



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Lo sviluppo del Marketing relazionale nelle imprese
della GDO: il caso Conad Adriatico**

**The development of relational marketing in large-
scale retail companies: the Conad Adriatico Case**

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Roberta Fratalocchi

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I BREVE STORIA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	4
I.1 NASCITA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA.....	4
I.2 LA GRANDE DISTRIBUZIONE IN ITALIA.....	8
CAPITOLO II DEFINIZIONE DI MARKETING E SUA EVOLUZIONE .	11
II.1 DEFINIZIONE DI MARKETING	11
II.2 LE DIVERSE TIPOLOGIE DI MARKETING.....	15
II.3 IL MARKETING RIVOLTO AL DISTRIBUTORE “TRADE MARKETING”.....	20
CAPITOLO III IL MARKETING RELAZIONALE.....	23
III.1 NASCITA E SVILUPPO DEL MARKETING RELAZIONALE.....	23
III.2 STRATEGIE DI MARKETING	26
III.3 STRUMENTI DEL MARKETING RELAZIONALE.....	29
CAPITOLO IV IL CASO CONAD ADRIATICO	35
IV.1 LA STORIA DI CONAD, CONSORZIO NAZIOANALE DETTAGLIANTI.....	35
CONCLUSIONI.....	45
BIBLIOGRAFIA	46
APPENDICE – TIROCINIO FORMATIVO PRESSO L’AZIENDA CONAD MACERATA	47

INTRODUZIONE

Inizio la mia trattazione con una descrizione della nascita della Grande Distribuzione Organizzata, nella quale parlerò brevemente dei diversi scenari che si sono succeduti in Italia fino ai giorni nostri.

Successivamente, analizzerò la definizione di Marketing e spiegherò la sua evoluzione nelle diverse tipologie e le strategie che l'impresa può attuare per aumentare la sua competitività nella realtà economica, con focus principale al *Trade Marketing* e al Marketing Relazionale.

Nella seconda parte della mia relazione approfondirò il Marketing Relazionale, approccio molto interessante e di successo per le imprese, ed analizzerò quella che è, ad oggi, una realtà importante come l'esperienza del Consorzio Nazionale Dettaglianti (Conad), con particolare riguardo alla Cooperativa associata Conad Adriatico.

Al termine del mio elaborato presenterò anche una breve relazione riguardante l'esperienza personale, che mi ha coinvolto in modo diretto nella gestione e supervisione di un punto vendita, il Conad Macerata, nel quale ho potuto svolgere un tirocinio formativo della durata di 225 ore.

CAPITOLO I BREVE STORIA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

I.1 NASCITA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

La Grande Distribuzione Organizzata (sigla GDO) è una tipologia di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non di largo consumo realizzata tramite la concentrazione di punti vendita in grandi superfici e caratterizzata dalla gestione a carico di catene commerciali che fanno capo ad un unico marchio¹.

Il sistema economico e commerciale è rappresentato da nuove forme di organizzazione perché il sistema ambientale è stato caratterizzato negli ultimi anni da numerose modifiche che ne hanno indotto un notevole aumento della complessità. Rispetto ad un'accezione tradizionale si è affermato un concetto di concorrenza allargata che include i fornitori, gli intermediari commerciali ed i clienti. Alcuni cambiamenti sono strettamente connessi all'evoluzione della domanda, alla tecnologia e una maggiore interconnessione tra sistema aziendale e sistema ambientale che hanno indotto le imprese industriali a sviluppare una funzione aziendale volta alla gestione delle relazioni esterne.

¹ G. L. GREGORI, *Aspetti Economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Editore Giappichelli, Torino, 1995 pp. 1 e ss.

Fondamentale risulta la cooperazione che diventa una forma organizzativa per accrescere la propria competitività aziendale. Il ricorso alla realizzazione di accordi commerciali si verificò già negli anni '60 quando venivano stipulate alleanze tra imprese di grandi dimensioni senza il coinvolgimento delle varie funzioni aziendali ma solo con lo scopo di avere un controllo collusivo della concorrenza. Successivamente le relazioni cooperative sono state caratterizzate da un notevole incremento evidenziato dalla crescita delle relazioni interaziendali, in modo prevalente nei settori high-tech, dove sono diffusi i cosiddetti accordi complessi ossia riguardanti progetti di lungo periodo che richiedono l'investimento di ingenti risorse coinvolgendo tutte le funzioni aziendali.

La Grande Distribuzione Organizzata è rappresentata da:

- La "Grande Distribuzione", dove rientrano le grandi catene di distribuzione caratterizzate da una gestione unitaria e dall'appartenenza a una medesima proprietà.
- La "Distribuzione Organizzata" rappresentata da organizzazioni di dettaglianti che si associano in varie forme come consorzi e cooperative di consumo.

Gli esercizi commerciali facenti parti della GDO sono suddivisi in quattro tipologie che si differenziano per dimensione, ampiezza, profondità degli assortimenti, posizionamento di prezzo, caratteristiche espositive e ulteriori servizi resi al consumatore.

Le principali tipologie di punti vendita al dettaglio sono:

- **Il Supermercato**; esercizio di vendita al dettaglio di prodotti alimentari o *grocery* organizzato prevalentemente a libero servizio, integrato da reparti a vendita assistita, dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq.
- **L'ipermercato**; esercizio al dettaglio con una superficie di vendita superiore ai 2.500 mq, localizzato in aree urbane periferiche, adotta una tecnica di vendita a libero servizio integrata da reparti assistiti con un assortimento vasto ma non necessariamente profondo.
- **Il libero servizio (*superette* e *minimarket*)**; punto vendita al dettaglio di prodotti alimentari o *grocery* organizzato come un supermercato, si differenzia da questo per la superficie che è compresa tra i 100 e 400 mq; svolge il servizio offrendo una gamma relativamente ampia ma generalmente poco profonda di prodotti alimentari.
- **Il discount**; dispone di una superficie di vendita compresa tra i 200 e i 1.000 mq e una gamma di prodotti limitata che esclude i reparti freschi. Questa tipologia differisce principalmente dalle altre per l'utilizzo di attrezzature espositive molto semplici, selezione di poche marche con alta rotazione e per la fornitura di un servizio ai clienti minore; si suddivide in hard discount e soft discount.

I vantaggi della GDO sono nell'unificazione di coordinamento e di amministrazione come ad esempio: la presenza di economie di scala, il controllo di strategie promozionali, le politiche di *pricing*, politiche commerciali, campagne

pubblicitarie, approvvigionamento ma anche la possibilità di condizioni di affitto più favorevoli e la gestione comune degli ambienti.

I.2 LA GRANDE DISTRIBUZIONE IN ITALIA

Il sistema distributivo italiano è stato caratterizzato negli ultimi trent'anni da numerose modifiche sia quantitative che qualitative.

Negli aspetti quantitativi si può riscontrare una notevole diminuzione del numero dei punti vendita nel *grocery*, mentre l'aumento del numero complessivo dei negozi esistenti è stato più lento ed è avvenuto esclusivamente mediante aziende commerciali non food. Questo andamento è legato all'evoluzione dell'indicatore "numero di abitanti per esercizio al dettaglio alimentare" che si caratterizza per un elevato incremento a fronte di una vera e propria rivoluzione commerciale del sistema distributivo italiano. Questo indicatore permette di notare la diversità tra il sistema distributivo del nord-Italia più simile a quello europeo, e quello del sud-Italia in cui le formule distributive più innovative hanno avuto maggiore difficoltà ad affermarsi anche se ad oggi questa differenza tende ad essere minore. Nel sistema distributivo italiano risulta minore la dimensione media aziendale in termini di addetti e fatturato, rispetto al sistema distributivo europeo; tale differenza è determinata da diversità morfologiche, diversa cultura economica, commerciale e politica.

Negli aspetti qualitativi i principali fattori determinanti sono le innovazioni nelle strategie e nella gestione aziendale che hanno modificato in modo notevole i rapporti industria-distribuzione. Le imprese commerciali italiane sono sempre state più caratterizzate da un elevato livello di autonomia nelle strategie di marketing e

hanno ampliato negli ultimi anni le loro funzioni, infatti da un'attività di sola distribuzione in cui l'attenzione principale era rivolta al prodotto, si passa da un'attività di selezione, consulenza e di erogazione di vari servizi al consumatore, con l'introduzione di sistemi di controllo di gestione che consentono di valutare la redditività dei reparti e delle singole referenze. Altro elemento determinante è l'elevata attenzione prestata alla gestione del personale e all'attività formativa per aumentare la competenza e la professionalità degli addetti nelle aziende commerciali proprio per accrescere la partecipazione degli stessi al sistema aziendale e quindi favorire l'adozione di un sistema di qualità totale. Un altro aspetto qualitativo importante nell'evoluzione del sistema distributivo italiano è costituito dalla diffusione delle nuove tecnologie informatiche che permettono di ottenere benefici, come la diffusione di sistemi basati sulla codifica dei prodotti presupponendo una collaborazione e uno scambio informativo tra aziende industriali e aziende commerciali.

L'ingrosso a libero servizio si è diffuso in Europa come risposta alla crisi dell'ingrosso tradizionale ed è stato introdotto in Italia negli anni '60. In una recente indagine empirica è emerso che nel sud-Italia i *cash and carry*, per la vendita all'ingrosso, hanno come principale clientela i dettaglianti tradizionali e nel centro-nord-Italia la clientela dei grossisti a libero servizio è invece costituita prevalentemente da artigiani, liberi professionisti, comunità, bar e ristoranti.

In Italia si sta anche affermando la formula dell'*hard discount*, che è stata importata dal mercato tedesco ed ha delle caratteristiche differenti dai tradizionali discount. Si caratterizza per l'offerta di un servizio commerciale a prezzi notevolmente bassi, per una limitata gamma in termini di ampiezza e profondità, per assenza di qualsiasi reparto assistito, presenza di strutture spartane, forte riduzione del personale e offerta di prodotti con marche poco note.

Nel prossimo capitolo affronterò come la Grande Distribuzione Organizzata sviluppi la propria attività tramite un approccio al Marketing e alle sue diverse tipologie.

CAPITOLO II DEFINIZIONE DI MARKETING E SUA EVOLUZIONE

II.1 DEFINIZIONE DI MARKETING

Il marketing è un orientamento che l'impresa adotta, partendo dall'analisi della domanda e della concorrenza, per individuare i bisogni e le esigenze dei clienti attuali e potenziali con l'obiettivo di soddisfare queste esigenze mediante il ricorso a variabili di mercato².

La finalità del marketing aziendale è creare valore per il cliente e per l'impresa stessa, proprio per questo viene visto come un "Giano bifronte" perché da un lato il marketing ha come obiettivo di soddisfare i clienti a cui l'impresa rivolge la propria offerta e dall'altro ha come obiettivo di aumentare la redditività e la competitività dell'impresa stessa.

Il valore del cliente è la differenza tra il beneficio ovvero ciò che il cliente riceve e il sacrificio ovvero ciò che dà in contropartita. E' definito come un elemento soggettivo perché varia a seconda dei diversi utenti, delle loro esigenze, aspettative e potere di acquisto. Il valore per il cliente è valutato tramite: il valore differenziale (ossia non rapportato al valore intrinseco dell'output ma rapportato a quello che i clienti attribuiscono agli output offerti dalle imprese concorrenti) e il valore

² G. FERRERO, *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 8 e ss.

sperimentato (cioè il valore percepito a seguito dell'esperienza di acquisto e consumo che è conseguenza del grado di soddisfazione ricevuto).

Il valore di scambio invece corrisponde al prezzo netto di cessione dell'output ovvero il prezzo al quale l'impresa trasferisce la proprietà o il diritto d'uso di tale output. Sono diversi i fattori che influenzano il valore di scambio e tali fattori variano al variare della forma di mercato in cui opera l'impresa e secondo lo stato della concorrenza in cui l'impresa si trova. I tre fattori che influenzano generalmente il valore di scambio di un output sono fattori interni, esterni e di mercato:

- Fattori interni: sono fattori controllabili dall'impresa stessa e riguardano il valore per il cliente del prodotto offerto e dipendono dalla composizione del marketing mix dell'impresa.

- Fattori esterni: sono fattori non controllabili dall'impresa perché possono variare nei diversi contesti socio-economici e socio-culturali che caratterizzano l'output dell'impresa.

- Fattori di mercato: costituiscono il marketing mix adottato dalle imprese concorrenti che offrono un output sostitutivo all'impresa stessa.

Quindi ogni output che viene prodotto e venduto dall'impresa ha un valore per il cliente, un valore per l'impresa ma anche un valore di costo ovvero un valore monetario degli input impiegati dall'impresa per offrire tale output.

Il marketing è una disciplina che per anni è stata il fulcro di molti dibattiti e valutazioni differenti. Oltre ad essere una funzione aziendale deve essere considerato come uno stile imprenditoriale e manageriale di un'impresa.

Proprio per questo può variare in base all'orientamento adottato all'interno dell'impresa; le imprese che adottano un orientamento alla produzione scelgono come fattore chiave l'efficienza nei processi produttivi per raggiungere obiettivi e ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti, in questo caso il marketing assume un ruolo esecutivo; le imprese che adottano un orientamento invece al prodotto si focalizzano in maniera esclusiva sulle innovazioni tecnologico-funzionali dei prodotti ponendo come fattore chiave il rapporto qualità-prezzo; e ancora, le imprese che adottano un orientamento alle vendite considerano fattori di successo tutti gli strumenti utili per comunicare con il cliente e quindi per promuovere le vendite, in questo caso il marketing tende ad assumere un ruolo operativo-creativo. Differente da questi orientamenti è l'orientamento al mercato in cui il marketing è concepito come filosofia da cui dipende la condotta direzionale e gestionale dell'impresa ed assume in questo contesto un ruolo strategico. Il marketing si sviluppa in un'analisi delle aspettative dell'impresa, analisi della domanda del mercato, della concorrenza al fine di avere una valutazione dei punti di forza e debolezza dell'impresa. A ciò segue una determinazione della strategia da adottare nei confronti del mercato di sbocco, una gestione delle politiche di mercato tramite un'analisi delle componenti fondamentali del marketing mix e infine il controllo

dell'efficacia tramite una continua valutazione del grado di soddisfazione del cliente. Il marketing in questa concezione presuppone lo sviluppo di un impegno continuo nei confronti del cliente e la ricerca di vantaggi competitivi che devono coinvolgere tutta l'organizzazione. "Il marketing è troppo importante per lasciarne la gestione solo agli uomini di marketing" - questa affermazione di Webster sottolinea la condizione indispensabile del vertice aziendale di diffondere in tutta l'organizzazione una cultura coerente con la filosofia del marketing tra strutture e procedure organizzative per favorire un coordinamento inter-funzionale.

Proprio da questa configurazione del marketing, come filosofia direzionale, deriva la concezione di marketing come funzione di confine, in quanto il suo compito è attivare flussi continui tra l'impresa e l'ambiente esterno in cui opera. Tale tipologia di marketing ha l'obiettivo di adattare l'impresa ai condizionamenti ambientali e delle variabili esterne per creare una sinergia tra domanda ed offerta.

II.2 LE DIVERSE TIPOLOGIE DI MARKETING

Le forme di marketing sono molteplici perché possono variare al variare degli aspetti che caratterizzano l'impresa, come ad esempio la dimensione, le risorse umane, le risorse finanziarie, l'orientamento strategico e i fattori esterni che caratterizzano il contesto in cui opera l'impresa e anche dal campo applicativo del marketing. Qualsiasi altro campo di relazioni simile a quello di scambio può essere oggetto di un'analisi e azioni di marketing³.

Alcuni modelli di analisi sono:

- **Marketing dei servizi:** questo approccio al marketing si differenzia rispetto ai beni di consumo per quattro caratteristiche fondamentali che sono immaterialità, inseparabilità, deperibilità e eterogeneità. I servizi, diversamente dai beni di consumo, non possono essere valutati in base ai cinque sensi, per questo il consumatore ha maggior difficoltà nel valutare le caratteristiche e la qualità, infatti la sua scelta si basa su indicatori indiretti dai quali l'acquirente presume la qualità del servizio. I servizi sono inseparabili perché non esiste una netta separazione tra

³ G.COZZI, *Ambiti di Applicazione del Marketing e necessità di appropriatezza*, in G. FERRERO (a cura di), *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 55 e ss, pp 206 e ss.

l'ultima fase della produzione e il consumo; c'è coincidenza tra l'erogazione e la fruizione della produzione del servizio e per questo il consumatore può essere presente nel momento in cui il servizio viene erogato interagendo con il produttore del servizio, di cui è fondamentale la professionalità, la gentilezza e la disponibilità. La deperibilità caratterizza i servizi poiché vengono prodotti e consumati nello stesso tempo e non possono essere immagazzinati e quindi non è possibile creare scorte. Sono eterogenei perché sono il risultato di interazioni tra il personale di contatto e ciascun cliente e per questo non possono essere standardizzati.

- **Marketing industriale “business-to-business”**: in questo approccio i protagonisti sono imprese sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta quindi organizzazioni che hanno la stessa finalità adottando competenze, risorse e capacità differenti. Gli output dei processi produttivi delle imprese fornitrici sono input dei processi produttivi delle imprese clienti. Il valore degli oggetti di scambio non è determinato dal fornitore ma dallo sviluppo delle interazioni cooperative. Queste si caratterizzano per una lunga durata e sono specifiche, diverse e variabili nel tempo; inoltre è fondamentale nell'approccio business-to-business la posizione dell'impresa fornitrice nella rete di relazioni del network in cui fa parte.

- **Marketing turistico-territoriale**: approccio che riguarda la programmazione, attuazione e controllo di azioni di marketing riferite ad uno spazio territoriale definito geograficamente e coinvolge dal lato dell'offerta quattro categorie: *policy maker* preposti al governo del territorio e *policy maker* preposti

alla promozione e valorizzazione turistica della località, le imprese dei vari comparti del settore turistico, i proprietari di aree e immobili suscettibili di valorizzazione turistica ed infine altri soggetti come associazioni sportive o circoli culturali.

- **Marketing delle piccole imprese:** in questo approccio emerge la difficoltà del rapporto tra l'impresa e il management. Differentemente dal marketing manageriale, nelle piccole imprese la pianificazione è assente e l'impresa è guidata dalla visione dell'imprenditore che è il frutto di intuizione e apprendimento acquisito dalle attività operative e delle relazioni interpersonali. Le azioni di marketing in questo approccio per essere efficaci devono concentrarsi su una visione sistematica del comportamento del cliente e l'imprenditore deve rinunciare a condurre in modo monocratico le azioni di marketing della sua impresa.

- **Marketing esperienziale:** questo approccio ha il fine di concentrare l'attenzione non sulla funzione dell'uso dei beni e servizi, ma sulle esperienze che i consumatori possono vivere. Il filosofo politico Carl Schmitt basava il modello del marketing esperienziale su moduli strategici esperienziali capaci ognuno di creare un beneficio nella mente umana; "*sense*" attiva esperienze legate alla sfera sensoriale, "*feel*" attiva esperienze di apprendimento e stimola l'intelletto, "*act*" attiva le esperienze legate al fisico, "*relate*" stimola l'individuo a mettersi in relazione con gli altri. L'impresa così può decidere di intervenire su uno di questi moduli, su uno in particolare o su tutti dando vita ad esperienze olistiche da

conquistare un posto privilegiato nella mente e nel cuore del consumatore. Le leve di marketing che si sviluppano in questo approccio sono rappresentate da fornitori di esperienza con attenzione alla conformità del prodotto, alla comunicazione e al punto vendita.

- **Marketing tribale:** in questo approccio l'attenzione fondamentale è nei legami, facendo leva su gruppi di consumatori reali e un consumo comunitario. Questo approccio è adatto solo a beni e servizi che presentano un valore di legame ovvero un vissuto comunitario. E' richiesto un approccio all'esperienza su base relazionale diverso per consumatore e la rinuncia da parte dell'impresa a controllare in modo diretto ed esclusivo la comunicazione e l'immagine del brand. Il valore di legame può essere composto da un elemento del sistema di prodotto o da una leva di comunicazione e fidelizzazione della clientela.

- **Marketing partecipativo:** lo sviluppo delle nuove tecnologie ha contribuito a rendere il consumatore un portatore di competenze che assume un ruolo attivo. Questo approccio di marketing si basa sulle competenze dei consumatori e in base alla loro analisi possiamo suddividerli in 5 categorie: i collaboratori (sono coloro che hanno una elevata propensione alla co-creazione e coinvolgimento), i creatori (inclinati alla co-creazione), i partecipanti (attribuibili a dei seguaci), i tester (sviluppano contatti con le aziende per la risoluzione di problemi collegati all'utilizzo di un prodotto specifico) e i visitatori (consumatori passivi).

La tendenza alla ricerca di contatto e collaborazione, risultato della diffusione del web 2.0, ha portato ad una visione più umanistica del marketing, delle persone e delle loro relazioni.

II.3 II MARKETING RIVOLTO AL DISTRIBUTORE “TRADE MARKETING”

Negli ultimi anni il ruolo del distributore è cresciuto in termini di importanza passando da sola intermediazione passiva ad avere una posizione imprenditoriale attiva, infatti il mercato della distribuzione diventa un interlocutore intermedio al pari del mercato di consumo. Il distributore assume un doppio ruolo nei confronti dell'impresa industriale; ruolo di cliente che acquista i prodotti dell'industria per distribuirli ai consumatori finali e di concorrente che compete con i produttori per la conquista dei consumatori finali sul punto vendita.

Il marketing dell'industria ha attraversato una sorta di ciclo di vita:

- Prima fase (anni '50-60): le politiche di mercato delle imprese industriali sono risultate orientate al prodotto per soddisfare l'elevata domanda di consumo finale.
- Seconda fase (anni '70): risultato di un rallentamento nella domanda di consumo. Si è affermata la tendenza a conquistare la *brand loyalty* dei consumatori.
- Terza fase (anni '80-90): le aziende di beni di largo consumo hanno dovuto confrontarsi con un quadro di riferimento in cui le politiche di marketing sono più condizionate dai rapporti con i canali di vendita ed i distributori hanno iniziato a

sviluppare autonome politiche di attrazione per i consumatori. In questo contesto si diffonde il *Trade Marketing*⁴.

Il *Trade Marketing* è definito come un insieme di attività basate sul concetto di cliente/canale che puntano a conoscere, pianificare e gestire il processo produttivo in modo da ottenere efficienza nell'impiego delle risorse aziendali ma anche vantaggi competitivi duraturi nello scambio dei prodotti. Proprio per questo assume valenza strategica e tattica.

In ottica di *Trade Marketing* i produttori sono quindi tenuti a svolgere analisi sul comportamento dei consumatori per valutare il rapporto esistente tra fenomeni di *store loyalty* e *brand loyalty*, costruire un sistema informativo sui canali di vendita e sui gruppi strategici commerciali, modificare le strutture organizzative tradizionali per adeguarle al cambiamento distributivo così da favorire una maggiore integrazione tra vendite e marketing.

Il *Trade Marketing* si serve di diverse leve del marketing tra cui: le condizioni di vendita (sconti, abbuoni), il merchandising industriale, la logistica integrata e la comunicazione integrata. Importante area di collaborazione fra produttori e distributori è rappresentata dalla condivisione del patrimonio informativo reso possibile dallo sviluppo della tecnologia e della diffusione dello strumento della

⁴ G. L. GREGORI, S. CARDINALI, V. TEMPERINI, *La Creazione de Valore per il Trade*, in G. FERRERO (a cura di), *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 218 e ss.

fidelity card. Con il *Trade Marketing* nasce inoltre la figura dei *key account*, ossia il responsabile del cliente la cui attività è basata sulla gestione complessiva del rapporto di vendita nei confronti dei grandi clienti, i distributori. Si serve di strumenti operativi di programmazione e controllo dei rapporti con la clientela commerciale e realizza iniziative di marketing integrato per valorizzare le attività di promozione nelle strategie di comunicazione.

Altra figura che emerge è quella del *category management*, conseguenza dell'evoluzione della cultura di marketing, che ha sostituito il responsabile del prodotto, *product manager*, e il responsabile del marchio, *brand manager*. L'obiettivo primario del *category management* è definire e proporre al consumatore all'interno dei punti vendita, un'offerta di beni e servizi che risponde in modo ottimale alle esigenze della domanda sfruttando i singoli segmenti di mercato; partendo da un'analisi dei bisogni dei consumatori, usando strumenti analitici così da sviluppare progetti differenti per ogni categoria. Questa figura rappresenta una forma di collaborazione tra produttore-distributore-consumatore, basata su una rete di informazioni e comunicazioni per migliorare le condizioni di tutte le imprese coinvolte.

Con il *Trade Marketing* possiamo notare una nuova visione del Marketing, che si caratterizza in modo particolare dal passaggio del Marketing Tradizionale al Marketing Relazionale che presenterò nel terzo capitolo con le strategie e gli strumenti che ne conseguono.

CAPITOLO III IL MARKETING RELAZIONALE

III.1 NASCITA E SVILUPPO DEL MARKETING RELAZIONALE

In piena evoluzione post-moderna, nuova fase di sviluppo della società e del mercato, riscontriamo un cambiamento nel modalità di consumo e nei consumatori. Le persone tendono ad una variabilità nei comportamenti secondo i contesti e le occasioni e questo rende più difficile individuare segmenti di clientela omogenei al loro interno. I consumatori sono meno passivi e condizionabili, sono invece più competenti, informati, ed esigenti; danno per scontato il rispetto di standard di qualità, ricercano forme di mercato collegate al coinvolgimento e nuove forme di condivisione di interessi, passioni e scelte di consumo. Di conseguenza variano i fattori che creano valore per il consumatore⁵.

Questo contesto, supportato da nuove opportunità offerte dalle tecnologie flessibili di produzione e dallo sviluppo delle ICT, hanno permesso la diffusione del Marketing Relazionale. Alla fine degli anni '70 si sviluppò il Marketing Relazionale riferito ai beni industriali e ai rapporti di canale; negli anni '80 si estese al settore dei servizi, ma solo a partire dagli anni '90 si sviluppò un percorso di studi

⁵ G. FERRERO, *Il Marketing Relazionale*, in G. FERRERO (a cura di), *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 349 e ss.

del marketing relazionale in particolare *one-to-one*, con un consumatore più individualista rispetto ai tempi passati.

Il **Marketing Relazionale** richiede un rapporto personalizzato tra l'impresa e il singolo consumatore con orizzonte temporale medio-lungo, basato su un interscambio di flussi informativi continui. L'obiettivo non è concludere uno scambio specifico, ma creare un rapporto di collaborazione tra l'impresa ed il consumatore, integrando conoscenze che provengono dall'esperienza del consumatore con soluzioni tecnologiche del produttore. Al fine di mantenere questo rapporto tra consumatore e produttore all'interno del Marketing Relazionale occorre che il consumatore sia soddisfatto e ci sia corrispondenza tra la prestazione desiderata, attesa e ricevuta; se la valutazione è positiva in termini di competenze, capacità di innovazione e correttezza, si sviluppa tra il consumatore ed il fornitore una fiducia che si trasformerà in lealtà.

Il processo di sviluppo della relazione tra il consumatore e l'impresa si compone di diversi stadi.

Il primo stadio pone le basi per l'avvio della relazione e inizia quando il consumatore sceglie la marca del prodotto da acquistare, lo sperimenta ed esprime la sua soddisfazione che potrà sfociare in un riacquisto. Se gli acquisti continuano a generare soddisfazione si determina un atteggiamento positivo verso la marca ovvero la fiducia. La fiducia sarà la base per lo sviluppo della fedeltà comportamentale o fedeltà cognitiva. Con fedeltà comportamentale si intende

l'elevata probabilità di riacquisto della marca, basata sulla convinzione che la marca stessa offra un prodotto con un valore differenziale maggiore; mentre la fedeltà comportamentale costituisce una valutazione positiva del prodotto, la fedeltà cognitiva costituisce una valutazione positiva dell'impresa e nasce dalla convinzione che quell'impresa sia in grado di mantenere nel tempo capacità superiori di soddisfazione delle proprie aspettative. Il legame tra il consumatore e l'impresa diventa la base per sviluppare politiche di *brand extension* offrendo prodotti diversi o più costosi. L'ultimo stadio della relazione è costituito dal consumatore che giudica la relazione, basata su un'equa ripartizione dei benefici e sacrifici e valuta se sono presenti comportamenti opportunistici. Se la valutazione dell'equità della relazione risulta positiva, genera lealtà da parte del cliente nei confronti dell'impresa con volontà di collaborare e la nascita di un forte legame.

III.2 STRATEGIE DI MARKETING

Le strategie sono approcci adottati dalle imprese in relazione ai competitori attuali e potenziali e si fondano sulla ricerca e l'ottenimento di un vantaggio competitivo⁶.

Le tre strategie di base sono la strategia di leadership di costo, la strategia di differenziazione, la strategia di focalizzazione. La leadership di costo è la strategia adottata dall'impresa che compete sul prezzo quindi offre sul mercato un prodotto a basso prezzo, acquisendo un'elevata quota di mercato e massimizzando la produttività. I vantaggi che si possono ottenere con la leadership di costo sono una maggior resistenza a guerre dei prezzi, una barriera contro potenziali concorrenti e una protezione nei confronti dei prodotti sostitutivi. L'impresa che sviluppa una strategia di differenziazione invece ha come obiettivo l'offerta sul mercato di prodotti con caratteristiche distintive, rilevanti e differenti dai prodotti della concorrenza. L'impresa attua questa strategia monopolizzando anche il mercato e servendosi di un'immagine di marca forte e distintiva, eccellenza nella tecnologia, design, estesa rete di distribuzione cosicché ha la possibilità di realizzare profitti superiori a quelli dei concorrenti grazie ad un prezzo più elevato che il mercato è disposto ad accettare. I principali vantaggi riscontrabili in questa strategia sono il

⁶G. AIELLO, R. DONVITO, *Le Strategie competitive e cooperative*, in G. FERRERO (a cura di), *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 239 e ss.

mantenimento della fedeltà della marca, minor sensibilità per il prezzo e migliore redditività per l'impresa. Infine con la strategia di focalizzazione, l'impresa intende offrire un prodotto e soddisfare i bisogni specifici di un dato segmento di domanda piuttosto che rivolgersi verso l'intero mercato; in particolare può basarsi sia sullo sviluppo di un comportamento che consente all'impresa di differenziarsi dai concorrenti agli occhi dei clienti, sia acquisendo un vantaggio di costo rispetto alle imprese che operano in quel segmento.

Altro approccio riscontrabile nella pianificazione strategica è la strategia di sviluppo dove l'impresa definisce i suoi obiettivi di crescita su tre aree principali:

- Strategia di crescita in senso stretto: l'impresa può attuare la crescita al suo interno adottando tre modalità che sono la penetrazione del mercato, lo sviluppo del mercato e lo sviluppo del prodotto. La penetrazione del mercato prevede l'aumento delle vendite dei prodotti correnti nei mercati già esistenti tramite un aumento dell'efficacia ed efficienza del marketing mix; lo sviluppo del mercato prevede l'introduzione di prodotti attuali in nuovi segmenti e quindi in nuovi canali di distribuzione e aree geografiche ed infine lo sviluppo del prodotto che prevede il perfezionamento dei prodotti o l'elaborazione di nuovi prodotti destinati a mercati che l'impresa già serve.

- Strategia di integrazione: l'impresa può attuare un'integrazione a monte per consolidare una fonte di approvvigionamento; un'integrazione a valle per assicurare all'impresa il controllo degli sbocchi di mercato; un'integrazione orizzontale

quando l'impresa vuole rafforzare la posizione concorrenziale in uno specifico livello della filiera produttiva.

- Strategia di diversificazione: l'impresa entra in nuovi mercati con nuovi prodotti rispetto a quelli attuali. Attraverso una diversificazione concentrica, l'impresa entra in nuovi mercati con l'obiettivo di aggiungere al suo portafoglio nuove attività che siano complementari alle attività esistenti sul piano tecnologico o commerciale; con una diversificazione pura l'impresa decide di entrare in nuove attività che non manifestano alcun legame con le attività attuali.

III.3 STRUMENTI DEL MARKETING RELAZIONALE

Alla base del Marketing Relazionale esiste un coinvolgimento del cliente, un'estrema fiducia e uno scambio di valore continuo, proprio per questo l'impresa si serve di strumenti e attività per sviluppare tale rapporto. L'evoluzione digitale ha contribuito a migliorare e cambiare gli strumenti usati dall'impresa per fidelizzare il cliente. Alcuni strumenti sono: la carta fedeltà (che può essere di pagamento o no), badge, App per acquisti, programmi di CRM, siti web, social network, e-mail. Altro strumento molto importante, utilizzato dall'impresa, come indicatore per misurare il valore dei clienti è la “*Customer Equity*” o “*Customer Lifetime Value*”⁷. Questo indicatore è utilizzato per analizzare il valore del cliente all'interno dell'impresa come criterio di segmentazione della clientela. La *Customer Equity* viene calcolata in base all'attualizzazione del flusso di profitti che il cliente potrà originare nel tempo. Il valore dei clienti è quindi condizionato sia dalla durata del rapporto tra l'impresa e il cliente (che deve verificarsi necessariamente per un lungo periodo), sia dalle caratteristiche del cliente, (perché non tutti i clienti acquistano lo stesso bene e stesse quantità di bene), sia dall'utilizzo di politiche di *cross selling* o *trading selling* per incrementare gli acquisti dei clienti. Infine l'impresa deve analizzare le esigenze del cliente e il tasso di attualizzazione, che dipende

⁷ G. FERRERO, Valore dei clienti e Valore dell'impresa, in G. FERRERO (a cura di), *Marketing e Creazione del valore*, Editore Giappichelli, Torino, 2013, pp. 376 e ss.

dall'andamento dei mercati finanziari i quali influiscono sul rendimento degli investimenti.

La creazione di relazioni durature con i consumatori basate sulla fiducia, fedeltà e lealtà rappresentano le fondamenta per instaurare rapporti di collaborazione nei processi di creazione del valore dell'impresa. La relazione può nascere come *Customer Loyalty* ed ha come obiettivo un utilizzo migliore delle conoscenze sul consumatore in termini di abitudini ed esigenze, e come *Partnership* dove l'impresa si propone di valorizzare le conoscenze del consumatore che derivano dalle sue esperienze d'uso, dai rapporti con altri consumatori e dalla sua creatività. La collaborazione finalizzata al marketing relazionale può assumere diverse forme, essere più o meno intensa, avere contenuti differenti e realizzarsi mediante rapporti diretti o attraverso internet. La collaborazione quando si sviluppa in modo diretto crea una relazione tra il consumatore e l'impresa, caratterizzata da stessi linguaggi, continuo flusso informativo e stesse finalità; nell'ambito invece di un network di relazioni si sviluppa una relazione tra l'impresa e gruppi di consumatori tramite canali di comunicazione come ad esempio social network, facebook, twitter, blog, forum per avere un continuo scambio di giudizi, recensioni, generare nuove idee, migliorare o progettare nuove politiche di comunicazione. Questo approccio basato su un coinvolgimento emotivo è la base per collaborare con il cliente e creare un legame con l'impresa.

Lo strumento più utilizzato dalle imprese, nel Marketing Relazionale, per creare la base dello sviluppo delle relazioni tra il cliente e l'impresa è il CRM, *Customer Relationship Management*. Con questo termine si intende, parole di G.Ferrero, "l'insieme integrato di strategie e processi di gestione delle relazioni con il cliente, supportato da un software adeguato, il cui scopo è accrescere la fedeltà del cliente e la redditività dell'azienda".

Il programma di CRM parte dall'ascolto e dal dialogo con il cliente per arrivare ad una conoscenza più approfondita delle aspettative del cliente e del rapporto che si vuol creare con l'impresa. Questo è possibile tramite strumenti informatici che permettono di registrare i clienti attuali e potenziali per avere un database come schedario del cliente, in cui vengono archiviate e analizzate le informazioni utili. Tramite la raccolta dei dati, l'esplorazione e il profilo dei clienti si procede con la classificazione dei clienti per selezionare quelli che possono garantire una redditività maggiore e possibilità di fidelizzazione e quelli che possono rivestire valore per l'impresa con adeguate politiche in futuro; tramite l'analisi e la misurazione del valore del cliente si arriva a definire così le strategie da adottare verso i differenti gruppi di clienti con la definizione delle linee di azione di cui si servirà l'impresa.

L'impresa può adottare tre azioni principali per svolgere attività di CRM:

- 1) Azioni per il miglioramento della *Customer Satisfaction*: con questa strategia l'impresa vuole migliorare la soddisfazione del consumatore aumentando

i benefici generati dal prodotto, potenziando i servizi offerti e riducendo i sacrifici connessi all'acquisto del prodotto con l'obiettivo di offrire in modo continuativo un prodotto che abbia un valore superiore a quello dei concorrenti.

2) Azioni per la qualificazione dell'immagine aziendale: con questa seconda strategia l'impresa valorizza l'immagine aziendale incentivando le capacità tecnologiche e di innovazione, capacità distintive, investimenti in marketing per rafforzare la relazione con il consumatore e per arrivare ad un risultato di qualità totale dell'immagine percepita dell'impresa.

3) Azioni per una percezione di equità di rapporto: con questa terza strategia l'impresa migliora il rapporto di scambio con attenzione alle politiche di prezzo, correttezza nei rapporti, puntualità e tempestività negli interventi post-vendita.

Conseguenza di queste strategie è la programmazione e l'attuazione delle politiche operative di CRM.

In questa fase è fondamentale l'attivazione di comunicazioni personalizzate (oggi favorite da internet e social network), lo sviluppo di servizi di assistenza pre-vendita e post-vendita per dimostrare una continuità nel rapporto e un impegno costante dell'impresa per soddisfare il cliente. Per programmare le politiche operative, l'impresa deve decidere come svolgere le condizioni di vendita, le promozioni, le politiche di comunicazioni e i servizi in base alla fidelizzazione dei clienti e agli obiettivi dei diversi segmenti di clienti. L'impresa può adottare programmi di *Customer loyalty*, programmi di crescita *Equity*, programmi di recupero dei clienti,

programmi di *beautiful exit*. L'impresa infatti attua un piano di recupero preventivo per i clienti ad alto valore ed alto rischio quando si manifestano pericoli di abbandono per cercare di recuperare il cliente; un piano di sperimentazione evolutivo per clienti leali e alto valore; un piano *beautiful exit* per i clienti a basso valore e bassa fedeltà quando la relazione con l'impresa è terminata per non determinare pregiudizi futuri o passaparola negativi; politiche di *cross selling* per clienti a basso valore ma leali per aumentare la crescita del consumo dei prodotti di marca.

Il programma di CRM per essere efficace deve essere caratterizzato da un'ultima fase che è quella del controllo. Il controllo si compone di sistemi di misurazione che consentono di valutare i risultati delle politiche di fidelizzazione tramite sistemi di valutazione e incentivazione del personale; i sistemi di misurazione principali si basano: sul volume delle vendite dei clienti abituali, tasso di fedeltà dei clienti, analisi degli acquisti di prodotti di marca rispetto al totale degli acquisti e la frequenza media di acquisto. L'indicatore utilizzato dalle imprese è il CRR, *Customer Retention Rate*, che va ad analizzare i clienti di inizio, fine anno e i nuovi clienti, ed indica in percentuale il numero dei clienti dell'anno precedente rimasti fedeli nell'anno.

Questa spiegazione del Marketing Relazionale e gli strumenti che l'impresa può impiegare per sviluppare strategie di marketing è propedeutica per una corretta presentazione dell'argomento del prossimo capitolo del rapporto finale, ossia la

storia di uno dei più grandi e importanti Consorzi della Grande Distribuzione
Organizzata che ad oggi opera in Italia.

CAPITOLO IV IL CASO CONAD ADRIATICO

IV.1 LA STORIA DI CONAD, CONSORZIO NAZIONALE DETTAGLIANTI

Conad è la sigla del Consorzio Nazionale Dettaglianti⁸, questo viene fondato a Bologna il 13 maggio 1962, da 14 gruppi d'acquisto dell'Italia centro-settentrionale, come struttura di coordinamento. Il progetto imprenditoriale si prefigge subito questi storici obiettivi: sviluppare la cooperazione tra imprenditori commerciali, rinnovare l'impresa al dettaglio, rafforzare la competitività e redditività delle imprese associate, essere vicini con il servizio e la qualità dei prodotti a clienti consapevoli del proprio ruolo e dei propri diritti.

La storia di Conad nasce nel maggio del 1962 come risultato del grande sforzo collettivo della nazione, per la rinascita dopo il dramma della guerra. Il rinnovamento dell'industria e lo sviluppo di nuove fonti energetiche e dei servizi (metano, idrocarburi, acquedotti, trasporti pubblici) sono la spinta alla migrazione di migliaia di persone dalle campagne alle città, dai centri storici alle periferie e dal meridione alle aree più progredite del settentrione. In questo contesto nascono alcuni fenomeni culturali e di consumo, che arrivano d'oltreoceano quali: il frigorifero, la televisione e i primi **supermercati**.

⁸ Per maggiori informazioni si consulti il sito www.conad.it

Questi nuovi *store* hanno un successo immediato, ma allo stesso tempo provocano enorme preoccupazione tra i commercianti tradizionali, che già combattono la loro battaglia contro lo strapotere dei grossisti; è quindi con queste premesse che, a partire dalla metà degli anni '50, in tutta Italia i commercianti cominciano ad organizzarsi in gruppi di acquisto, sostenuti dalle organizzazioni di categoria di commercio, con l'obiettivo di trattare direttamente con i produttori.

La cooperazione dei dettaglianti cresce e si sente sempre più l'esigenza di uno strumento coordinatore per superare l'isolamento dei singoli gruppi, concentrare le forze per avere più incidenza e forza contrattuale, promozionale e d'immagine. Nel 1973 si procedette alla definizione di un marchio, di una politica di vendita e promozione comuni, ovvero alla razionalizzazione e alle fusioni di gruppi di acquisto. Alla fine degli anni '80 iniziò la modernizzazione della rete di vendita e nel 1994 si passò alla differenziazione delle insegne: Conad per i supermercati, Margherita per le *superettes* e Pianeta Conad per gli ipermercati.

Ad oggi si compone di 7 cooperative, oltre 34.000 professionisti delle vendite, 2.664 dettaglianti su tutto il territorio nazionale e dando vita ad un modello distributivo fondato sulla figura del commerciante cooperatore. In 50 anni di attività Conad ha costruito un forte sistema distributivo, diversificato per canali di vendita e con un'ampia offerta di prodotti e servizi. Ha creato una presenza capillare sul territorio nazionale, integrandosi tra le diverse realtà che sono presenti a livello di *retail* nel nostro paese.

Per rete commerciale, giro d'affari e quota di mercato Conad è, ad oggi, la più grande organizzazione cooperativa italiana di imprenditori indipendenti, conquistando alla fine dell'anno 2019 la leadership assoluta della GDO in Italia.

La struttura su cui si basa il Consorzio, a dispetto della sua lunga storia, è rimasta immutata nel tempo, articolata sui seguenti tre livelli⁹:

- Soci imprenditori, titolari degli esercizi commerciali, uniti nel progetto di promuovere la cultura imprenditoriale e i valori cooperativi, mettere al centro le persone, la solidarietà, l'attenzione alle specificità locali e l'innovazione. Negli anni, hanno creato le prime Cooperative comunali, poi quelle interregionali, in seguito il Consorzio Nazionale.
- Le Cooperative, centri di acquisto e distribuzione, sono sette grandi gruppi cooperativi: Conad Nord Ovest, DAO, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, PAC2000A, Conad Adriatico, Conad Sicilia.
- Il Consorzio Nazionale, centro di servizi, marketing e comunicazione per tutto il sistema.

⁹ Per maggiori informazioni si consulti il sito www.conad.it

IV.2 STRUMENTI E STRATEGIE DI MARKETING UTILIZZATI NELLA COOPERATIVA CONAD ADRIATICO

Conad Adriatico è una cooperativa del gruppo Conad, costituita negli anni '70 su iniziativa di alcuni dettaglianti in provincia di Ascoli Piceno. Nasce come “gruppo di acquisto” con l’obiettivo di costruire massa critica nel potenziale acquisti nei confronti della grande industria.

Il 5 ottobre del 1972 ventidue esercenti di Porto San Giorgio, Porto Sant’Elpidio, Petritoli, Monterubbiano e Fermo costituiscono la società cooperativa a responsabilità limitata Ariete, con sede a Fermo. L’anno successivo altri diciannove dettaglianti ascolani decidono di associarsi e fondano Grap (Gruppo alimentaristi piceni) con sede ad Ascoli Piceno. Il 17 giugno 1979 cambia denominazione in Piceno, che aderisce al Consorzio Conad nazionale divenendo così Conad Piceno. Nel 1984 Conad Piceno trasferisce la propria sede e il magazzino a Monsampolo del Tronto. Negli anni successivi la Cooperativa realizza il secondo prototipo nazionale del format “Margherita” sempre in provincia di Ascoli Piceno e la stessa servirà come riferimento per tutti i soci che intraprendono la ristrutturazione del proprio punto di vendita o hanno in programma una nuova apertura.

Nel 1995 Conad Piceno decide di innovare e ampliare il suo territorio di influenza alle regioni, oltre le Marche anche di Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata divenendo così Conad Adriatico.

Negli anni la sua missione cambia, parallelamente all'evoluzione del sistema distributivo, con particolare orientamento al mercato e divenendo inoltre struttura di servizio alla rete di vendita ed indispensabile per l'intera base associata (i soci). Tra le principali tappe della storia recente dell'azienda va ricordata nel 2000 l'acquisizione delle catene Despar e Coop Abruzzo, nel 2019 l'acquisizione della gestione in affitto d'azienda dei punti vendita FINIPER e, storia recentissima, l'acquisizione (in questo caso su tutto il territorio nazionale) dei pdv di proprietà dell'insegna AUCHAN.

Questi importanti e radicali sviluppi hanno portato il gruppo a fare un significativo salto in termini di fatturato e penetrazione sul mercato, facendolo divenire leader nel proprio territorio.

Lo slogan che caratterizza la realtà della Grande Distribuzione Organizzata come Conad è "Persone Oltre le Cose". Questo slogan appartiene all'applicazione del Marketing Relazionale, come risposta ai consumatori per informarli che non si tratta di un realtà distributiva come tutte le altre bensì con l'obiettivo di instaurare un rapporto con il consumatore che, troverà nei punti vendita persone autentiche e disponibili, capaci di dare un senso a ciò che si vende e ciò che non ha prezzo.

Con il passaggio dal Marketing tradizionale al Marketing Relazionale il consumatore non è più visto soltanto come una figura razionale, ma come individuo con delle emozioni alla ricerca di una piacevole esperienza; il Conad Adriatico sposa questa filosofia e grazie anche agli sviluppi tecnologici, crea una relazione

diretta con il cliente, tramite un sistema di comunicazione formato da strumenti di *Direct Marketing*, basato sull'utilizzo di dati relativi ai singoli clienti, permettendo all'azienda di interagire con il target definito, ottenendo delle risposte personalizzate.

La Cooperativa si serve dei principali strumenti di Marketing per creare un rapporto continuativo con il consumatore; tra questi degni di nota sono:

- La Conad Card, carta fidelity di pagamento, valida per fare gli acquisti in tutti i negozi Conad abilitati, senza aggravio di costi;
- La Carta Fedeltà,
- Bene Insieme, la rivista mensile per i clienti Conad che costituisce il primo magazine commerciale italiano nel sistema distributivo italiano ed è uno strumento di dialogo, di relazione e di servizio.

Come si evince esistono due tipi di *fidelity card*: la Carta Insieme Conad, è la carta fedeltà gratuita di Conad che ti consente di partecipare alle raccolta punti, ottenere promozioni, vantaggi esclusivi, regali e contribuire ad iniziative per la sensibilità sociale come "Insieme per la scuola";

Conad Card Insieme Più, consente di avere tutti i vantaggi della Carta Insieme Conad ed in più la possibilità di usarla come carta di pagamento nei limiti del massimale settimanale fissato dall'Istituto Bancario.

Queste carte utilizzate come strumenti di marketing sono caratterizzate da tre qualità: la convenienza (con iniziative mirate a premiare i clienti particolarmente

fedeli con una serie di vantaggi esclusivi), la gratuità e la praticità (la carta permette al cliente di visualizzare quotidianamente la sua spesa e stampare mensilmente il riepilogo).

Il sistema della Carta Insieme è attivo su tutti i canali distributivi divisi per dimensione di superficie di vendita (IperConad, Spazio Conad, Conad Superstore, Conad e Conad City) con aggiornamento in tempo reale dei dati. Le informazioni contenute all'interno della carta *fidelity* sono il risultato di una combinazione dei dati anagrafici con i dati di spesa provenienti dai singoli punti di vendita e consentono di elaborare delle informazioni per:

- Calibrare gli assortimenti e le categorie merceologiche
- Leggere con una dimensione in più, quella del singolo cliente, le performance dei punti di vendita, per meglio indentificare elementi critici e di successo
- Migliorare e rendere più efficiente gli investimenti in comunicazione promozionale
- Offrire al singolo cliente un'offerta personalizzata (*one-to-one*)
- Avere una comunicazione diretta con il cliente per azioni, attività, iniziative, ed eventi di reale interesse per il cliente.

Tutto questo al fine di creare, sviluppare e ottimizzare la relazione con il cliente.¹⁰

¹⁰ Informazione reperita in via diretta da Rinaldo Rinaldi, Responsabile Marketing Conad Adriatico

Con le Carte Fedeltà la cooperativa è in grado di differenziare le offerte tramite lo strumento del Geomarketing. Partendo dall'indirizzo si possono suddividere i clienti in base ai punti vendita della rete e combinando le coordinate con i dati di vendita si possono fare approfondimenti che consentono di sviluppare piani di fidelizzazione. Tramite i dati ottenuti dalla registrazione delle Carte Fedeltà, i clienti possono essere suddivisi in *cluster* di clienti fedeli e non fedeli, regolari, poco regolari o assenti in base a un lasso temporale giornaliero o settimanale, così che la cooperativa e conseguentemente ogni punto vendita può attuare un piano marketing personalizzato sulla fidelizzazione dei propri clienti.

Alla base di ogni piano di fidelizzazione c'è un programma di CRM, *Customer Relationship Management*, che ha l'obiettivo di reindirizzare un programma promozionale da logiche non differenziate a logiche di targetizzazione.

Conad si prefigge l'obiettivo di passare da logiche tradizionali (costituite da iniziative massive dove gli investimenti erano uniformi e costituiti da programmi di marketing tradizionale distribuiti in modo omogeneo su tutti i clienti), ad una logica di target del cliente (con iniziative personalizzate ed un approccio "Cliente Centrico" con un investimento differenziato in cui le risorse disponibili vengono concentrate in modo esclusivo sui consumatori che rappresentano il valore più grande della cooperativa).

Un 'esempio attuale di CRM è quello messo in atto dal Conad Adriatico dopo l'emergenza da COVID-19; la cooperativa dopo una profonda analisi, ha affermato

che nei due mesi di chiusura per il lockdown, il comportamento di spesa del cliente è stato completamente stravolto. La frequenza di visita si è ridotta e lo scontrino medio è aumentato facendo aumentare la spesa complessiva dei singoli clienti. Tramite queste analisi le cooperative hanno riscontrato che molti clienti che erano considerati non fedeli, durante il lockdown, hanno sostenuto notevoli aumenti di spesa complessiva. Partendo da questa considerazione, la Cooperativa ha riconosciuto una grande opportunità in questi clienti non fedeli ed ha deciso di attuare una campagna CRM volta a spingere il cliente a spendere il potenziale di cui è capace, attraverso l'erogazione di buoni sconti personalizzati ricevuti in qualsiasi punto di vendita della Rete di Conad Adriatico. Questa campagna si attua tramite: l'emissione dei buoni sconti nella settimane di Giugno, l'invio per email ai clienti cluster che abbiano rilasciato l'indirizzo e l'autorizzazione al contatto, e tramite una notifica sull'App Conad per i clienti che l'abbiano scaricata.

Conad, in questo caso il Consorzio a livello nazionale, ha risposto all'emergenza attuando una forte strategia promozionale; al paniere di prodotti a marchio del distributore (il cosiddetto MDD) che Conad mantiene durante il corso dell'anno a prezzi calmierati, denominato "Bassi e Fissi", sono stati aggiunti circa un centinaio di prodotti in più fino al 31 agosto, andando a selezionare i prodotti più importanti e ricorrenti nella spesa degli italiani. Questa iniziativa è nata per tutelare il potere d'acquisto delle famiglie, garantendo, soprattutto alle persone in difficoltà,

l'accesso a prodotti di uso quotidiano a prezzi molto convenienti, mantenendo inalterato l'elevato livello di qualità e sicurezza dei prodotti firmati Conad.

CONCLUSIONI

In conclusione, quello che si evince dalla storia della nascita del Marketing, è che durante il suo excursus, la Grande Distribuzione Organizzata si è imposta come soggetto dominante nella scelta degli indirizzi e degli strumenti di Marketing da adottare per la ricerca di un vantaggio competitivo rispetto agli altri operatori. Questo mantenendo sempre le esigenze, le aspettative ed i desideri della **persona/ cliente al centro delle proprie strategie commerciali.**

Il Marketing Relazionale si allaccia esattamente a questo mondo, allorché il **valore della soddisfazione del cliente è fondamentale nella creazione di un rapporto positivo, equo e duraturo tra l'impresa e il cliente.** Centrale in questa relazione è la ricerca della fidelizzazione del cliente, che viene perseguita attraverso l'analisi di informazioni sul consumatore stesso, abitudini, aspettative e desideri.

La situazione attuale che vede il nostro paese affrontare una criticità economica fino a pochi mesi fa impensabile, causa periodo post Covid, vede gli operatori della GDO, come Conad Adriatico, **impegnati in prima linea per sostenere il tessuto socio-economico del paese,** ancora una volta attraverso l'utilizzo di strumenti di marketing. In questo caso, le iniziative messe in campo da Conad (es. aumento del paniere dei prodotti Bassi & Fissi) si propongono, a scapito dell'obiettivo meramente redditizio, di **sostenere la capacità d'acquisto del consumatore,** avendo così la funzione sociale che il Paese merita.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- G.L.GREGORI Aspetti Economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali, Editore Giappichelli, Torino, 1995

- G. FERRERO Marketing e Creazione del Valore, Editore Giappichelli, Torino, 2013

- www.conad.it

- Riferimenti reperiti direttamente dal responsabile di Marketing Conad Adriatico Rinaldo Rinaldi

APPENDICE – TIROCINIO FORMATIVO PRESSO L’AZIENDA CONAD MACERATA

Durante il percorso universitario, ho avuto la possibilità di svolgere un Tirocinio Formativo all’interno di un punto vendita Conad, che mi ha permesso di vedere da vicino quali sono le procedure e gli schemi nella gestione imprenditoriale di un operatore della Grande Distribuzione Organizzata.

Durante il tirocinio ho avuto l’opportunità di osservare in maniera diretta le seguenti attività:

- 1) Attività gestionali: ho affiancato il responsabile del punto vendita nell’organizzazione dell’azienda con particolare attenzione alle gestione delle risorse umane, applicativi software gestionali, come ad esempio applicativi ordine merci sell in e sell out, listini prodotti e gestione dei prezzi, insieme a controllo dei margini attraverso la composizione e lo sviluppo degli inventari dei vari reparti. Oltre a queste specifiche attività ho avuto il piacere di apprendere le dinamiche di costruzione di un prezzo con raffronto ad alcuni aspetti studiati durante i corsi di marketing (cluster clienti, prodotto civetta, analisi prodotti ABC, prodotti *premium*, prodotti primo prezzo).
- 2) Attività contabili: gli aspetti che ho visionato hanno riguardato le competenze contabili di base (prima nota, corrispettivi, fatturazioni e chiusure fiscali)

3) Attività organizzative in relazione al marketing: tali attività sono state numerose e hanno riguardato le strategie aziendali. Gli aspetti pratici comprendevano la comprensione delle attività promozionali e pubblicitarie (distribuzione volantino, scelta dei prodotti inseriti e logiche di marketing applicate nella presentazione dei prodotti), attività nella gestione delle relazioni con il consumatore “CRM *customer relationship management*” (emissione e gestione delle tessere fedeltà, comprensione delle logiche in merito alle scontistiche cluster clienti, gestione delle richieste della clientela e *problem solving*).

4) Attività organizzative in relazione alla logistica: tali attività hanno riguardato gli aspetti di approvvigionamento e organizzazione logistica dei prodotti (layout e display dello scaffale, rotazione dei prodotti, gestione delle scorte e organizzazione del magazzino merci).

L'esperienza del tirocinio formativo presso il Conad Macerata, mi ha permesso di avere la possibilità di vivere in prima persona moltissimi aspetti riguardanti le dinamiche interne aziendali ed al tempo stesso, osservare numerosi argomenti affrontati durante il mio percorso di studio. Tale opportunità che ho avuto, mi ha particolarmente colpito ed appassionato per l'arricchimento personale che mi ha lasciato al termine, sia sotto un punto di vista umano/sociale di conoscenza personale che sotto un punto di vista formativo/economico.