Analisi e gestione dei canali distributivi” di S. Castaldo, ed. il Mulino.

“Category Value, il marketing integrato nel largo consumo” di G. Lugli, G. Cristini, ed. il Sole24 Ore.

“Valore e valori della marca, come costruire e gestire una marca di successo” di G.Fabris, L. Minestrone, ed. Franco Angeli

“Evoluzione del marketing e delle attività promozionali” di E. Sabbadin, ed. Franco Angeli

“Principi di Marketing” di Philip Kotler, ed. Pearson.

“Patrimonio di marca e risorse immateriali d’impresa” di S. Brondoni, ed. Giappichelli.

“La guida del Sole 24ore al marketing” a cura di G. Cristini, ed. il Sole24 Ore.

“Principi e aspetti evolutivi del marketing aziendale” di G. Cozzi, G. Ferrero, ed. Giappichelli.

“Strategie di innovazione e valore d’impresa” di A. Dringoli, ed. Cedam.

“Category management, come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale” di G. Lugli e G. Cristini, ed. il Sole24 Ore.

“Store management, come organizzare e gestire il punto di vendita” di N. Longo, ed. il Sole24 Ore.

“La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione” di U. Collasei, F. Casarin, ed. Cedam.

## SITOGRAFIA

<https://www.foodindustrymonitor.com/>

<http://www.italmopa.com/>

<https://distribuzionemoderna.info/>

<https://www.foodweb.it/category/impresedistribuzione/>

[http://www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare\\_CuoreDelMadeInItaly/Rapporto2019\\_Alimentare.pdf](http://www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare_CuoreDelMadeInItaly/Rapporto2019_Alimentare.pdf)