

ECR ITALIA ■ PROGETTO NEGOZIAZIONE EFFICIENTE

# L'obiettivo è condiviso Adesso creiamo valore



Il rapporto industria-distribuzione oggi è polarizzato su una forma di negoziazione essenzialmente legata al rinnovo dei contratti: attività che richiede tempi lunghi, forte impegno, grande dispiego di risorse umane. E che prevede, peraltro, scarsissima attenzione al consumatore, ma anche al ruolo del brand o dell'insegna e alle politiche di marketing.

Come vivono questa situazione i "negoziatori"? Un'indagine di Ecr Italia effettuata fra top manager dell'industria e della distribuzione rileva un marcato livello di insoddisfazione da una parte e dall'altra. Si ammette, infatti, che il modello adottato, oltre ad essere insufficiente per quanto riguarda l'orientamento al consumatore, non aiuta certo a valorizzare le risorse umane ed economiche delle imprese né a migliorare l'efficienza della filiera e le potenzialità del sistema.

Tutto da rifare dunque? Considerando anche il trend negativo nello scenario dei consumi, una riflessione intorno alle modalità di trattativa comunemente adottate sembra imporsi, e sulla base di questa considerazione è nato all'inter-

no di Ecr Italia il progetto Negoziazione efficiente, che tende a definire un nuovo e più avanzato modello di relazioni Idm-Gdo. A impegnarsi direttamente, in quella che rappresenta di per sé una sfida entusiasmante, è un gruppo di lavoro di altissimo profilo, costituito da grandi manager dell'industria e della distribuzione e dai rappresentanti della società Bain & Company.

Da questo gruppo, una priorità è stata immediatamente individuata, ed è quella di uscire da una logica di spartizione del valore per entrare in un'ottica di creazione di valore, e di farlo utilizzando in modo condiviso le risorse del sistema. Il momento negoziale può rappresentare un'opportunità in questo senso, e la mission legata al progetto è proprio quella di definire un modello di negoziazione che sinteticamente si può riassumere in questi termini: passaggio da un rapporto di conflittualità a uno di collaborazione, ovviamente in un clima di trasparenza. Il tavolo di lavoro ha individuato quindi le linee guida che determinano il cambiamento e che lo rendono possibile.

Vediamo dunque di analizzare in dettaglio, basandoci anche sulle evidenze emerse nel corso della conferenza stampa di Indicod-Ecr svoltasi recentemente a Milano, le differenze tra una modalità e l'altra: nella negoziazione tradizionale la focalizzazione è sulle attività. Mentre nel nuovo modello il momento centrale è la relazione. Quindi, il focus si sposta sulla condivisione degli obiettivi, delle strategie, delle leve da usare. Dalla standardizzazione della vecchia negoziazione si passa inoltre a una modularità per canale, per format e per area, eventualmente con investimenti differenziati.

Un'altra differenza determinante riguarda il metodo di valutazione dei risultati: nel primo caso si guarda infatti a valori assoluti e dati percentuali, nel secondo al risultato finale e alla performance complessiva, e diventano centrali elementi suscettibili di confronto come vendite, margini, rotazione, investimenti.

Le conseguenze sono sensibili anche sulla struttura: in questo nuovo modello di negoziazione cresce la centralità della categoria (peraltro, una tendenza già in atto) e la figura classica del buyer viene sostituita da team multifunzionali. Il che lascia prevedere anche nuovi sistemi incentivi in relazione a obiettivi di crescita del business sia per l'industria sia per la distribuzione. Per sintetizzare, dal vecchio contratto

VERSO UNA NUOVA MODALITÀ DI RELAZIONE	
DA	A
Conflittualità	Collaborazione/trasparenza
Focus sulle attività	Condivisione obiettivi, strategie (mercato/consumatore) e leve
Standardizzazione, non differenziazione	Modularità (canale/format/area) non discriminante
Incrementi %	Risultato finale/performance/valori assoluti/vendite margine rotazione/investimenti
Fornitore	Categoria
NAM-Buyer	Team multifunzionali IDM-GDO/nuovi sistemi incentivi
Contratto	Business plan congiunti
Inefficienza nell'adozione dell'innovazione	Efficacia ed efficienza dell'innovazione

- Integrazione politiche acquisti con politiche vendite
- Riduzione tempi negoziali e costi di processo
- Semplificazione voci e struttura dell'accordo
- Definizione opportuni livelli e ruoli negoziali

Fonte: Bain&Company per Ecr Italia

## Hanno detto...

VINCENZO TASSINARI ■ COOP ITALIA  
«Il focus è il consumatore»

Per Coop, il nuovo modello di negoziazione si presenta più che altro come il suggello di un impegno durato dieci anni. «Per noi questo progetto rappresenta una svolta», afferma Vincenzo Tassinari, presidente di Coop Italia. «Il focus della categoria è oggi il consumatore, e su questo industria e distribuzione devono lavorare in modo congiunto, cercando di trovare insieme la formulazione dell'offerta più soddisfacente. Non si tratta di smontare gli elementi fondamentali della contrattazione, ma di evolvere verso obiettivi condivisi, integrando meglio le politiche di acquisto e di vendita».

ALVARO FUSETTI ■ INDICOD-ECR  
«È il momento di agire»

Erano 400 i presenti alla riunione, a porte chiuse, svoltasi il 10 marzo 2005 per illustrare il progetto Negoziazione efficiente. Un segno evidente dell'interesse delle imprese industriali e distributive. «Si tratta di un'iniziativa ambiziosa e importante», ha affermato Alvaro Fusetti, direttore generale di Indicod-Ecr. «In passato ci si è confrontati senza arrivare a risultati di rilievo. Oggi, in un contesto di mercato ricco di difficoltà, le imprese hanno capito che lavorare sulla negoziazione è una priorità imprescindibile». L'iniziativa di Ecr Italia è stata illustrata nel corso della recente convention di Ecr Europe.

VITO VARVARO ■ PROCTER & GAMBLE  
«Protagonisti del cambiamento»

Condividere gli obiettivi e il rispettivo know how. Secondo Vito Varvaro, amministratore delegato di Procter&Gamble, oggi questo è possibile perché si vede già un cambiamento importante nelle relazioni tra industria e distribuzione. «Più in generale», osserva Varvaro, «c'è un'evoluzione sul fronte culturale e organizzativo. Il nostro impegno deve essere quello di spingere in questo senso, di scegliere il modello da creare e di verificare quali sono i possibili cambiamenti a sostegno di questo modello. Per la prima volta, industria e distribuzione mettono a disposizione risorse e competenze per generare business».

BRUNO ACETO ■ ECR ITALIA  
«Brand e insegne in primo piano»

«Oggi il rapporto industria-distribuzione è polarizzato sulla negoziazione, legata al rinnovo dei contratti, che assorbe investimenti e tempo prezioso», ha spiegato Bruno Aceto, direttore di Ecr Italia durante la conferenza stampa dedicata al progetto Negoziazione Efficiente. «La trattativa può durare fino a 6/8 mesi», ha precisato, «e in tutto questo tempo del consumatore praticamente non si parla. Crediamo che il nuovo approccio studiato da Ecr Italia consentirà di recuperare terreno su questo fronte, rafforzando altresì il ruolo del brand e dell'insegna nelle politiche di marketing».



si passa al nuovo business plan congiunto, a un documento che descrive gli obiettivi da raggiungere. Il che comporta innanzi tutto la necessità di integrare le politiche di acquisti e quelle di vendita, ma anche la possibilità di ridurre i tempi di negoziazione e i costi di processo, di semplificare le voci e la struttura dell'accordo, di definire i livelli e i ruoli negoziali.

Operativamente, ognuna delle parti individua, specifici obiettivi da raggiungere. Si definiscono poi i termini dell'accordo, e quelli d'attuazione dei piani di categoria, delle azioni pro-

mozionali ecc. Infine, si arriva al monitoraggio dei risultati attraverso incontri regolari di verifica.

Si giunge poi al test sul campo, che riguarda gli impatti operativi all'interno delle imprese e nel rapporto negoziale. Una verifica one-to-one è stata avviata in fase pilota tra le aziende che partecipano all'esperimento e che condividono il modello. Saranno proprio i risultati di queste esperienze a fornire il feedback sugli aspetti operativi e gli output sul fronte strategico come su quello organizzativo, sugli strumenti e sulle competenze. ■