



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

“IL TRADE MARKETING E LA GDO”
“TRADE MARKETING AND GDO”

Relatore:

Prof. TEMPERINI VALERIO

Rapporto finale di:

CIANNAVEI ANNALISA

Anno Accademico 2020/2021

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. “Il Trade Marketing”	4
2. “Le quattro fasi del Trade Marketing”	9
2.1- DIMENSIONE ANALITICA.....	9
2.2- DIMENSIONE STRATEGICA	9
2.3- DIMENSIONE OPERATIVO-GESTIONALE.....	9
2.4- DIMENSIONE DI CONTROLLO	10
3. “Leve di Trade Marketing”	13
3.1. Area sell-in.....	13
1) CONDIZIONI CONTRATTUALI, SCONTI E INCENTIVI	13
2) AZIONI CANVASS	15
3) PROMOZIONI AL TRADE.....	16
4) INSERIMENTO DI NUOVI FORMATI E PACKAGING IN ASSORTIMENTO	16
3.2. Area sell-out.....	17
5) AZIONI DI MERCHANDISING	17
6) INIZIATIVE DI CATEGORY MANAGEMENT E DI “SPACE ALLOCATION”	17
7) PROMOZIONI E COMUNICAZIONE IN-STORE.....	18
8) SERVIZIO LOGISTICO.....	18
4. “La GDO”	19
4.1. La GDO e le relative caratteristiche	19
4.2. Origini e sviluppo della GDO in Italia.....	20
4.3. Le fasi storiche	21
Retail 1.0	21
Retail 2.0	22
Retail 3.0.....	23
Retail 4.0	23
5. “La GDO e il cambiamento con la pandemia”	24
CONCLUSIONI.....	26
SITOGRAFIA.....	28

INTRODUZIONE

Il settore commerciale è un comparto fondamentale dell'economia ed è costituito da un sistema, con molteplici relazioni intraprese principalmente da produttori, consumatori finali e distributori.

Il rapporto che esiste tra produttori e distributori è dovuto ad una serie di eventi che hanno portato ad un'evoluzione del rapporto tra Industria e Distribuzione, assumendo un'importanza tale da non poterlo più considerare inferiore a quello con il consumatore finale. Il momento in cui il bene o servizio viene consegnato al cliente finale, infatti, è solo l'ultimo capitolo di una serie di azioni, strategie e soluzioni fondamentali per ottimizzare al meglio tutta l'attività aziendale.

In quest'ottica è cambiata anche la concezione di Marketing, che ha portato negli ultimi anni a concepire l'idea di non poter più far riferimento ad esso con il Consumer Marketing, ma portando a sviluppare la crescente necessità di individuare nuovi approcci per governare la relazione tra produzione e distribuzione, dando vita a nuove fonti congiunte di creazione di valore. Si sviluppa così il Trade Marketing, ovvero quella parte delle attività commerciali che le imprese produttrici dedicano alla gestione della relazione con il distributore.

In questa realtà economica sempre più competitiva, il marketing ha giocato un ruolo chiave nel fronteggiare tali avversità. Senza un'adeguata richiesta di beni e servizi, la finanza, la contabilità, la produzione e le altre funzioni aziendali non sono sufficienti per permettere all'impresa di creare valore, realizzare profitti e svilupparsi.

Per poter realizzare profitti, ci deve essere un fatturato e per poter avere un fatturato e opportunità di sviluppo, ci devono essere dei clienti. Nonostante il successo finanziario sia generalmente più evidente e facile da misurare, quasi sempre questo è direttamente proporzionale alla capacità dell'impresa di gestire il marketing.

Un marketing efficace è oggi in grado di sviluppare la domanda di nuovi beni e servizi. Uno fra i maggiori conoscitori di management, Peter Drucker, si esprimeva così: «Si può presumere che vi sarà sempre necessità di vendere. Ma lo scopo del marketing è quello di rendere superflua la vendita.

Lo scopo è conoscere e comprendere il cliente al punto che il prodotto o servizio sia tanto adatto alle sue esigenze da venderci da solo. Teoricamente

il risultato del marketing è un cliente pronto a effettuare l'acquisto. Non rimane quindi che rendere disponibile il prodotto o servizio.>>

Per creare valore non è sufficiente disegnare offerte e proposte di valore "irresistibili". E' indispensabile anche progettare e gestire un efficace sistema di distribuzione del valore. Oggi le imprese devono essere in grado di costruire e gestire un sistema di canali di marketing e una rete di valore in continua evoluzione, e quindi sempre più complessi. Si sente la crescente necessità di individuare nuovi approcci per governare la relazione tra produzione e distribuzione, dando vita a nuove fonti congiunte di creazione di valore.

Si sviluppa così il Trade Marketing, ovvero quella parte delle attività commerciali che le imprese produttrici dedicano alla gestione della relazione con il distributore.

1. "Il Trade Marketing"

<<Le attività di Trade Marketing si configurano come quella strategia distributiva che, basata sul concetto di prodotto/cliente/canale, punta a conoscere, pianificare, organizzare e gestire il processo distributivo in modo da ottenere, da un lato, un efficace impiego delle risorse di marketing e, dall'altro, duraturi vantaggi nella competizione orizzontale.>>

Questa è la definizione di Trade Marketing data da Daniele Fornari e Sandro Castaldo – considerati i padri di tale materia. La definizione evidenzia la rilevanza e l'autonomia che le variabili distributive sono portate ad assumere agli occhi dei produttori. L'orientamento al Trade Marketing si definisce nei settori dei beni di largo consumo, settori nei quali l'incremento dell'incidenza dei costi di distribuzione sul fatturato industriale è stato maggiore, tanto da rendere più intenso il confronto dell'industria produttiva con il processo di modernizzazione degli intermediari commerciali.

I produttori si vedono così costretti ad affrontare il problema di come "attraversare" il trade con i propri prodotti per giungere ai consumatori. Problema che per la prima volta deve essere affrontato in una situazione di parità di rapporto – e non di dominanza del produttore – in quanto dipende dal rivenditore la possibilità dell'azienda produttrice di entrare e non uscire dagli assortimenti commerciali, di promuovere i prodotti nei punti vendita e ancor più di difendere il posizionamento nelle mappe percettive dei consumatori.

Prima conseguenza significativa riguarda l'approccio ai canali di marketing: al canale distributivo viene data la stessa rilevanza che in passato era stata riservata alla leva del prodotto. Così le altre variabili del marketing mix, come pure la loro coerenza reciproca, vanno ripensate in funzione del canale – mentre si ricercano soluzioni organizzative coerenti con il nuovo orientamento – risultando quelle tradizionali inadeguate ad implementare le strategie di Trade Marketing (Fornari, 2009).

Da questa prospettiva evolutiva nasce una filosofia di gestione strategica dei canali distributivi, orientata alla ricerca di una modalità di coordinamento e di collaborazione nella relazione tra industria e distribuzione – modalità tale da attenuare la conflittualità verticale tra produttore e rivenditore.

Questa ricerca, che è strategica in quanto identifica nei collegamenti verticali tra catene (interne) del valore una fonte di vantaggio competitivo, rappresenta forse l'aspetto più significativo dell'approccio di Trade Marketing, e si sviluppa su alcuni terreni privilegiati nei quali è agevole riconoscere il passaggio dei produttori dalle logiche di sell-in a quelle di sell-out (Castaldo, 2005). Con le prime l'industria considera venduto il prodotto nel momento in cui entra nel punto vendita e cerca pertanto di forzare i volumi di acquisto attraverso politiche di sconto agganciate a tali volumi (offerte canvass, sconti di fine anno); con le seconde l'industria di marca più che praticare la concorrenza di prezzo sul mercato della distribuzione (sell-in) deve preoccuparsi del posizionamento dei prodotti nei canali di vendita, realizzando tutte quelle iniziative che possono favorire la rotazione dei prodotti e migliorare i servizi dati e ricevuti con la clientela commerciale (sell-out) (Fornari, 1990).

Prima di procedere con lo sviluppo del tema del Trade Marketing e delle logiche dei produttori industriali, una precisazione è dovuta.

È da ricordare che la criticità del tema trade – quindi del rapporto tra i produttori e i distributori – è da ricondurre al ruolo sempre più autonomo della distribuzione. Facendo riferimento alla composizione del binomio merce/servizio commerciale, i rivenditori sono arrivati oggi a proporre ed attivare nuove fonti di generazione del valore, fonti diventate complementari e quasi interscambiabili alle logiche di gestione delle imprese produttrici.

Le imprese commerciali, cioè le aziende che svolgono come propria attività prevalente la compravendita di beni – buy and sell – rappresentano un fondamentale anello di collegamento tra la produzione e il mercato dei consumatori.

Gli intermediari commerciali, producendo utilità di luogo, di tempo e di possesso, permettono ai produttori di raggiungere la sfera di disponibilità degli acquirenti, colmando così quel gap spazio-temporale che tradizionalmente divide le aziende di produzione dai mercati finali, consentendo il matching tra domanda e offerta.

Grazie all'iniziale sviluppo dimensionale, i distributori hanno visto aumentare notevolmente il loro potere di mercato. Da qui ne è scaturito l'accrescimento del potere distributivo nel condizionare le preferenze della domanda, fino ad arrivare allo sviluppo di un marketing di insegna proprio, non più "sottomesso" quindi al marketing delle aziende produttrici. Se fino alla fine del secolo scorso le iniziative di marketing attuate dalle imprese distributrici venivano in gran parte progettate dalle imprese produttrici, oggi i distributori vantano una propria autonomia nella definizione delle strategie di marketing. Gli intermediari commerciali sono arrivati a sviluppare e commercializzare delle linee di prodotti propri in private label, prodotti identificati quindi dalla marca-insegna dell'intermediario commerciale. Questo fenomeno si configura come un vero e proprio switch nelle funzioni di Marketing e Brand Management esercitate dalle imprese partecipanti alla realizzazione della catena di valore del prodotto finale.

Non ultime sono la possibilità e la capacità oggi acquisite dal rivenditore, grazie alla raccolta di informazioni puntuali sulle abitudini e i trend d'acquisto della clientela, di gestire autonomamente e in modo personalizzato la relazione con il cliente finale.

Il punto vendita si trasforma da luogo in cui i clienti semplicemente si approvvigionano di beni a <<piattaforma relazionale>>, ove si verifica il matching fra esigenze individuali espresse da singoli clienti e un'articolata offerta di prodotti, servizi ed esperienze realizzati da comparti assai distanti dal punto di vista merceologico, ma complementari nel consumo o nei processi di shopping (Castaldo e Mauri, 2005).

Chiara evidenza di ciò è la consequenziale inversione della posizione di potere fra produzione e distribuzione, che costringe le aziende produttrici a ideare e promuovere nuove modalità di gestione finalizzate ad implementare la collaborazione nella relazione con le imprese distributrici. Come già sottolineato, data la gran mole di informazioni a disposizione dei distributori, unitamente alla capacità di questi ultimi di condizionare la domanda, una relazione di collaborazione diviene di fondamentale importanza per le imprese produttrici. Per averne conferma è sufficiente pensare alla pubblicità. La pubblicità è l'unico strumento di mass marketing capace di arrivare direttamente al consumatore. Ma la pubblicità non è

sufficiente a portare all'acquisto del prodotto il consumatore stesso, a meno che il prodotto non sia debitamente distribuito nel territorio e non goda di un'adeguata assistenza presso il punto vendita.

Il canale di vendita viene dunque considerato come un connubio di stadi, autonomi e correlati allo stesso tempo, nei quali la produzione e la distribuzione mirano a sviluppare una relazione di collaborazione volta alla massimizzazione della profittabilità delle proprie strategie di mercato.

Da questo modello è facile dedurre quanto, per l'industria produttiva, il mercato intermedio della distribuzione abbia assunto importanza maggiore, tanto da dover essere conquistato al pari del mercato dei consumatori finali. Per conquistare questo mercato sono necessarie nuove strategie di Trade Marketing, se possibile complementari a quelle di Consumer Marketing.

Il punto di partenza per realizzare queste condizioni è l'adozione di un nuovo paradigma di marketing basato sull'idea di fondo che il cambiamento ambientale ha generato una nuova configurazione dei rapporti di filiera tale da richiedere una profonda e radicale revisione delle politiche tradizionali di marketing (Castaldo, 2005). Il cambiamento nella distribuzione determina il bisogno di un cambiamento radicale nelle politiche di Marketing Mix della produzione.

Particolarmente necessaria risulta la variazione nella struttura del mix degli investimenti di marketing industriali, a favore di una maggiore portata degli investimenti nel Trade Marketing.

In questa nuova prospettiva le decisioni sugli investimenti non hanno più una semplice valenza operativa, ma acquistano rilevanza strategica nella gestione delle relazioni.

Tale visione implica un nuovo approccio nei processi di pianificazione delle politiche di vendita industriali. Sul piano storico gli approcci di marketing utilizzati per gestire la relazione con gli intermediari commerciali si distinguono in due rami principali: la politica distributiva push e la politica distributiva pull.

Nella prima il driver del prodotto è rappresentato dal sell-in; in questo caso il sell-out viene condizionato dalle azioni di Trade Marketing. Presupposto fondamentale della politica push è quindi l'abilità commerciale dell'impresa produttrice di posizionare la propria linea di prodotti negli "scaffali" delle imprese di distribuzione, offrendo debiti incentivi – come margini elevati o promozioni ad hoc – affinché i distributori ne favoriscano la vendita al consumatore finale. La strategia appena delineata prende il nome di push in quanto è compito dello stesso distributore – debitamente incentivato – "spingere" la vendita dei prodotti.

All'opposto, nella politica pull il sell-in è condizionato dagli investimenti sui mercati finali – Consumer Marketing – e il sell-out diviene il driver del prodotto. In questo caso è proprio il cliente finale che, opportunamente sollecitato dalla comunicazione veicolata dall'impresa produttrice, richiede il prodotto al rivenditore. In tale situazione il rivenditore si vede “costretto” ad acquistare il prodotto dall'impresa produttrice, al fine di soddisfare le richieste del cliente finale.

Dalle definizioni appena date si evince che le imprese che investono in politiche push sono più interessate al sell-in per l'analisi delle performance distributive, mentre il sell-out risulta più degno di nota per le imprese che perseguono una politica di tipo pull. In quest'ultimo caso il dato di sell-out rappresenta anche l'elemento chiave per prevedere il sell-in dei periodi successivi. In realtà, a causa dei mutamenti evolutivi che oggi pervadono il mercato, questa distinzione non ha più molta valenza.

Negli attuali contesti competitivi, anche le aziende che puntano su politiche distributive di tipo pull non possono ignorare la crescente importanza delle azioni di Trade Marketing.

Un maggiore orientamento al trade non vuol dire, infatti, accrescere la quantità di risorse da investire sui canali di vendita, ma migliorare la qualità e il mix degli investimenti di marketing in modo da ottenere un vantaggio competitivo nel mercato distributivo e una relazione preferenziale e di fiducia con la clientela finale. Alle politiche pull si affiancano pertanto le politiche push, dando vita a quella che viene definita come politica twin.

La capacità di dar vita a iniziative correlate, coniugando le diverse politiche di Trade Marketing e Consumer Marketing, è alla base del successo della politica di mercato delle imprese che lavorano nel mercato produttivo. Arrivare ad una completa comprensione del ruolo del Trade Marketing risulta dunque essenziale. A questo proposito è utile chiarire che 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 perciò una strategia commerciale volta a contribuire all'efficacia dell'azione di marketing dell'azienda attraverso il soddisfacimento delle specifiche esigenze dei propri clienti commerciali, rappresentando un'innovazione radicale nella cultura dell'impresa industriale.

Come già anticipato in precedenza, i distributori vengono posti nel ruolo di

clienti: compito delle imprese produttrici è ora quello di comprendere i loro bisogni individuali, arrivando a progettare e realizzare un'offerta in grado di soddisfare i bisogni di ognuno. Se la loro proposta risulta migliore di quella della concorrenza, le imprese produttrici si assicurano l'opportunità di ottenere vantaggi competitivi durevoli e difendibili nel lungo periodo nel mercato dei distributori.

Vantaggi che possono poi essere trasferiti nel mercato dei consumatori finali, grazie ad una relazione di partnership con i distributori.

2. "Le quattro fasi del Trade Marketing"

Il Trade Marketing si espleta principalmente in un processo decisionale basato sul concetto di cliente-canale. Sono quattro le fasi fondamentali nelle quali si articola tale processo.

2.1- DIMENSIONE ANALITICA

Nella prima fase vengono analizzati i processi distributivi, le esigenze della domanda nel mercato della distribuzione, le dinamiche concorrenziali che intercorrono fra le varie imprese distributrici. Non ultima, per ognuno degli intermediari commerciali viene stilata un'analisi contenente i suoi punti di forza e di debolezza.

2.2- DIMENSIONE STRATEGICA

Il secondo step mira ad analizzare e pianificare le attività rispetto ai singoli canali-clienti. A questo proposito è bene ricordare che il mercato intermedio della distribuzione è formato da imprese con bisogni propri e che vantano una propria autonomia di marketing, pertanto devono essere trattate alla stregua del cliente finale, con piani di sviluppo delle relazioni personalizzati. In questa fase viene definito il posizionamento ricercato presso il mercato intermedio della distribuzione e, attraverso questo, sul mercato dei consumatori finali. Non di rado risulta molto utile segmentare la domanda della distribuzione, creando proprio un approccio personalizzato per la gestione della relazione con ogni impresa distributrice.

2.3- DIMENSIONE OPERATIVO-GESTIONALE

La terza dimensione, quella operativo-gestionale, prevede l'implementazione di nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da una forte integrazione tra le diverse funzioni aziendali, finalizzati alla definizione delle leve del Trade Marketing Mix e alla gestione degli investimenti nel mercato della distribuzione. In questa fase vengono prese le decisioni relative alle politiche di assortimento, alle condizioni contrattuali, al livello logistico e alle eventuali operazioni di marketing in-store – merchandising, eventi, comunicazione, promozione, etc.

2.4- DIMENSIONE DI CONTROLLO

L'ultima fase è quella riservata al controllo e alla verifica dei risultati delle singole azioni commerciali attuate; qui è anche incluso un monitoraggio costante delle performance distributive.

Le quattro fasi suddette possono essere sviluppate in una descrizione più dettagliata:

1) La fase iniziale si concretizza nello studio dei canali di distribuzione attuali e potenziali. A questo studio va aggiunta una preliminare analisi dei comportamenti d'acquisto –comportamenti effettivi e comportamenti prospettici– dei consumatori finali. Molto importante a questo punto è effettuare un'analisi del settore della distribuzione, approfondendone i seguenti aspetti: la presenza di vincoli istituzionali (ad esempio determinate normative di settore), la presenza di barriere all'entrata e all'uscita del mercato di settore –con conseguente analisi dei possibili entranti– e le dinamiche competitive (chiaro esempio di questo può essere dato dall'ampliamento dei confini geografici o da una concorrenza trasversale). Da non tralasciare è un'azione di profiling dei principali intermediari idonei a distribuire il prodotto.

Al fine di condurre una valutazione sulla situazione competitiva e sulle performance distributive dell'azienda e dei suoi principali competitors –con riferimento ai canali attuali e potenziali– è bene valutare sia le quote di mercato dei singoli concorrenti, con riferimento ai relativi canali, sia le performance competitive riguardanti i principali distributori. La valutazione dei componenti delle principali imprese distributive, in termini di strategie di sviluppo, politiche d'acquisto, posizionamento, politiche di mercato e capacità distributiva è un altro elemento molto importante di questa prima fase analitica.

Ne fa parte anche l'indagine dei bisogni espressi dagli stessi clienti-distributori. In base alla valutazione delle esigenze espresse dalla domanda finale e intermedia, dei criteri valutativi adottati per la selezione del punto di vendita da parte dell'acquirente finale e dei fornitori intermedi da parte dei distributori, nonché in funzione del potenziale di vendita dei singoli sbocchi e intermediari distributivi, possono essere delineate le linee strategiche in merito al posizionamento che si intende conseguire sul trade e la segmentazione della domanda intermedia.

2) La fase strategica prevede la decisione del posizionamento che l'impresa intende conseguire presso il mercato distributivo e, tramite questo, sul mercato dei consumatori finali. Ricordando il ruolo di cliente-distributore assunto proprio dalle imprese distributrici: in questa fase risulta molto importante condurre una valutazione approfondita sulle opportunità derivanti dalla segmentazione delle azioni di Trade Marketing rivolte ai singoli distributori.

Al fine di orientarsi nella varietà dei criteri di valutazione e dei bisogni espressi dalle imprese distributrici, è utile delineare una scheda cliente contenente le caratteristiche di ognuno e le modalità utilizzabili per la sua gestione.

Grazie alla tecnica del profiling risulta così possibile la segmentazione dei dealer in base a definiti set di caratteristiche e di criteri valutativi, isolando gruppi di distributori connotati da esigenze simili o che adottano criteri valutativi analoghi per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento.

3) La fase operativo-gestionale riguarda in primis l'implementazione delle Leve del Trade Marketing Mix – considerata la portata e la complessità di tale argomento, ci si riserva di analizzarlo e approfondirlo nel paragrafo successivo, a esso interamente dedicato. Qui di seguito vengono citate solo alcune delle possibili aree di applicazione delle Leve del Mix.

L'area logistica è quella dove sono presenti i margini più accessibili per adottare delle azioni di ottimizzazione congiunta e di coordinamento tra produttore e distributore, tali da ridurre i costi di entrambi i soggetti. Il display dei prodotti nel punto vendita è forse l'aspetto dove l'area di interferenza tra collaborazione e conflitto è ridotta al minimo: ciò è determinato dalla prevalenza che gli acquisti di impulso hanno sugli acquisti programmati nei negozi a libero servizio (Lugli, 1988), congiuntamente al

fatto che tale tipo di acquisti è fondamentalmente influenzato dall'estensione dello spazio concesso ai prodotti e, in misura non minore, dalla visibilità ed accessibilità degli stessi.

Dal momento che i distributori rappresentano anche un veicolo di comunicazione al consumatore dei prodotti industriali, molto importante è anche la realizzazione di azioni congiunte di comunicazione, in particolare per quanto concerne le iniziative di promozione delle vendite (che i produttori sono portati a concentrare nel punto vendita e che spesso sollecitano ancora un'appropriata gestione della funzione di merchandising), ed inoltre le forme di pubblicità cooperativa in sede locale o nazionale.

4) L'ultima fase, quella di controllo, si esplica nella valutazione delle performance distributive. Questa è una tappa fondamentale del processo di Trade Marketing in quanto i risultati che ne derivano portano a confermare o dover rivedere le tre fasi precedenti.

Vista la sensibilità e l'importanza di questo step, uno dei problemi maggiori è dato dalla selezione di indicatori validi ed affidabili, in grado di rappresentare realisticamente la situazione distributiva e definire in modo preciso e completo i risultati ottenuti.

A tal fine nella letteratura accademica e nella pratica manageriale si è ricorso a varie categorie di indicatori, come ad esempio gli indici di tipo economico, che permettono di monitorare i risultati e l'economicità complessiva dell'impresa e quelle delle singole combinazioni prodotto-canale-cliente (ROE, ROA, ROI, ROS, EBITDA e così via).

Di recente sviluppo sono gli indici in grado di misurare l'atteggiamento, la soddisfazione e le preferenze dei rivenditori. Questi indicatori, denominati "customer-based", fondano le proprie valutazioni anche su variabili più aleatorie e imprevedibili quali l'immagine, la fedeltà e il livello di fiducia riposto dal rivenditore nei confronti dell'impresa produttrice.

Naturalmente i dati del mercato – con i relativi indici – forniscono il link fondamentale che fa da ponte di collegamento fra gli indicatori economici e quelli customer-based.

Spesso gli obiettivi perseguiti da un piano marketing ideato dal produttore differiscono da quelli del distributore. Tale discrepanza si riscontra nella differente natura dei prodotti industriali e commerciali. Da un lato le aziende produttrici offrono prodotti specifici, forti della presenza del brand; dall'altro le imprese distributrici offrono servizi specifici, collegati ai punti

vendita. La conquista della Brand Loyalty è l'obiettivo principale dei produttori, mentre lo sviluppo di una Store Loyalty è quello dei rivenditori. In quest'ottica, al fine di ideare un punto d'incontro fra le due differenti esigenze, trovano attuazione le Leve del Trade Marketing.

3. “Leve di Trade Marketing”

Produttori e distributori devono sempre agire non solo in un'ottica di perseguimento del disegno strategico complessivo, ma anche con la capacità di far fronte ad eventuali situazioni critiche che si presentino nel breve periodo. A tal proposito i produttori devono saper progettare un mix adeguato di elementi da proporre alle imprese distributrici. Questo insieme di azioni, finalizzate a gestire le decisioni di posizionamento e segmentazione, viene comunemente definito Mix delle Leve di Trade Marketing.

Le azioni perseguibili in tale ambito sono molteplici e dipendono vicendevolmente sia dalla tipologia di canale indagato, sia dal problema specifico che si deve fronteggiare.

Una prima distinzione può essere data dalla destinazione dell'effetto: un'azione può essere indirizzata sul sell-in del distributore – articolata quindi in una strategia push –, oppure può essere orientata a stimolare il sell-out del prodotto – strategia pull. Di seguito sono analizzate brevemente alcune delle principali leve del Trade Marketing.

3.1. Area sell-in

Con riferimento all'area del sell-in verranno analizzati:

- 1) Condizioni contrattuali, agli sconti, ai premi e agli incentivi
- 2) Le azioni canvass
- 3) Le promozioni, di tipo continuativo e non, dedicate al trade
- 4) L'inserimento di nuovi format e packaging in assortimento

1) CONDIZIONI CONTRATTUALI, SCONTI E INCENTIVI

Con riferimento alle condizioni contrattuali l'elemento di base è indubbiamente rappresentato dalla definizione del prezzo di listino del prodotto. A tal fine possono essere adottati vari approcci, in letteratura noti come parità con la concorrenza, definizione dei costi aziendali, valore

generato per la domanda finale e intermedia, tale da garantire al contempo un adeguato margine di intermediazione per le imprese commerciali.

A questo riguardo è opportuno evidenziare che la redditività netta percentuale e assoluta dei prodotti in assortimento costituisce l'elemento di valutazione fondamentale per garantire l'economicità della gestione aziendale di un'impresa commerciale. Nella regolazione dei rapporti economici tra l'azienda produttrice e le imprese distributrici, oggi il prezzo costituisce dunque solo un punto di partenza che contribuisce, assieme ad altri elementi, a determinare la convenienza in termini economici che il distributore interessato può ricavare dalla relazione.

A tal riguardo va segnalata la necessità di evitare palesi discriminazioni – non giustificate da vincoli geografici o sociali – delle condizioni contrattuali praticate ai diversi intermediari. La discriminazione si verifica ove sussista un differenziale fra diversi distributori nel rapporto fra i servizi erogati e/o ricevuti dall'industria produttrice e le condizioni economiche praticate, ovvero il prezzo netto del prodotto. Si possono riscontrare tre diversi tipi di discriminazione. Un primo caso si riscontra se vengono praticate condizioni di vendita differenti a diversi intermediari, non giustificate da differenze nei costi di fornitura. Altra situazione si verifica se vengono praticate condizioni di vendita simili a clienti ai quali vengono erogati diversi livelli di servizio. In fine si ha un comportamento discriminatorio quando si offrono differenti prestazioni di servizi a clienti diversi, facendo loro pagare lo stesso prezzo.

La discriminazione delle condizioni di vendita non avvantaggia né i produttori né i distributori, comportando una riduzione dei profitti per entrambi. I distributori sono infatti indotti, per via dell'elevata concorrenza orizzontale, a trasferire nei prezzi al consumo le migliori condizioni di vendita ottenute dai fornitori.

Questi ultimi, di fronte al suddetto trasferimento, sono costretti a riallineare le condizioni di vendita per rispondere alle richieste, talvolta anche moto aggressive, della clientela discriminata. Questi tipi di discriminazione rischiano quindi di generare situazioni di conflitto, sanabili solo con perdite economiche significative per l'impresa produttrice, costretta a rivedere verso il basso le condizioni inizialmente praticate ai distributori discriminati.

Come già anticipato in precedenza, le decisioni economiche riguardanti il prezzo di listino del prodotto devono essere precedute da un'attenta analisi di un insieme molto più articolato di condizioni contrattuali. Un esempio

può essere dato dai termini di pagamento, che definiscono il periodo fra l'emissione della fattura e il pagamento effettivo della merce. Sconti collegati ai termini di pagamento si verificano se vengono concesse dilazioni di pagamento superiori a quelle standard o rispetto al pagamento alla consegna.

Esistono inoltre termini di scontistica correlati alle quantità acquistate o alle condizioni logistiche. I primi vengono utilizzati per definire livelli maggiori di sconto per fasce crescenti di quantità acquistate nell'ambito del singolo ordine. Gli sconti collegati alle condizioni logistiche, invece, riguardano riduzioni di prezzo praticate in caso di consegna presso il centro distributivo, anziché nei singoli punti vendita, oppure in caso di un acquisto di carichi completi che permetta lo sfruttamento di economie nell'attività di trasporto. Gli sconti connessi agli acquisti congiunti di differenti combinazioni di prodotti nell'ambito delle diverse collezioni offerte dall'impresa produttrice sono un altro valido incentivo utilizzato dai produttori per sfruttare la penetrazione nel mercato di una buona referenza e favorire così l'inserimento di nuovi prodotti o il rilancio di altri, prossimi al termine del loro ciclo di vita.

Vi è poi un'altra tipologia di sconto che viene generalmente concessa con l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di vendita concordati in precedenza tra le parti: si tratta degli sconti fuori fattura e dei premi di fine anno, collegati appunto a obiettivi di vendita concordati a inizio contratto. L'azienda produttrice può anche offrire una serie di contributi per le iniziative promozionali e per i servizi di supporto commerciale forniti dalle imprese distributrici. Esempi di tali prestazioni promozionali possono essere la consegna periodica di flyer pubblicizzanti i prodotti industriali, o l'inserimento dei prodotti in campagne di comunicazione, oppure l'attuazione di esposizioni privilegiate all'interno del punto vendita, o ancora l'organizzazione di promozioni ed eventi dedicati a determinati prodotti.

Un recente sviluppo in questo ambito relativo alle condizioni contrattuali, ma assolutamente da non sottovalutare, è il contributo talvolta richiesto dagli intermediari della distribuzione per la fornitura di dati sulle vendite del prodotto industriale e per la predisposizione di report in merito agli acquirenti.

2) AZIONI CANVASS

Un'importante attività tattica di Trade Marketing è rappresentata dalle cosiddette azioni di canvass. Si tratta di una particolare tipologia di operazioni promozionali, solitamente fondata sulla leva delle condizioni contrattuali. Questa metodologia consiste nel proporre – seguendo una certa periodicità – offerte particolari finalizzate a rigenerare le vendite di determinati canali nel breve periodo. Le azioni di canvass vengono utilizzate solitamente quando i dati di performance – generalmente espressi in termini di vendite o di quota di mercato e con gli indici derivanti – non sono soddisfacenti rispetto alle previsioni.

Nonostante la rischiosità dell'azione, data dagli effetti che possono innescarsi nel mercato, tale manovra presenta l'indubbio vantaggio di sostenere il sell-out del prodotto nel breve periodo, a scapito dell'acquisto dei prodotti concorrenti. Il pericolo è che si verifichino ritorsioni ed azioni conflittuali da parte dei distributori concorrenti.

In particolare, questi ultimi potrebbero essere indotti a boicottare il prodotto, con effetti complessivi non sempre positivi per l'impresa produttrice che ha lanciato l'azione di canvass. Si potrebbe infatti verificare una mera anticipazione delle vendite future, che produce però margini inferiori – eventualità questa nella quale chiaramente non si sono manifestati gli effetti desiderati sul sell-out.

Talvolta questo risultato viene consapevolmente perseguito dalle imprese industriali per conseguire gli obiettivi annuali o trimestrali richiesti dalla casa madre, a sua volta sottoposta a verifica dai mercati finanziari o borsistici. In questo caso l'operazione nel suo complesso avrebbe effetti negativi a lungo termine sul conto economico dell'impresa, ma potrebbe evitare impatti negativi a breve termine sui mercati finanziari.

3) PROMOZIONI AL TRADE

Un'altra leva utilizzabile per favorire il sell-in è rappresentata dalle promozioni rivolte al Trade. La particolarità di questa tipologia di azioni sta nell'offerta di vantaggi tangibili alle imprese distributrici. Le offerte possono essere di tipo continuativo, come le raccolte punti o i concorsi, o una tantum, come ad esempio nel caso di regali o premi a fronte di acquisti particolari.

Le promozioni rivolte al Trade risultano particolarmente efficaci con i distributori capaci di apprezzare il valore complessivo dei premi offerti: capita spesso che l'azienda distributrice percepisca nel premio un valore di

gran lunga maggiore rispetto all'effettivo costo sostenuto dal produttore per implementarlo.

4) INSERIMENTO DI NUOVI FORMATI E PACKAGING IN ASSORTIMENTO

Con riferimento all'assortimento, l'impresa produttrice deve essere in grado di offrire ai singoli distributori una gamma di prodotti coerente con il profilo delle esigenze espresse da ciascuno di essi e dai mercati a cui essi si rivolgono. Ad esempio, un formato monodose o di piccole dimensioni può essere preferibile per un convenience store, mentre per un grande magazzino non specializzato sono più idonei i prodotti in pacchetti formato famiglia.

3.2. Area sell-out

Con riferimento all'area del sell-out verranno invece approfondite:

- 5) Le azioni di merchandising e il supporto al trade nella gestione del display
- 6) Le iniziative di category management e di space allocation
- 7) Le promozioni e le iniziative di comunicazione in-store
- 8) Il servizio logistico.

5) AZIONI DI MERCHANDISING

Talvolta le imprese industriali, al fine di garantire il sell-out, ricorrono a operazioni volte a garantire la migliore esposizione del prodotto in-store. La figura preposta a tale scopo è quella del merchandiser: si tratta di un professionista che cura – per l'impresa produttrice – il display dei prodotti e il loro posizionamento sullo scaffale. In alcuni settori i merchandiser svolgono un fondamentale ruolo di affiancamento alla rete di vendita, verificando presso i singoli rivenditori l'effettiva e ottimale esposizione del prodotto. Solitamente questo professionista si occupa di predisporre i prodotti e i materiali di marketing in occasione di eventi promozionali ed esposizioni speciali, garantendone così non solo la loro effettiva realizzazione, ma anche la coerenza con l'immagine del brand che essi rappresentano.

6) INIZIATIVE DI CATEGORY MANAGEMENT E DI “SPACE ALLOCATION”

Le iniziative di category management e di space allocation sono finalizzate all’ottenimento della migliore allocazione possibile dei prodotti a scaffale. Dopo aver eseguito le opportune analisi di mercato, l’azione di category management permette l’ottimizzazione della presentazione della categoria di prodotti.

Al fine di ottenere un’ottimizzazione dello scaffale – in modo che si presenti come facilmente comprensibile agli occhi del consumatore finale – vengono utilizzati layout merceologici e forme espositive dei prodotti che sono fondati sui criteri valutativi della domanda. In questo caso l’obiettivo dell’impresa è quello di ottimizzare il display non soltanto in base ai criteri valutativi espressi dalla domanda finale, ma anche in base alle esigenze economiche dei clienti intermedi.

Chiara evidenza è data dal miglior rendimento realizzato dallo spazio espositivo quando vengono esposti i prodotti caratterizzati da più elevati margini e cicli di rotazione.

7) PROMOZIONI E COMUNICAZIONE IN-STORE

Per contribuire a gestire l’immagine dei rivenditori e dei relativi punti di vendita, l’impresa produttrice può offrire la possibilità di effettuare campagne promozionali. Un esempio di questa tipologia di Leva è dato dal sampling, attività che permette la prova del nuovo prodotto – molto utile, infatti, per il lancio di nuovi prodotti. Tali iniziative sono spesso accompagnate da campagne di comunicazione in-store, che prevedono la realizzazione di materiale dedicato per l’esposizione dei prodotti e per la loro evidenziazione – materia Pop, point of purchase. Talvolta vengono organizzati eventi ad hoc presso i singoli distributori durante i quali è presente la figura del promoter: personale specializzato preposto ad accogliere i clienti sul punto vendita e a segnalare loro l’evento promozionale, sollecitando l’acquisto del prodotto promosso.

8) SERVIZIO LOGISTICO

Oggigiorno, a causa della sempre crescente pressione competitiva, le imprese della distribuzione si trovano a dover aumentare i propri livelli di efficienza. Conseguenza diretta di ciò è la posizione, sempre più importante a livello strategico, assunta dalla logistica. Numerosi sono infatti gli spazi per l’aumento dell’efficienza nei flussi logistici: in molti casi, grazie alla semplice realizzazione di un approccio collaborativo, è possibile evitare

duplicazioni e inefficienza nelle funzioni.

Alla luce dei fatti, non di trascurabile rilievo è il ruolo di potere che le imprese preposte alla produzione hanno nel contribuire in maniera significativa all'efficienza della supply chain – e quindi anche all'efficienza del singolo distributore. Infatti, consegne frequenti e puntuali – con quantitativi definiti in una logica pull – evitano gli inefficienti accumuli di scorte che vengono generati dalla mera logica push, minimizzando così al contempo il rischio di fuori stock ed evitando impatti negativi sulle vendite future del prodotto.

Come già delineato in precedenza, 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.

4. “La GDO”

E' bene evidenziare che l'analisi fin qui condotta sui principi teorici del Trade Marketing si è principalmente incentrata sulle aziende produttrici del settore FMCG – Fast-Moving Consumer Goods – che operano con i distributori della GDO.

4.1. La GDO e le relative caratteristiche

La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) esercita un'attività commerciale sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e di altri prodotti di largo consumo, in punti vendita a libero servizio. L'attività si basa generalmente sull'utilizzo di grandi superfici, soprattutto quando le referenze nei punti vendita sono costituite sia da prodotti alimentari, sia da prodotti per la cura della persona e della casa. Un elemento che caratterizza la GDO è l'esercizio mediante “catene commerciali” di diversi punti vendita a marchio unico, attorno al quale vengono dispiegate le politiche commerciali (campagne d'offerta su singoli prodotti, sviluppo dei marchi “privati” commerciali) e le relative campagne pubblicitarie, gestite generalmente a livello centrale.

Sono altresì tipicamente gestite a livello centrale le politiche di

approvvigionamento, che riguardano la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti con le connesse politiche di pricing.

Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita, è opportuno effettuare una distinzione tra grande distribuzione e distribuzione organizzata.

La Grande Distribuzione è costituita da imprese di dimensioni rilevanti (anche a livello internazionale) che gestiscono direttamente i punti vendita e si configurano come “succursali” appartenenti ad un’unica proprietà. La grande dimensione permette il raggiungimento di economie di scala, quindi la riduzione dei costi, nelle attività distributive.

La Distribuzione Organizzata, dove un ruolo preponderante è svolto dalle catene del mondo cooperativo, è invece originariamente suddivisa in:

- Unioni Volontarie, ovvero forme di integrazione verticale tra grossisti e dettaglianti;
- Gruppi d’Acquisto, ossia forme di integrazione orizzontale tra dettaglianti.

Protagonisti della Distribuzione Organizzata sono gli operatori commerciali indipendenti con piena gestione del singolo punto vendita, che collaborano più o meno intensamente decidendo di mettere a fattore comune alcune funzioni aziendali e aggregandosi in gruppi d’acquisto. Generalmente vengono centralizzati gli acquisti per aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, e alcune funzioni strategiche quali l’insegna standardizzata, l’attività promozionale, i prodotti a marchio “privato”.

Per definire il livello di aggregazione esistente tra i dettaglianti aderenti si prendono in considerazione la quantità e l’importanza delle funzioni condivise, ma anche le caratteristiche strutturali del gruppo. Infine, si deve osservare che l’eterogeneità dei formati di vendita, che spesso caratterizza la Distribuzione Organizzata, penalizza la capacità di controllo e di coordinamento diretto da parte della struttura centrale.

Di fatto, la distinzione tra le due modalità gestionali sfuma quando imprese della Grande Distribuzione tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita e i consorzi della Distribuzione Organizzata tendono ad evolvere in forme più capitalistiche.

Pertanto, si può individuare questa forma moderna di attività commerciale sotto la comune dizione di “Grande Distribuzione Organizzata”.

4.2. Origini e sviluppo della GDO in Italia

La distribuzione moderna è nata in Italia negli anni Sessanta con l'obiettivo di eliminare un ricarico nel canale distributivo. Si è poi sviluppata a scapito della distribuzione tradizionale: molti degli esercizi commerciali di vicinato, infatti, hanno ceduto la propria licenza alle catene distributive o si sono trasformati in punti vendita della GDO, modificando il format distributivo, la formula organizzativa e i criteri gestionali.

In passato, fino a che la rete distributiva era prevalentemente costituita da piccole imprese a conduzione familiare, il potere contrattuale era in mano all'industria. In seguito, con la crescente concentrazione nel tempo del settore distributivo e il conseguente rafforzamento del potere di mercato delle principali catene commerciali, la situazione è mutata radicalmente generando uno sbilanciamento del potere contrattuale a favore della GDO nella fase di acquisto dei prodotti.

Tale squilibrio si estrinsecerebbe, secondo l'indagine conoscitiva condotta nel 2010 sulla GDO dall'AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato), nella frequente imposizione, da parte della grande distribuzione, di condizioni contrattuali ritenute "non eque" dai produttori. Tali condizioni non si esaurirebbero nella definizione del prezzo di acquisto del prodotto e degli sconti di natura commerciale, ma comprenderebbero anche la richiesta di ingenti importi da versare alle imprese della GDO a titolo di remunerazione dei servizi di distribuzione (contributi promozionali, compensi per esposizione preferenziale, per servizi di centrale, ecc.), tutti complessivamente indicati con il termine *trade spending*.

4.3. Le fasi storiche

Secondo una recente ricerca di Kotler e Stigliano ("Retail 4.0: dieci regole per l'era digitale", Mondadori, 2018) è possibile individuare quattro fasi storiche che, nel corso degli anni, hanno rivoluzionato il settore commerciale, influenzando quindi anche la grande distribuzione organizzata. Le quattro fasi possono essere definite: Retail 1.0, Retail 2.0, Retail 3.0 e Retail 4.0.

Retail 1.0

Il Retail 1.0 è collocato nei primi decenni del XX secolo, quando la spesa alimentare veniva svolta in "drogherie" multiprodotto, botteghe

specializzate e mercati di quartiere. Il processo d'acquisto iniziava con il consumatore che consegnava la lista delle sue necessità al commesso. Spettava poi a quest'ultimo prelevare i prodotti dal bancone e consegnarli al cliente. Il rapporto tra gestore del punto vendita e cliente era caratterizzato dall'interazione e dalla fiducia che veniva riposta nella professionalità del commerciante. Si faceva quindi leva sul fattore umano. I mezzi di trasporto privati e la refrigerazione domestica erano poco diffusi, proprio per questo la spesa era per lo più giornaliera.

Nella fase finale di questo periodo nascono i punti vendita a libero servizio, che rappresentano un grosso cambiamento rispetto alle tradizionali botteghe. Tra le novità principali di questa fase ricordiamo: l'esposizione di enormi quantità di merce al fine di impressionare l'acquirente instillando un senso di abbondanza; l'obiettivo di massimizzare le vendite per ottenere economie di scala; l'offerta di prodotti a prezzi più competitivi rispetto alla concorrenza; la possibilità per il cliente di curiosare senza obbligo d'acquisto e di restituire o cambiare la merce se non soddisfatto. Il Retail 1.0 ha fatto sì che il cliente fosse più indipendente ed autonomo, affidandogli la fase di prelievo dei prodotti. Al contempo si è verificata la disintermediazione dell'esperienza d'acquisto, quindi la fine della relazione sociale con il venditore, portando ad una riduzione del personale e dei costi ad esso associato. Questa evoluzione ha reso necessario lo studio della disposizione dei reparti, degli scaffali e dei prodotti al loro interno, introducendo figure come il layout designer e il merchandiser.

Retail 2.0

I cambiamenti avvenuti nella fase del Retail 1.0 portano all'era successiva: il Retail 2.0. Questa fase è caratterizzata dal concetto di "everything under one roof", ossia la possibilità per gli shoppers di comprare qualsiasi tipo di prodotto in un unico grande spazio di vendita: il centro commerciale. Tra le caratteristiche principali: una struttura costituita da una o più gallerie contenenti sia l'ipermercato sia una serie di negozi di vario tipo; percorsi obbligati con entrate ed uscite definite; linea delle casse; carrelli della spesa. Sulla base di queste caratteristiche i centri commerciali sono stati anche definiti shopping and leisure centers. Il concept era finalizzato a raggiungere la massima efficienza e produttività, offrendo prezzi contenuti grazie alle economie di scala e di gamma, garantite dall'ampiezza dell'assortimento. Inoltre, è importante sottolineare il fatto che si assistette ad un'ulteriore spersonalizzazione dell'atto d'acquisto e al tentativo di

trasferire il maggior numero di attività sul cliente, riducendo ancor più personale e costi relativi. Tra gli anni '70 e gli anni '90, grazie all'introduzione della tecnologia, furono progettati i primi "servizi al consumatore", con un'attenzione particolare all'esperienza di acquisto. Sempre in questo periodo iniziarono a comparire le prime private label e si diffuse il ricorso a promozioni e pubblicità, così da favorire il consumo di massa e stabilire una relazione stabile con i consumatori.

Retail 3.0

Il Retail 3.0 è caratterizzato dall'attenzione verso la customer experience e dalla diffusione globale di Internet. La tecnologia ha trasformato completamente i modelli di vendita e acquisto, affiancando ai modelli tradizionali il commercio elettronico, ovvero la possibilità di vendere ed effettuare acquisti online. L'e-commerce ha provocato una trasformazione del customer journey, ma anche ha consentito alle aziende di entrare in contatto con il consumatore sfruttando nuovi touch point. Questo canale è molto vantaggioso per le imprese, perché possono facilmente raccogliere informazioni sui clienti, così da offrire una maggiore personalizzazione, soprattutto per quanto riguarda le offerte. Il commercio elettronico ha permesso alle aziende di avere un negozio aperto 24h su 24h, accessibile anche se l'utente si trova in un posto lontano dai punti vendita fisici. Inoltre, ha modificato le dinamiche competitive, rendendo meno necessario l'intervento di un intermediario, grazie alla possibilità di vendere direttamente al consumatore senza dover per forza passare dalla distribuzione

Retail 4.0

Il Retail 4.0 è contraddistinto dallo sviluppo delle tecnologie digitali ed è la fase attuale del settore, che viene chiamata "omnicanalità". Questo termine significa integrazione dei canali online e offline, così da offrire un'esperienza d'acquisto seamless, ovvero senza ostacoli e confini tra mondo fisico e digitale, lasciando al consumatore la possibilità di scegliere il luogo, il tempo e la modalità che preferisce per interagire con l'impresa. I negozi si evolvono e diventano sempre più connessi e digitali, offrendo ai clienti varie formule per consultare le informazioni in tempo reale.

In conclusione, il settore della grande distribuzione organizzata sta

registrando un aumento della complessità e una forte intensificazione della competizione. Attualmente, ci troviamo nell'era del Retail 4.0., dove la diffusione di Internet e della tecnologia è diventata parte integrante della vita delle persone. Infatti, se in passato l'unico modo che un consumatore aveva per accedere a beni o servizi era attraverso il negozio fisico e il contatto diretto con il personale, con Internet è stato possibile sviluppare nuovi canali di contatto tra domanda e offerta. Questo cambiamento ha rivoluzionato il modo che le persone, in quanto consumatori, hanno di interfacciarsi con le imprese, comprese quelle della grande distribuzione organizzata.

5. "La GDO e il cambiamento con la pandemia"

La grande distribuzione organizzata (Gdo) in Italia resta "connotata da alcuni limiti strutturali", ma il loro superamento "potrebbe essere accelerato dalla crisi sanitaria del primo semestre del 2020", ovvero dalla pandemia che ha portato una vera e propria rivoluzione anche in questo settore.

Lo sostiene l'Osservatorio sulla GDO, Indagine dell'Ufficio Studi di Mediobanca che prende in esame venti tra i maggiori Gruppi italiani della Gdo operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio. In base alle rilevazioni Nielsen, questi 20 rappresentano oltre il 95% della Gdo a prevalenza alimentare italiana.

Le previsioni formulate prima della pandemia indicano fino al 2023 un'espansione media annua dell'1,7% per l'Italia rispetto a valori ampiamente superiori al 2% per i maggiori mercati, con punte del 2,8% per lo UK e del 2,9% per la Germania. Anche la quota di vendite online, prima dell'accelerazione impressa dalla pandemia, vedeva l'Italia giungere al 2023 con una quota del 3%, lontana dai Paesi leader quali UK (7,9%) e Francia (6%).

Il comparto della Gdo non è stato interessato dal lockdown di inizio 2020, salvo vedere inibita la vendita di alcuni generi non alimentari. La Gdo italiana ha quindi dovuto fronteggiare una fase di intensa attività, provocata dalla chiusura di tutte le attività di Hotel, ristoranti e catering e dalla diffusione di atteggiamenti di accumulazione da parte dei consumatori, fattori che si sono combinati con condizioni di esercizio molto difficoltose sia per i provvedimenti di distanziamento sociale sia per la pressione che hanno subito le catene dei trasporti, della logistica e della fornitura.

Fino a tutta la prima metà di aprile 2020 le vendite della Gdo hanno segnato incrementi attorno al 10%, con punte del 30% per il confezionato. La

pandemia ha sconvolto il vecchio scenario della Gdo, favorendo alcuni e penalizzando altri. Hanno segnato progressi in doppia cifra i piccoli punti vendita del libero servizio, i discount e i supermercati, mentre sono risultati in flessione contenuta i drugstore nei quali si sono ridotti i consumi di prodotti voluttuari (profumi e make-up) e sono cresciuti quelli legati all'igiene personale e della casa. Le performance degli operatori hanno poi risentito della presenza più o meno estesa al loro interno dei punti vendita dedicati al 'cash&carry'.

Tale canale ha ripiegato in maniera assai evidente in conseguenza del blocco della domanda da parte della ristorazione e dei bar, con flessioni settimanali che dall'inizio di marzo hanno toccato punte vicine al 50%.

Le grandi superfici (ipermercati), che già provenivano da una crisi strutturale pluriennale, hanno subito un'ulteriore marginalizzazione. Vi hanno concorso la sospensione delle vendite di tutti i prodotti non-food, la localizzazione spesso decentrata dei punti vendita che richiede l'uso dell'auto e sovente il superamento dei confini comunali, l'ubicazione all'interno di gallerie commerciali deserte.

In generale, le grandi superfici sono state associate dai consumatori a maggiore affollamento e lunghe attese all'ingresso, con conseguente preferenza per esercizi di più contenute dimensioni e di prossimità, raggiungibili a piedi.

Sotto il profilo sanitario, una ricaduta della pandemia rafforzerebbe nel "mondo Gdo" il convincimento che il rischio sanitario costituisca un elemento strutturale e non più episodico, contribuendo alla radicalizzazione dei comportamenti già osservati: tendenza allo stocking, preferenza per il confezionato, ricorso all'home delivery.

Dal punto di vista economico, se il potere d'acquisto delle famiglie risultasse ridotto in misura percepita permanente, i format che fanno leva sull'economicità (discount) sono candidati a guadagnare ulteriore terreno.

In generale, l'esigenza di finanziare importanti investimenti per allestire nuove modalità di approvvigionamento (logistica) e vendita (piattaforme on-line, home delivery), quella di ampliare il magazzino per garantire la disponibilità degli articoli, e quella di praticare prezzi convenienti (value for money) riassorbendo i rincari della filiera o negoziando migliori condizioni di approvvigionamento, inducono a ritenere che il processo di consolidamento dell'industria italiana della Gdo possa subire un'ulteriore accelerazione ad opera dei soggetti, italiani o stranieri, economicamente e patrimonialmente più solidi.

CONCLUSIONI

La rivoluzione tecnologica degli ultimi decenni ha cambiato molti dei presupposti su cui si fondava il mondo del retail. Le aspettative dei clienti stanno evolvendo alla velocità del digitale: chi acquista desidera vivere un'esperienza sempre più coinvolgente, personalizzata e appagante.

Le informazioni circolano a una velocità straordinaria, il mercato è diventato più orizzontale, inclusivo e social, il customer journey è sempre meno lineare e prevedibile, e chi prima era solo un "destinatario" delle campagne di marketing e comunicazione oggi ne diventa sempre più protagonista.

I mercati non sono mai statici, ma in continua evoluzione. Tutte le imprese – produttrici e distributrici – trovandosi in una situazione di perenne confronto con il rapido mutamento degli scenari di mercato, puntano a ricercare le migliori combinazioni tra opportunità di mercato ed efficacia competitiva.

Una risposta importante a questi mutamenti si esplica nel Trade Marketing, approccio finalizzato al miglioramento dei rapporti tra le imprese produttrici e i loro principali clienti commerciali – le imprese distributrici. In questa prospettiva evolutiva, nel tentativo di coniugare il marketing industriale con quello distributivo, il Trade Marketing assume una funzione sempre più proattiva.

L'importanza strategica che gli intermediari commerciali hanno assunto all'interno dell'ambiente economico rappresenta un'ulteriore spinta alla creazione di una relazione tra produttore e distributore fondata sulla collaborazione. Il distributore possiede infatti numerosi strumenti per condizionare le scelte del cliente finale, essendo lui stesso il soggetto preposto a presiedere il momento dell'acquisto.

Il Trade Marketing pone in una posizione di centralità la figura del distributore, le cui finalità sono riconducibili alla costruzione di un rapporto di collaborazione con il dealer, che svolge un ruolo essenziale per il conseguimento di determinati obiettivi di crescita aziendale.

In base a quanto detto risulta naturale evidenziare che il comportamento delle imprese commerciali contribuisce a determinare, talvolta in modo decisivo, la performance dell'impresa industriale, influenzando direttamente sui risultati del brand industriale. Grazie ai loro contatti, all'esperienza, alla specializzazione e alla scala della loro attività, i rivenditori sono in grado di assicurare ai beni grande diffusione e accessibilità nei mercati obiettivo, offrendo all'impresa produttrice livelli di efficacia ed efficienza solitamente

maggiori di quelli che essa potrebbe raggiungere operando in modo autonomo e indipendente.

Per quanto riguarda la grande distribuzione (GDO), sono passati esattamente dodici mesi dallo scoppio della pandemia e dal conseguente balzo della spesa online. Si è potuto quindi effettuare un primo bilancio sugli effetti di medio periodo, che non differisce molto da quello che già si era potuto fare sul breve.

Come descritto in precedenza il canale online della Gdo ha subito una decisa accelerazione, che non accenna a venir meno. Il web, che prima del Covid-19 rappresentava una quota trascurabile dell'intero giro d'affari, è ora una fetta sempre piccola ma non più insignificante. La sua importanza è destinata a crescere ulteriormente infatti come precedentemente visto, nel periodo che va dal marzo 2020 al febbraio 2021 i ricavi online della Gdo sono stati pari a 1,49 miliardi di euro con una crescita del 133% rispetto ai dodici mesi precedenti, nel solo mese di febbraio le vendite sono state pari a 133 miliardi, facendo così registrare un +112%.

Dunque, se prima le insegne potevano anche permettersi di non sviluppare le vendite su Internet, adesso non possono più permetterselo.

SITOGRAFIA

Trade marketing: vendere di più coinvolgendo i distributori:

<https://www.fruitecom.it/magazine/trade-marketing-vendi-di-piu-coinvolgendo-i-distributori/>

<https://blog.fashioncolor.eu/materiali-pop-cosa-sono-e-perche-sono-indispensabili-per-la-tua-azienda/>

“Trade marketing & sales management.” Disponibile su:

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=o7t1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=trade+marketing+italiano&ots=EBV2HmD1KG&sig=G3YngPdCqApPyvqYh8U6oTV8leI&redir_esc=y#v=onepage&q=trade%20marketing%20italiano&f=false

FERRERO, G., “Il trade marketing”. Università di Urbino. Disponibile su:
http://www.econ.uniurb.it/materiale/2396_trade%20marketing.pdf

“Marketing Mix”. Disponibile su: <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/marketing-mix/>

GDO su “Glossario Marketing”. Disponibile su
<https://www.glossariomarketing.it/significato/gdo/>

UPA ACCADEMY , alta formazione. Disponibile su:
<https://www.socialacademy.com/academies/upa-academy/posts/le-8-leve-che-muovono-il-trade-marketing>

<https://www.economyup.it/retail/gdo-in-italia-come-e-cambiata-con-la-pandemia-tutti-i-dati-di-unaccelerazione/>

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2021/03/22/news/gdo_in_dodici_mesi_di_pandemia_l_online_ha_raddoppiato_le_sue_vendite-293300488/