

LA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD

I processi di interfaccia con l'industria

*Executive Summary*

# Obiettivi e struttura della ricerca

- Obiettivi
- Struttura
- Le imprese che hanno collaborato ai gruppi di lavoro

# Obiettivi

---

- Il non food è stato a lungo trascurato dalla ricerca a causa di una molteplicità di fattori: la polverizzazione delle filiere e in particolare delle reti distributive, l'estrema eterogeneità dei comparti che compongono il non food, l'endemica carenza di dati.
- Oggi il contesto è mutato in modo significativo. In particolare, si è avviato un processo di modernizzazione del trade che non si sostanzia solo nella diffusione di forme distributive e aziendali di medie e grandi dimensioni, ma anche nella crescente capacità dei distributori di condizionare i comportamenti d'acquisto e di consumo dei consumatori.
- Il presente lavoro costituisce il proseguimento di una linea di ricerca sulle tematiche legate alle merceologie non food che Indicod ha ormai consolidato da alcuni anni. In particolare, si tratta della prosecuzione logica della ricerca che ha preso avvio nel 2001 sui rapporti di interfaccia tra l'industria non alimentare e le moderne formule della distribuzione despecializzata a prevalenza alimentare (ipermercati e supermercati).
- L'obiettivo della ricerca è quello di verificare la trasferibilità degli strumenti di collaborazione sviluppati in quel contesto per le diverse aree di interfaccia alle Grandi superfici specializzate (Gss) e alle altre formule della moderna distribuzione non food, in particolare Grandi magazzini e Mercatoni.
- Più precisamente, gli obiettivi generali del lavoro sono:
  - Analizzare le principali criticità nelle relazioni tra industria e distribuzione non food con riferimento alle aree della logistica, del merchandising, delle promozioni e dell'inserimento di nuovi prodotti.
  - Identificare le aree di miglioramento nelle relazioni verticali e fornire indicazioni operative sulle priorità di intervento specifiche che possano essere condivise dalle due parti e tradotte in processi operativi.
  - Fare emergere le implicazioni derivanti dalla multicanalità sia in termini di concorrenza orizzontale tra distributori, sia a livello di politiche di canale adottate e adottabili da parte dell'industria.

# Struttura della ricerca

---

- Il mondo del non food presenta un'elevatissima varietà di situazioni sia a livello produttivo, sia a livello distributivo. Un approccio che rimanesse troppo legato a tale varietà avrebbe portato ad evidenziare una molteplicità di tematiche di dettaglio che non sarebbero state utilizzabili per ricavare indicazioni di carattere generale e trasferibili nello specifico delle imprese interessate al lavoro.
- Si è preferito perciò sviluppare un approccio che ha premiato gli elementi di sintesi e una lettura trasversale alle formule e ai comparti merceologici.
- In particolare sono state osservate tre forme distributive: Grandi magazzini, Mercatoni e Gss. Per quest'ultimo *format* l'attenzione si è focalizzata su tre specializzazioni: Bricolage, *Edutainment* (elettronica di consumo, *education* e *entertainment*) e Articoli sportivi.
- Pur rilevando gli elementi di specificità dei *format* e dei comparti merceologici, nell'analizzare lo stato dell'arte e nell'individuare le aree di miglioramento nei processi di interfaccia tra industria e distribuzione si è data maggiore enfasi agli elementi che rappresentano un denominatore comune.

# Struttura della ricerca (segue)

---

- Il presente report si articola in tre capitoli.
  - Nel primo capitolo si è cercato di produrre una lettura dell'evoluzione quantitativa e dell'attuale consistenza dei principali *format* che operano nel non food. L'ultima parte del capitolo presenta alcuni confronti con il mercato francese che per molte ragioni può essere considerato un utile punto di riferimento per le prospettive evolutive di quello italiano.
  - Il secondo capitolo è dedicato a una lettura in chiave strategica dei trend di evoluzione qualitativa dei *format* non food. Vengono perciò innanzitutto individuate le premesse di introduzione dei format in termini di domanda di servizi e i percorsi evolutivi che li hanno caratterizzati. I fattori chiave che spiegano i mutamenti nelle dinamiche competitive tra *format* e insegne sono individuati nei fenomeni di concentrazione, di internazionalizzazione e di multicanalità. In particolare con riferimento alle implicazioni per la concorrenza orizzontale tra distributori e per le relazioni verticali con l'industria, vengono messi in luce, da un lato, la dimensione della sovrapposizione dell'offerta in termini di assortimento e di servizio (informazione al consumatore e servizi di post vendita), dall'altro, i comportamenti del consumatore con riferimento alla frequenza di acquisto e riacquisto dei prodotti.
  - Il terzo capitolo, infine, prova a tracciare un percorso di miglioramento delle relazioni tra industria e distribuzione. Vengono innanzitutto individuate le aree prioritarie sulle quali è opportuno convogliare le risorse. Vengono quindi proposte tipologie di soluzioni che, pur accogliendo le specificità del non food e dei singoli comparti e *format*, vanno oltre la fotografia delle attuali modalità di gestione dei processi d'interfaccia.

# Le imprese che hanno collaborato ai gruppi di lavoro

---

- La ricerca è stata possibile grazie alla collaborazione delle imprese elencate di seguito. La responsabilità di quanto scritto nel rapporto di ricerca è naturalmente solo di chi lo ha redatto

- Alessi
- Baldini Vernici
- Black & Decker
- Bmg
- Bosch
- Bricocenter (S.I.B.)
- BTicino
- Castorama
- CSP
- Emmezeta
- Ferrino
- Fila
- Furla
- Groupe Seb
- Gruppo Feltrinelli
- Gruppo Petrovic
- Gruppo Record
- Icon
- L'Oreal
- La Rinascente
- Leroy Merlin (S.I.B.)
- Levi's
- Librerie Mondadori
- Lotto Sport
- LVMH
- Mandarina Duck
- Max Meyer
- MCS
- Mediaword (Mediamarket)
- Mercatone Uno
- Merloni Elettrodomestici
- Messaggerie Libri
- Obi
- Osram
- Oviessa (Gruppo Coin)
- Philips
- Samsung Electronics
- Sara Lee
- Sony Music
- Selezione Sport
- Tecnica
- Universal Music
- Upim (Gruppo Rinascente)
- Zucchi

# LA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD

## I processi di interfaccia con l'industria

### *Executive Summary*

# 1.

## La rete di vendita del non food

- Il non alimentare: la dimensione del mercato
- Evoluzione della rete di vendita non alimentare
- Grandi magazzini e Magazzini popolari
- Mercatoni: un fenomeno "italiano"
- Le Medie e Grandi superfici specializzate
- Le Grandi superfici specializzate
- Francia: un benchmark di riferimento per le Gss
- Francia: quote di mercato delle Gss per comparto

# Il non alimentare: la dimensione del mercato

La dimensione del mercato non alimentare  
(miliardi di euro, 2001)

Consumi delle famiglie	738,4			
Consumi commercializzati	↳	303,2		
Alimentari e bevande			111,7	
Non alimentare da supermercato			17,3	
Grocery e fresco		↳	129,0	
Non alimentare			↳	174,2

Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Istat

# Il non alimentare: la dimensione del mercato (segue)

## Consumi commercializzati non alimentari per macrocomparti (2001)

<i>Comparti</i>	<i>Mio di €</i>	<i>%</i>
Vestiario e calzature	70.178	40,3
Mobili e altri prodotti durevoli per la casa incluso tessile	41.170	23,6
Giornali, libri, cancelleria, giocattoli e cultura	20.999	12,1
TV, HiFi, cine e foto ottica, telefonia	13.952	8,0
Effetti personali	12.875	7,4
Elettrodomestici	9.294	5,3
Piante fiori, animali	5.723	3,3
<i>Totale non alimentare</i>	<i>174.171</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Istat

# Evoluzione della rete di vendita non alimentare

- Tra il 1991 e il 2002 si è registrata una riduzione complessiva del commercio tradizionale non alimentare pari a un tasso medio annuo stimato di -2,0%. A fronte di tale dinamica negativa si è assistito allo sviluppo dei punti vendita specializzati di maggiori dimensioni, cresciuti con un tasso medio annuo pari al 3,0%.
- In particolare, tale sviluppo si accentua nella seconda parte degli anni '90, sia con riferimento alla componente specializzata che a quella despecializzata non alimentare, a cui si aggiunge uno sviluppo significativo delle grandi superfici a prevalenza alimentare.

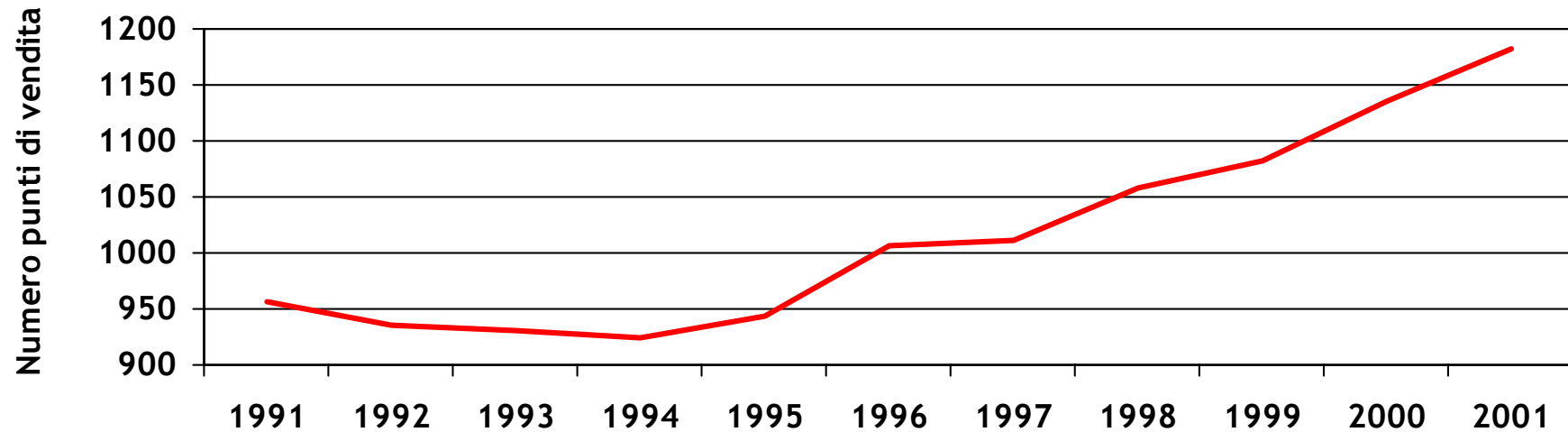
## Evoluzione del numero di medie e grandi superfici specializzate

	1991	2002	Tma 1991- 2002
<b>Medie superfici specializzate</b>	12.631	16.621	2,5
<b>Grandi superfici specializzate</b>	1.167	2.486	7,1
<b><i>Totale</i></b>	<b>13.798</b>	<b>19.107</b>	<b>3,0</b>

Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Istat e Camera di Commercio

# Grandi magazzini e Magazzini popolari

Evoluzione dei grandi magazzini e magazzini popolari (2002)

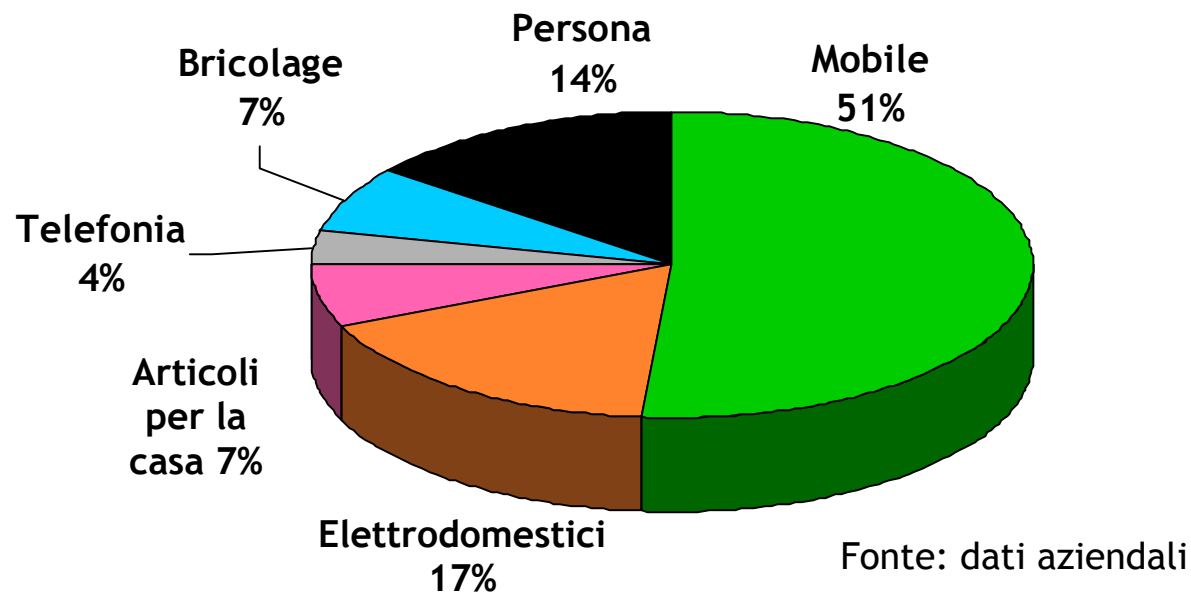


Fonte: Faid

- I Grandi magazzini e i Magazzini popolari sono passati da 1.007 (1996) a 1.186 unità (2001). Complessivamente i Grandi magazzini sono 121 e rappresentano il 10% dell'offerta despecializzata non alimentare di grandi dimensioni.
- Il 55% dei Grandi magazzini e dei Magazzini popolari appartiene ad un'impresa succursalista (impresa con più di cinque punti vendita), mentre il 41% degli esercizi fa capo a piccole imprese indipendenti e il 4% a società cooperative.

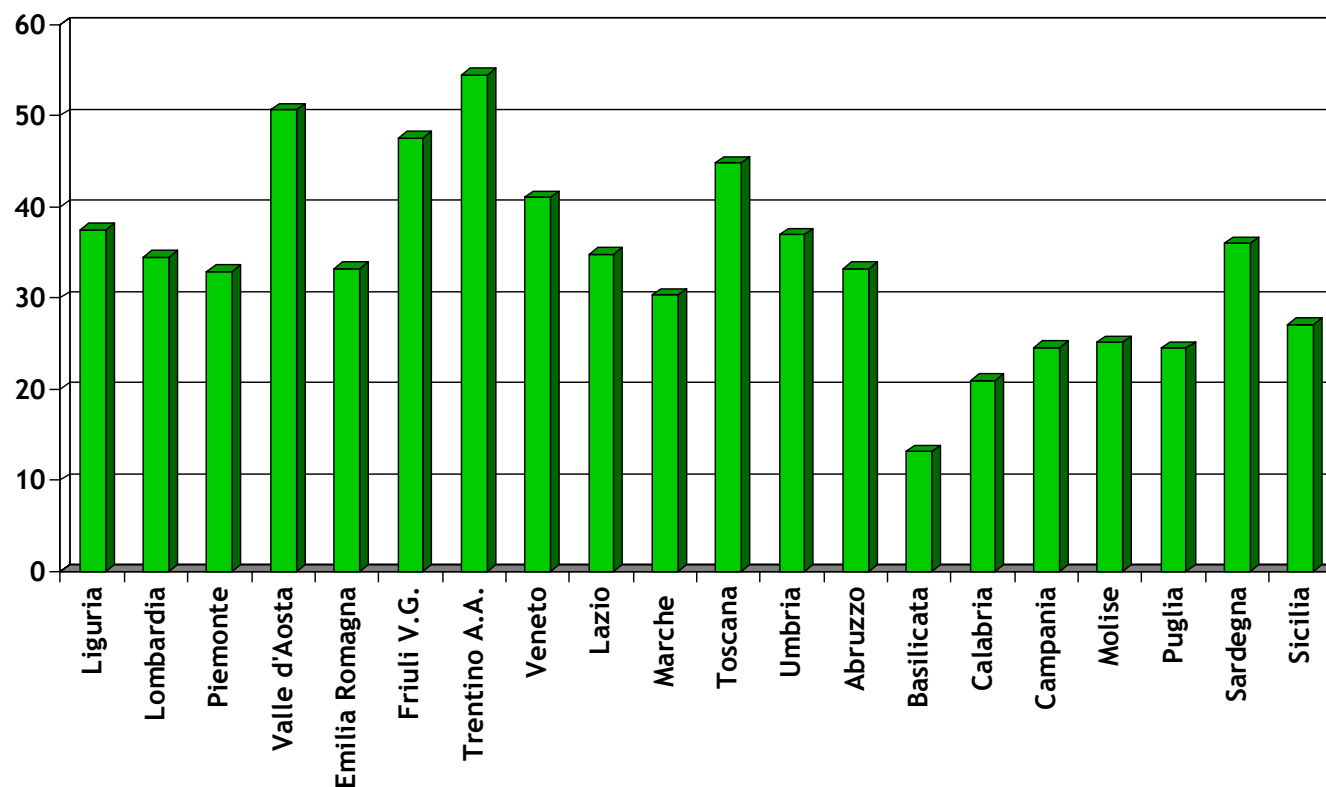
# Mercatoni: un fenomeno "italiano"

- Nel 2002 si contavano complessivamente 163 Mercatoni. Si tratta di una formula distributiva che si è sviluppata in Italia soprattutto negli anni '90 e che offre un ampio assortimento di categorie di prodotti non food a prezzi competitivi per il consumatore.
- La composizione dell'offerta merceologica dei Mercatoni, pur con significative differenze tra le diverse catene, risulta centrata soprattutto su tre comparti fondamentali: Mobili e arredamento, Elettrodomestici (bianchi e bruni), Articoli per la casa e per la persona.



# Le Medie e Grandi superfici specializzate

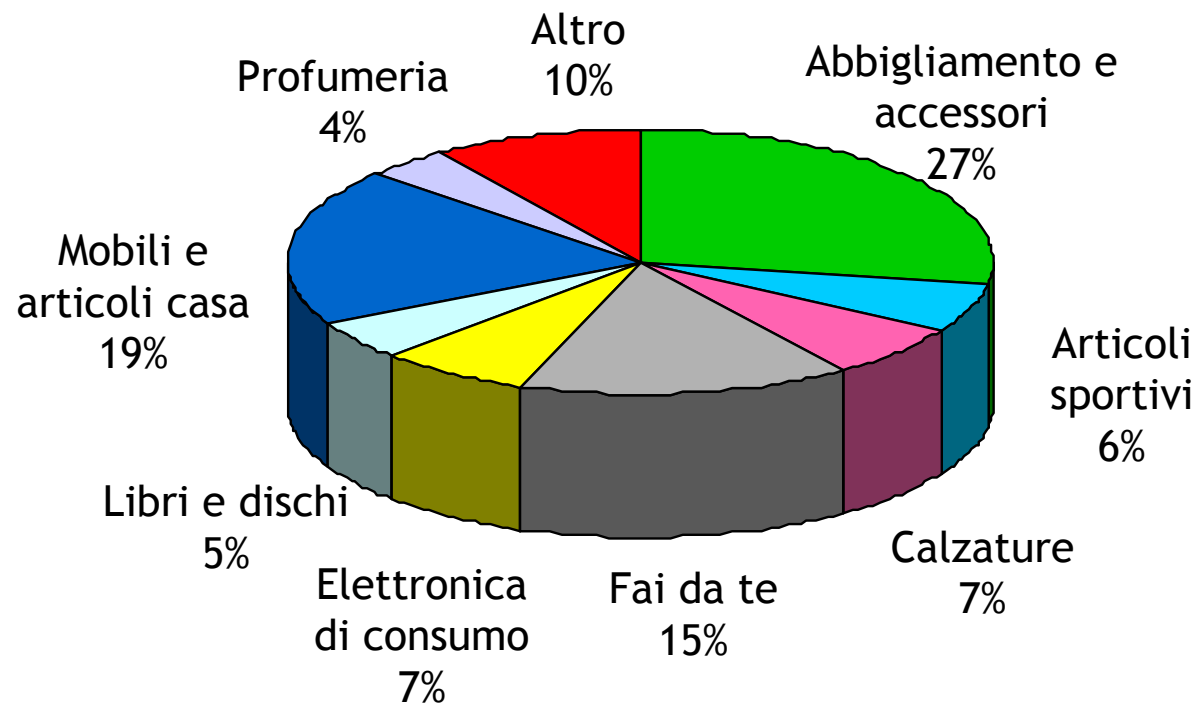
Densità commerciale delle Medie e Grandi superfici specializzate per regione (pdv per 100mila abitanti) (2002)



Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Camera di Commercio

# Le Medie e Grandi superfici specializzate (segue)

Medie e Grandi superfici specializzate per comparto merceologico (2002)

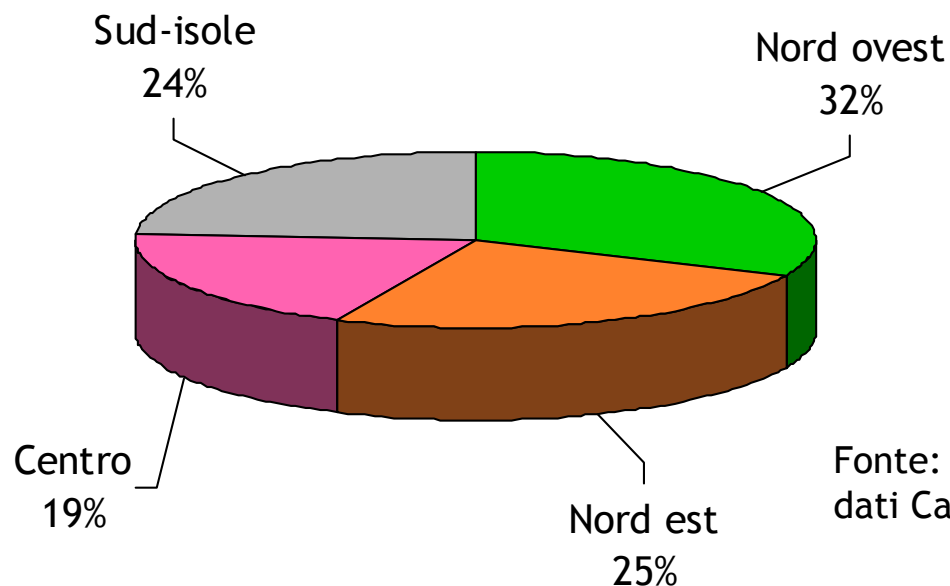


Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Camera di Commercio

# Le Grandi superfici specializzate

- Limitandosi a considerare le superfici specializzate di maggior dimensione si evidenzia una loro forte presenza nel Nord ovest (784 punti vendita); seguono il Nord est (622), il Sud Isole (596) e il Centro (484).
- Va sottolineato come in Lombardia e in Veneto si localizzi attualmente il maggior numero di grandi superfici, rispettivamente il 20,8% e il 12,7% degli esercizi esistenti nel paese.

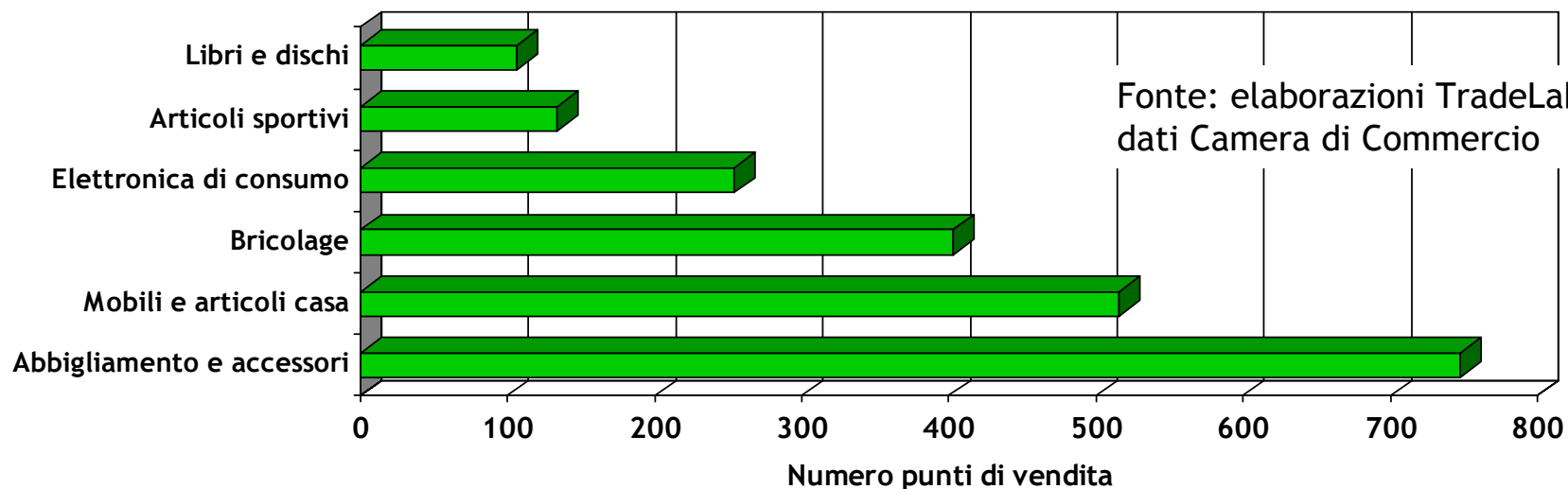
**Percentuale di Gss per area geografica (2002)**



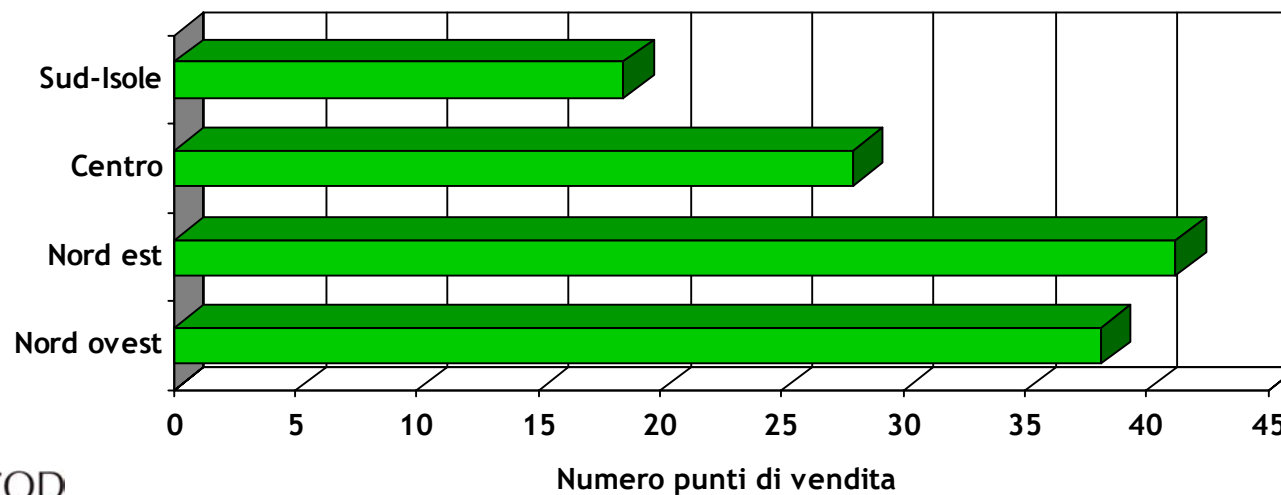
Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Camera di Commercio

# Le Grandi superfici specializzate (segue)

Gss per comparto merceologico (2002)



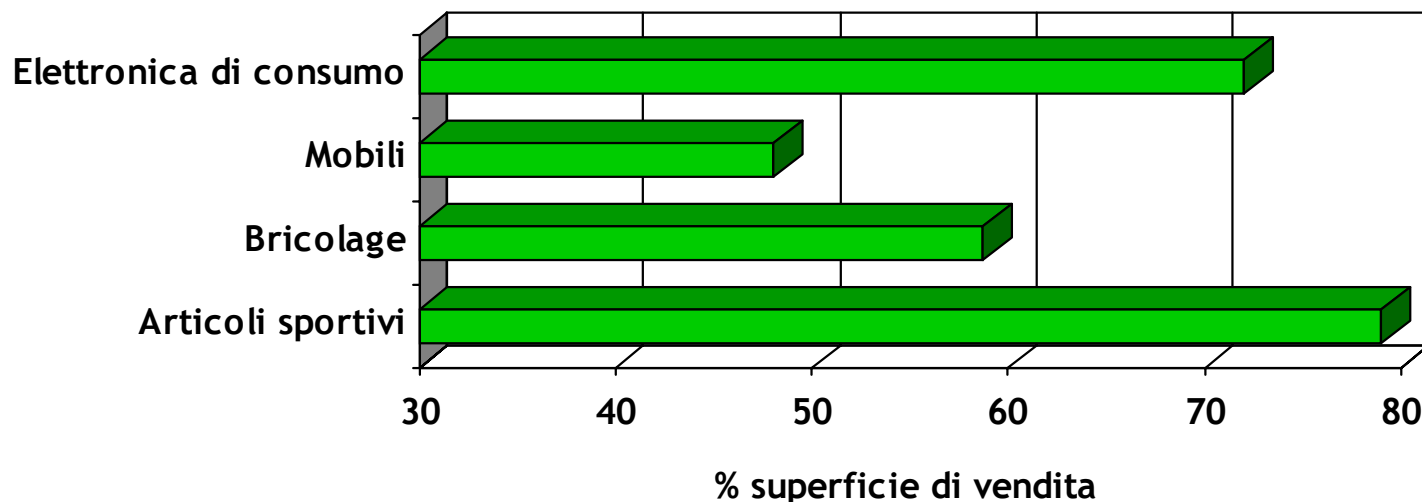
Percentuale di grandi superfici specializzate presenti nei Centri Commerciali per area geografica (2002)



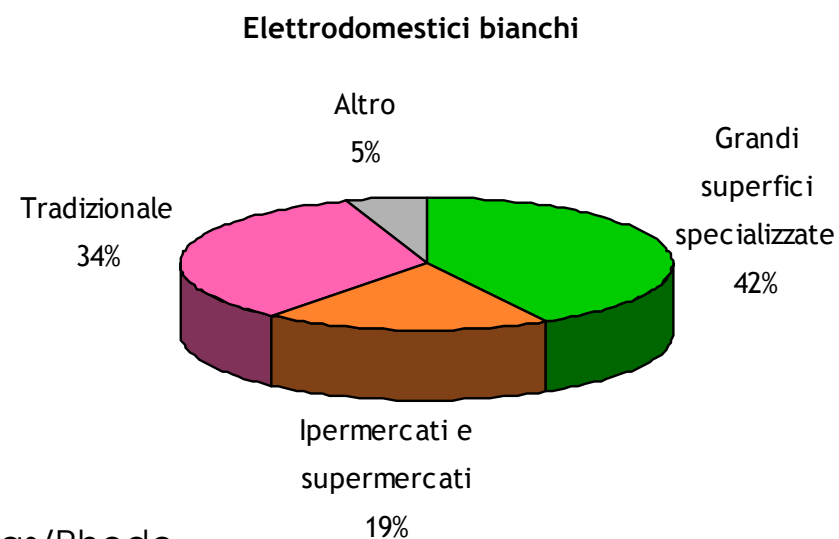
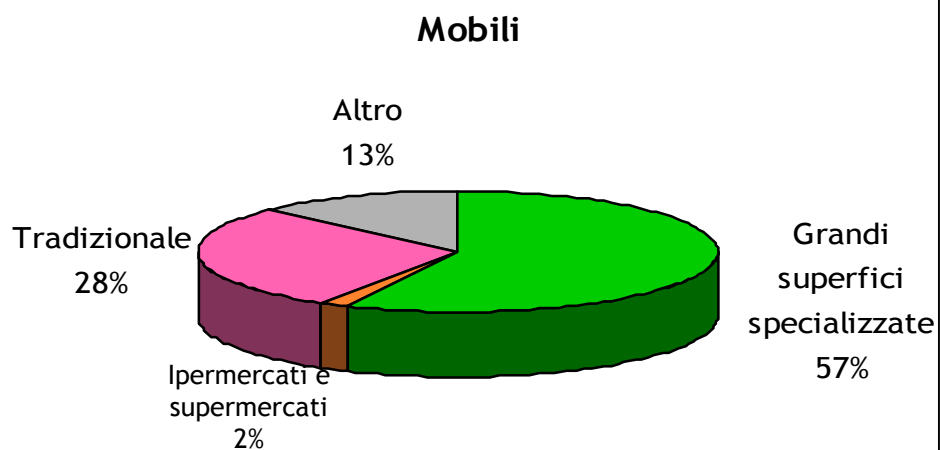
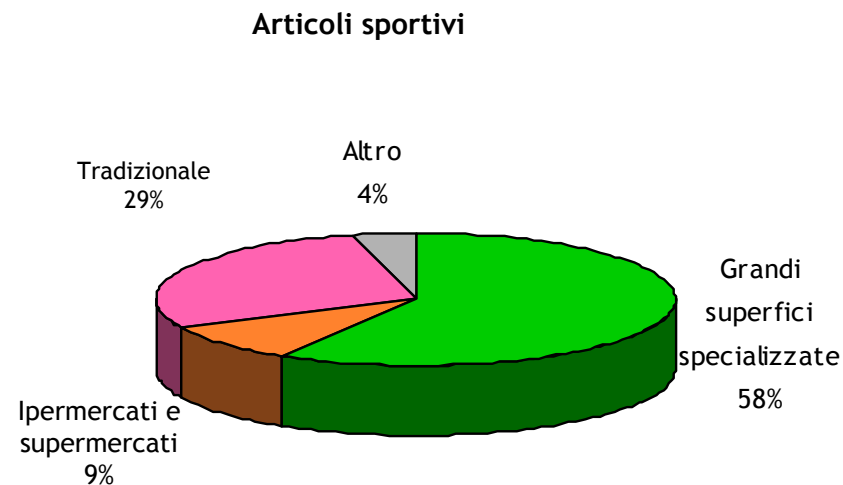
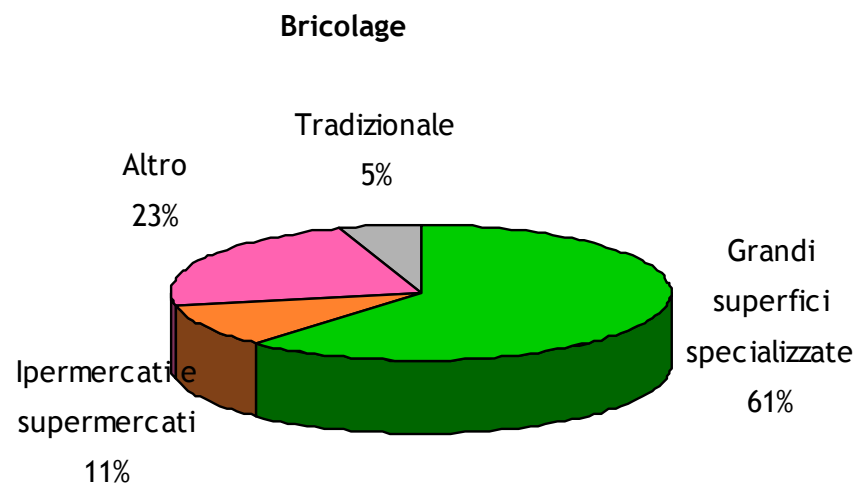
# Francia: un *benchmark* di riferimento per le Gss

- Dall'esame dei dati francesi emerge la presenza di una forte concentrazione nei diversi comparti, un processo che si è ulteriormente rafforzato nel corso degli ultimi anni a seguito sia di operazioni di acquisizione di punti vendita già esistenti sia di nuove aperture.
- Pur con alcune differenze tra i diversi comparti si evidenzia come in Francia le prime quattro catene distributive di Gss abbiano una quota di mercato (espressa in termini di metri quadrati) nella formula molto elevata, che varia tra il 50-80%.

Francia: importanza delle prime 4 insegne di Gss (2002)



# Francia: quote di mercato delle Gss per comparto (1999)



Fonte: Decas/Rhode

LA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD

I processi di interfaccia con l'industria

*Executive Summary*

2.

## Le dinamiche della distribuzione moderna non food

- I formati
- Le fasi di sviluppo delle formule Gss non food
- Multicanalità e sovrapposizioni assortimentali
- La concentrazione
- Il rapporto con il consumatore

# I formati

---

## Il Grande magazzino

- La grande distribuzione ha origine nel non food: il Grande magazzino è la prima forma distributiva moderna. Nati quasi contemporaneamente in Francia, Stati Uniti e Gran Bretagna nella seconda metà dell'800, si sono diffusi in tutti i paesi economicamente evoluti negli anni a cavallo tra i due secoli. In Italia la formula non ha trovato grande diffusione.
- Nel secondo dopoguerra, la struttura del Grande magazzino, organizzata per reparti, non ha retto all'esplosione della varietà di beni e molti reparti sono stati via via dismessi a favore degli specialisti. La gran parte delle insegne ha così ricostruito un posizionamento centrato sull'abbigliamento, gli accessori e i prodotti di bellezza, integrato da poche aree di eccellenza, spesso specifiche per le singole imprese. Hanno puntato sul mondo della persona, che si estende anche al tessile casa e agli altri articoli per l'abitazione con una connotazione di personalizzazione forte, e su un posizionamento medio alto.
- Il Grande magazzino è stato anche la prima tipologia di vendita a sperimentare una ridefinizione delle modalità di presentare l'assortimento, con un'enfasi non più centrata sulle merceologie, ma su universi di consumo. Una strada che oggi stanno percorrendo altre formule entrate in una fase di maturità e, in particolare, l'ipermercato.

# I formati (segue)

---

## La Grande superficie specializzata (Gss)

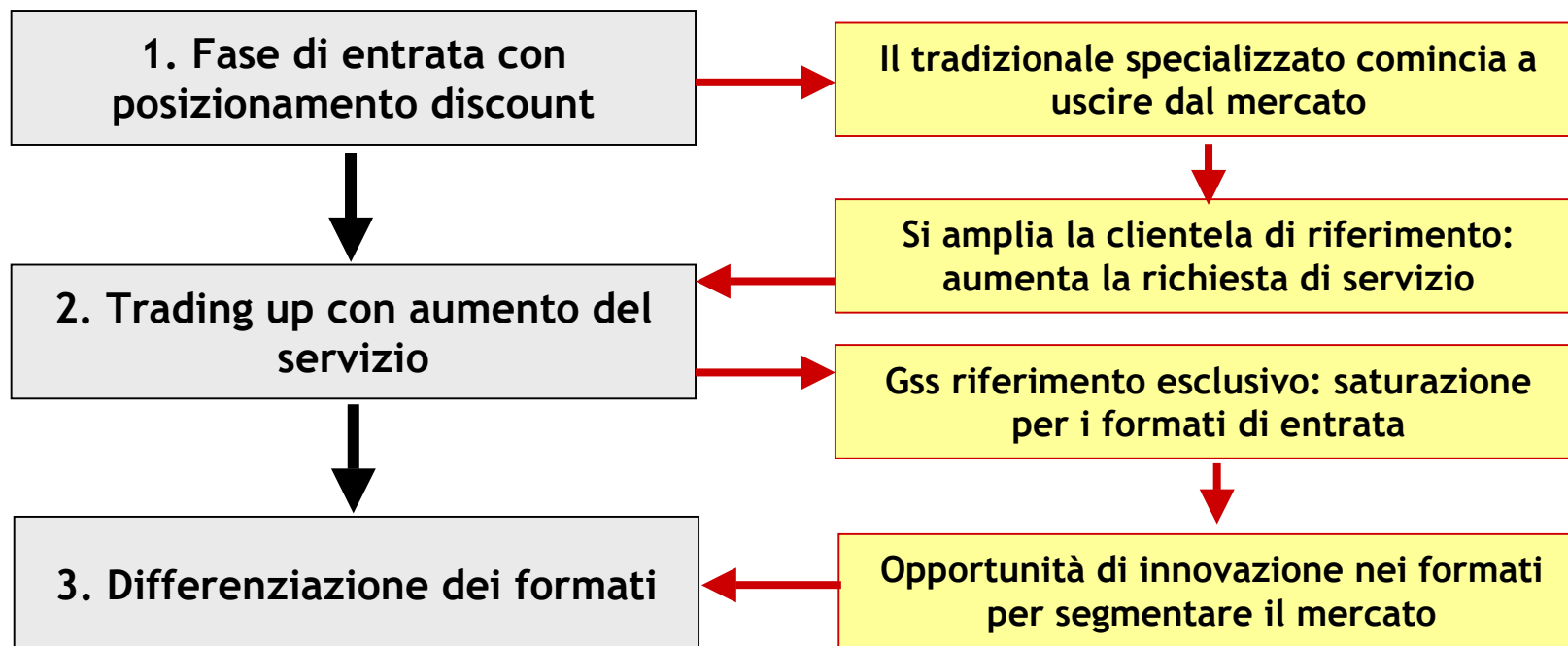
- La rivoluzione commerciale nel non food coincide con lo sviluppo delle Gss che si sviluppano a partire dall'esperienza del libero servizio alimentare. Il modello d'impresa delle Gss è costruito su quattro principali elementi:
  1. **L'ampiezza della superficie**, che consente di rappresentare adeguatamente la varietà di offerta disponibile nelle diverse specializzazioni.
  2. Il **libero servizio**, integrato da personale di contatto con la clientela, che consente di ridurre i costi del lavoro.
  3. **Localizzazioni extraurbane**, che consentono di ridurre i costi dello spazio.
  4. Lo **sviluppo a succursali**, che consente di sfruttare economie di scala e di apprendimento su tutte le funzioni centrali d'impresa.

## Il Mercatone

- La formula del **Mercatone** è tipica del contesto italiano. I Mercatoni nascono come "ipermercati" del non alimentare, con un assortimento molto ampio e poco profondo e con un forte posizionamento discount. Con lo sviluppo delle Gss, anche il Mercatone si sta in alcuni casi rifocalizzando sul mobile e l'elettrodomestico, uniformandosi a una formula diffusa in Francia e in altri paesi europei. In altri casi, rimanendo fedeli alla formula originaria, le insegne sembrano orientarsi alla copertura di mercati che, per le loro dimensioni demografiche, non consentono la sopravvivenza di Gss molto focalizzate.

# Le fasi di sviluppo delle formule Gss non food

- Le Gss presentano notevoli eterogeneità in termini di caratteristiche strutturali e di politiche commerciali. Ciononostante, è possibile individuare un percorso evolutivo che le accomuna.
- Nei comparti del bricolage, dell'*edutainment*, dello sport e dell'abbigliamento le Gss in Italia hanno raggiunto la terza fase evolutiva: spesso si tratta di differenziazioni ancora sperimentali, che necessitano di essere confermate e tarate.



# Multicanalità e sovrapposizioni assortimentali

## La multicanalità

- L'articolazione delle formule dedicate alle differenti specializzazioni accentua un problema che caratterizza il non food: la **multicanalità**. Gli stessi prodotti vengono resi disponibili in punti vendita con caratteristiche diverse in rapporto alla composizione dell'assortimento e al livello di servizio offerto.
- Nella gran parte dei casi questo processo è ancora lontano dall'aver trovato un equilibrio, ma già emergono i tre format protagonisti: Gss, Ipermercati e Specialisti.
- **Gss**: diventano il punto di riferimento per il mercato, con una quota di vendita dominante, una presenza diffusa e una varietà di declinazioni, talvolta anche caratterizzate per insegna; la loro articolazione consente spazio per almeno tre strategie di base:
  1. Grandissime superfici extraurbane, con un assortimento ampio e profondo.
  2. Medie superfici insediate in aree dense o in centri commerciali, con assortimenti più focalizzati.
  3. Versioni discount orientate alla convenienza.
- **Ipermercati**: hanno una presenza significativa in molte merceologie (bricolage, *edutainment*, tessile casa, articoli sportivi, profumeria, abbigliamento) che in alcuni casi, variabili a seconda delle insegne, vengono proposte come vere e proprie aree di eccellenza. Anche i supermercati presentano un'offerta non alimentare di servizio per i prodotti con più elevata frequenza d'acquisto; la rarefazione del tradizionale di prossimità non food sposta infatti su di loro parte della domanda di prodotti di immediata necessità.

# Multicanalità e sovrapposizioni assortimentali (segue)

---

- **Specialisti:** concentrano l'offerta su merceologie specifiche e si connotano come riferimento per utilizzatori professionali e/o che richiedono prodotti più specializzati e sofisticati.
- Sono inoltre presenti altre formule, come **Mercatoni**, **Grandi magazzini** e **commercio elettronico**, che costituiscono alternative d'acquisto di rilevanza variabile a seconda dei comparti. Non sembra però probabile che esse siano in grado di alterare gli equilibri che si determineranno tra Gss, Specialisti e Ipermercati.
  - I Mercatoni tenderanno a muoversi verso un modello di Gss sempre più focalizzata su mobili e elettrodomestici, attenuando le loro originarie caratteristiche di despecializzazione.
  - I Grandi magazzini sono e rimarranno in concorrenza con gli Specialisti di piccola superficie e si troveranno a concorrere con i *megastore* monomarca che si stanno affermando nell'abbigliamento.
  - Il commercio elettronico sarà invece sempre più integrato, in una logica di complementarietà, all'offerta delle insegne che operano con una rete fisica nei vari formati.

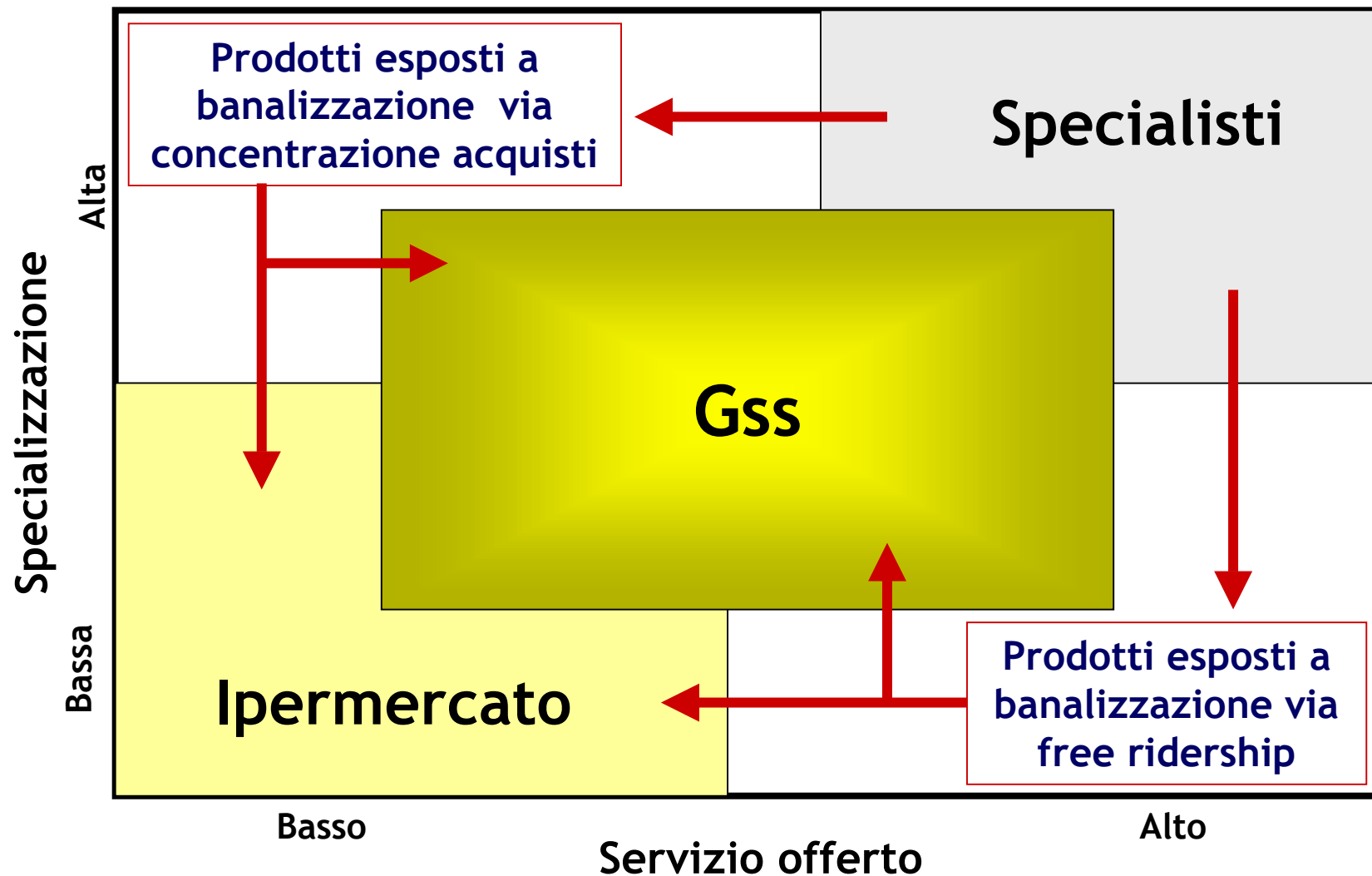
# Multicanalità e sovrapposizioni assortimentali (segue)

---

## Multicanalità: le implicazioni competitive

- La rivalità tra i tre canali dominanti, Gss, Ipermercati e Specialisti, dipende dal grado di sovrapposizione delle missioni che essi si danno in termini di **specializzazione assortimentale** e di **livello di servizio** offerto.
- Le Gss occupano su entrambe le dimensioni una posizione centrale. Specialisti e Ipermercati quelle più estreme, rispettivamente alto servizio-alta specializzazione e basso servizio-bassa specializzazione. Le rivalità competitive crescono quando:
  1. Le missioni dei canali su singoli prodotti/merceologie si sovrappongono; in questo caso la rivalità è strutturale e genera conflitti anche verticali stabili e difficili da governare.
  2. Singoli prodotti/merceologie non sono più coerenti con la missione di un canale e cominciano a migrare in un altro, di norma dagli specialisti verso Gss e Ipermercati per effetto di fenomeni di banalizzazione.
- Le due situazioni possono diventare parte dello stesso processo quando nascono dal tentativo di un ipermercato di costruire un'area di eccellenza su una certa specializzazione. Se non riesce a farlo, offrendo un livello di servizio adeguato, è portato ad aumentare la connotazione di convenienza della sua proposta, innescando un processo di *free ridership*. Il consumatore ottiene informazione nei canali a maggiore servizio e poi acquista presso l'ipermercato. Ciò spinge anche i primi a ridurre il livello di servizio, rendendo difficile fare percepire al consumatore innovazione e differenziazione.

# Multicanalità e banalizzazione



# Multicanalità e sovrapposizioni assortimentali (segue)

## Le sovrapposizioni assortimentali interne alle Gss

- Oltre alle sovrapposizioni assortimentali tra punti vendita che appartengono a formule diverse - Gss, Specialisti e Ipermercati - esiste anche una sovrapposizione tra Gss che hanno specializzazioni parzialmente sovrapposte. Le specializzazioni delle Gss non food non rispondono infatti a criteri strettamente merceologici, ma piuttosto a funzioni di consumo che spesso si sovrappongono.
- L'esempio forse più eclatante è oggi quello dell'*edutainment*, un mercato vasto e in crescita.
  - Alcune insegne, ad esempio Fnac, hanno iniziato la loro vita come librerie, hanno integrato supporti musicali e video e hanno poi cominciato a vendere anche apparecchiature Tv e Hi-Fi, allargando l'offerta fino all'informatica.
  - Altre hanno origine nell'elettrodomestico, inizialmente con un' enfasi sul bianco, si sono via via spostate sul bruno e hanno poi integrato supporti video e audio e informatica.
  - Altre ancora, nate nell'Hi-Fi, hanno integrato TV e video, messo a disposizione dei propri clienti libri e proposto almeno qualche prodotto base nell'informatica.

## I fattori alla base delle sovrapposizioni

- La sovrapposizione maggiore si verifica nel caso di prodotti semidurevoli che comportano una frequenza di visita più elevata, favorendo la concorrenza dell'ipermercato con formule orientate ai beni durevoli. L'ipermercato sfrutta la complementarità d'acquisto su beni che possono avere rotazioni accettabili. Nel caso delle Gss si incentivano visite più frequenti che, se non sono motivate dall'acquisto di beni durevoli, che costituiscono la vera specializzazione dell'insegna, fanno sì che questi rimanga informato e continuamente sollecitato dalla loro presenza.

# La concentrazione

---

## I motivi della concentrazione

- In un contesto distributivo polverizzato le relazioni verticali di canale non costituiscono una problematica rilevante: l'industria riesce infatti a trasferire a valle le proprie politiche senza eccessivi problemi.
- La progressiva industrializzazione del trade altera questa situazione:
  - Nascono pochi grandi interlocutori.
  - I grandi distributori cambiano il proprio ruolo nel sistema del valore di riferimento, sviluppando propri obiettivi di marketing.
  - Si differenziano insegne e formati che cominciano a chiedere soluzioni di servizio su misura.
- Il grado di concentrazione del trade costituisce dunque un fattore di radicale cambiamento nei rapporti verticali, che porta a tensioni nei rapporti tra industria e distribuzione, ma offre anche opportunità nuove.
- Il percorso verso la concentrazione si è ormai compiuto nella distribuzione despecializzata alimentare ed è in corso anche in quella non alimentare. È però ancora scarsa la percezione di quanto essa potrà essere forte, anche rispetto a quanto avvenuto nel food. I diversi comparti del non alimentare sono infatti assai più piccoli e il grado di concentrazione da attendersi è di conseguenza più elevato.

# La concentrazione (segue)

---

## La concentrazione a scala internazionale

- Nei prossimi anni, i comparti non food sono destinati a vedere crescere l'internazionalizzazione dei maggiori gruppi ed è probabile che questo processo sarà più rapido e consistente di quello già in corso nella grande distribuzione alimentare. I motivi che spingono all'internazionalizzazione sono principalmente tre:
  1. La ridotta dimensione dei mercati nazionali creerà presto nei paesi di riferimento (Stati Uniti, Francia, Gran Bretagna e Germania) situazioni di saturazione che spingeranno gli operatori esistenti a cercare nuovi spazi di sviluppo all'estero.
  2. La maggiore omogeneità dei comportamenti di consumo renderanno consistenti le potenziali economie negli acquisti per le imprese internazionalizzate, maggiori di quanto lo sono nell'alimentare.
  3. La concentrazione dei fornitori, in alcuni comparti già oggi misurabile a scala globale, renderà possibile una centralizzazione degli acquisti e la conquista di vantaggi rispetto agli operatori nazionali.

# La concentrazione (segue)

---

- Con riferimento ad esempio al bricolage, negli ultimi anni è evidente un aumento delle acquisizioni finalizzate alla conquista di posizioni forti a scala internazionale. L'inglese Kingfisher ha deciso di concentrare la sua attività nel bricolage dove già controllava l'insegna leader nel mercato britannico, B&Q. Nel 2002 ha condotto una Opa ostile sul gruppo Castorama e oggi dispone di una rete di vendita in 11 paesi. Leroy Merlin, parte del gruppo Auchan, ha acquisito nei primi mesi del 2003 Obi in Francia e Aki in Spagna e Portogallo, tutte insegne in precedenza controllate dalla belga GIB.
- Anche nella distribuzione moderna non alimentare è inoltre probabile che i grandi gruppi americani, per ora prevalentemente attivi nel loro mercato e con investimenti esteri spesso limitati al Canada e al Messico, decideranno di entrare anche in Europa, così come nell'alimentare ha fatto Wal-Mart.
- Anche in questo caso il comparto del bricolage è un buon esempio di quanto potrebbe avvenire. Se Home Depot, leader americano e mondiale con un fatturato di circa 60 miliardi di euro, contro i circa 9 del maggiore gruppo europeo, B&Q-Castorama, decidesse di entrare in Europa, destabilizzerebbe il mercato e innescerebbe una rincorsa ad acquisizioni e fusioni per il rafforzamento delle posizioni di mercato e delle scale operative dei gruppi esistenti.
- È dunque prevedibile che la concentrazione del trade nei comparti del non food sarà maggiore e ad una scala più internazionale di quella attuale e prevedibile nell'alimentare.

# Il rapporto con il consumatore

---

## Informazione e servizi di post-vendita

- Il processo di acquisto di beni non food è natura problematica. La ridotta frequenza d'acquisto e la complessità dei beni creano un bisogno di informazione che non può essere facilmente soddisfatto dalla produzione attraverso la comunicazione pubblicitaria. L'informazione nel punto vendita è quindi una componente fondamentale del servizio offerto dal distributore, in grado di incidere sulla scelta della marca assai più di quanto sia possibile nel food.
- Poiché si tratta di beni prevalentemente durevoli, nel non food esiste poi un bisogno di servizi di post-vendita che costituiscono una seconda fondamentale differenza rispetto ai processi di acquisto e di consumo tipici dell'alimentare.
- Almeno per quanto riguarda le Gss, formule che sono nate sulla base dell'esperienza del libero servizio alimentare, informazione e servizi post-vendita sono stati visti come un problema piuttosto che come un'opportunità. Venivano infatti percepiti come elementi che limitavano la possibilità di eliminare il personale di contatto e i relativi costi.

# Il rapporto con il consumatore (segue)

---

- Nella fase di entrata delle Gss una riduzione del servizio, che si traduceva in una parallela riduzione dei prezzi, era coerente con il contesto di riferimento poiché il consumatore poteva ottenere l'informazione che desiderava presso punti vendita specializzati e poi acquistare nelle Gss e poteva ottenere i servizi di post-vendita rivolgendosi al produttore.
- Nel momento in cui le Gss diventano le formule di riferimento nei diversi comparti e non esistono alternative per il reperimento dell'informazione la situazione muta. Non offrire informazione può ridurre la soddisfazione dei clienti e diventare un ostacolo all'acquisto. Allo stesso modo, i servizi di post-vendita possono diventare un elemento di fidelizzazione.
- È quindi significativo che nella fase oggi in corso, di dominio delle Gss, di *trading up* e di differenziazione dei formati, informazione e servizi post-vendita stiano diventando tematiche centrali su cui è probabilmente possibile trovare forme di collaborazione tra industria e distribuzione: consumatori più informati e assicurati sui servizi di post-vendita sono anche consumatori meglio in grado di apprezzare i prodotti e più disposti ad acquistarli.

# LA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD

## I processi di interfaccia con l'industria

### *Executive Summary*

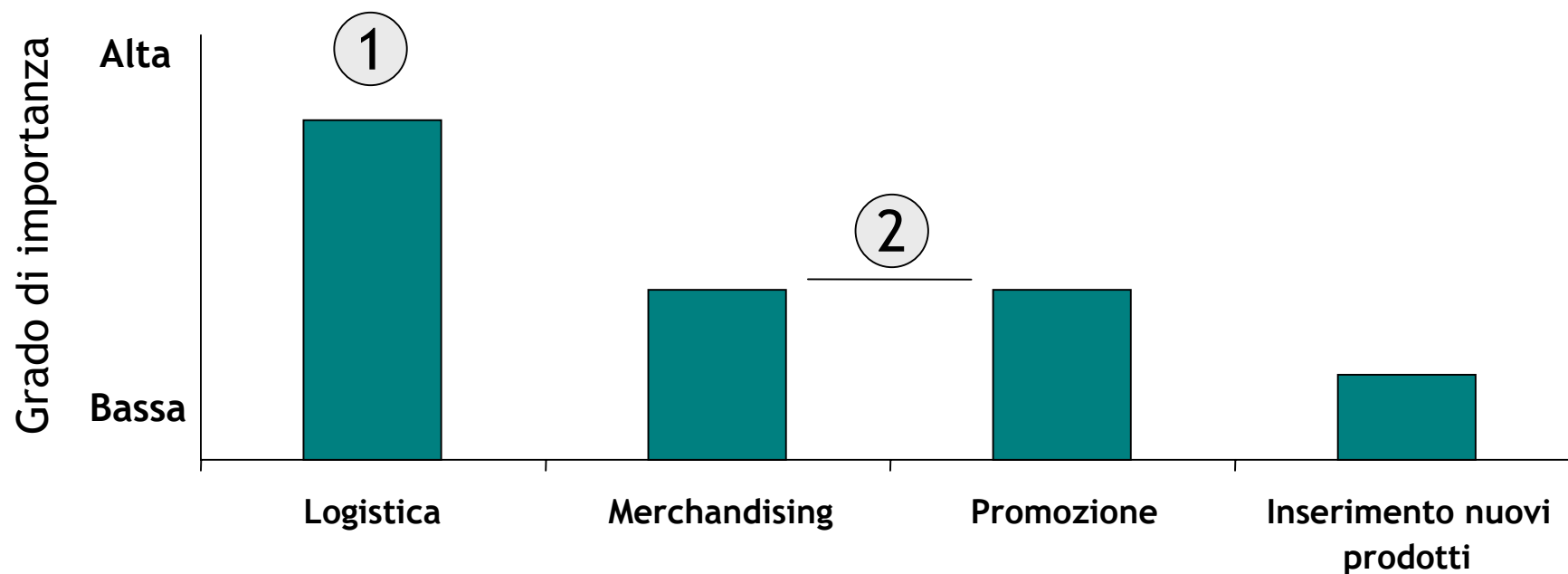
# 3.

## Le aree di collaborazione: le priorità

- Logistica
- Architettura logistica: i modelli a tendere
- Interfacce operative: le aree di intervento
- Direct store delivery
- Consegne centralizzate
- Merchandising
- Vincoli di spazio
- Natura della categoria di prodotto e opportunità di collaborazione
- Fasi del merchandising e aree di collaborazione
- Display
- Visual communication
- Informazione al consumatore
- Category management
- Eventi promozionali
- Inserimento nuovi prodotti

# Le aree di collaborazione: le priorità

- Di seguito sono delineate le proposte prioritarie di intervento che nascono dalla valutazione delle opinioni espresse dalle imprese che hanno partecipato alla ricerca. In ordine di importanza la **Logistica** è risultata quella da privilegiare, seguita dal merchandising, dalle promozioni e dall'inserimento di nuovi prodotti.



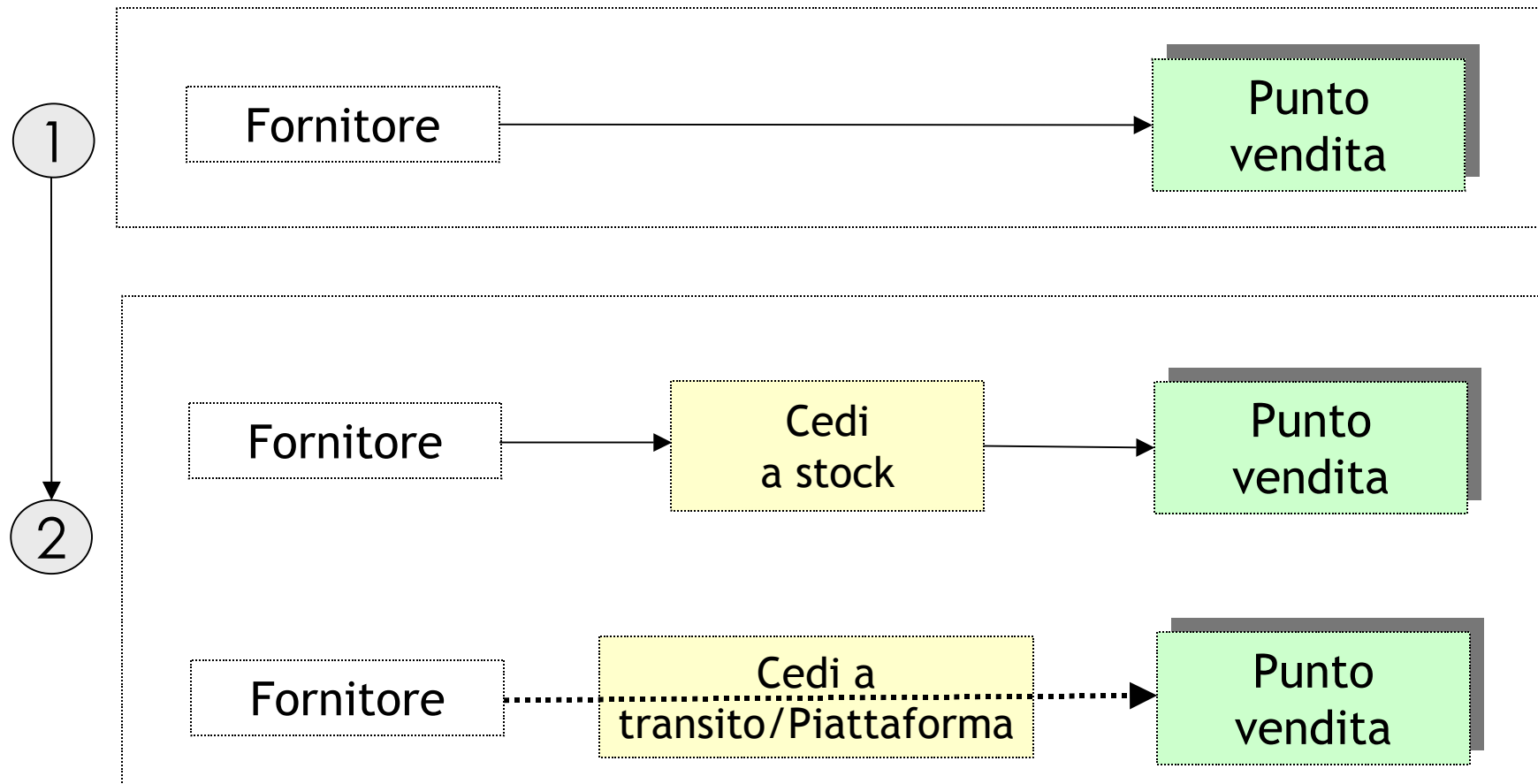
# Logistica

---

- La logistica è risultata al tempo stesso l'area più critica, ma anche quella in cui è maggiore la disponibilità delle imprese a collaborare.
- Qualsiasi progetto di razionalizzazione logistica non potrà non tenere conto dei vincoli e delle opportunità che si pongono in relazione alla prevalente architettura dei flussi logistici che governano le relazioni di scambio commerciale.
- Da questo punto di vista, gli spazi di collaborazione che si aprono a industria e distribuzione convergono in due grandi aree progettuali:
  - Una prima area si concentra sul miglioramento dell'attuale architettura dei flussi logistici che vede il punto vendita svolgere un ruolo particolarmente rilevante nella *supply chain* come nodo che emette l'ordine e riceve direttamente la merce dal fornitore secondo i modelli di flusso di tipo *Direct Store Delivery*.
  - Una seconda area progettuale è invece legata alle architetture centralizzate dei flussi logistici, oggi ancora non molto numerose, ma in prospettiva destinate inevitabilmente a diffondersi con la crescita dimensionale delle insegne della distribuzione e con l'ampliarsi dei formati di vendita moderni da esse gestiti.

# Architettura logistica: i modelli a tendere

Nel prossimo futuro i tre modelli tenderanno a convivere



# Interfacce operative: priorità di intervento

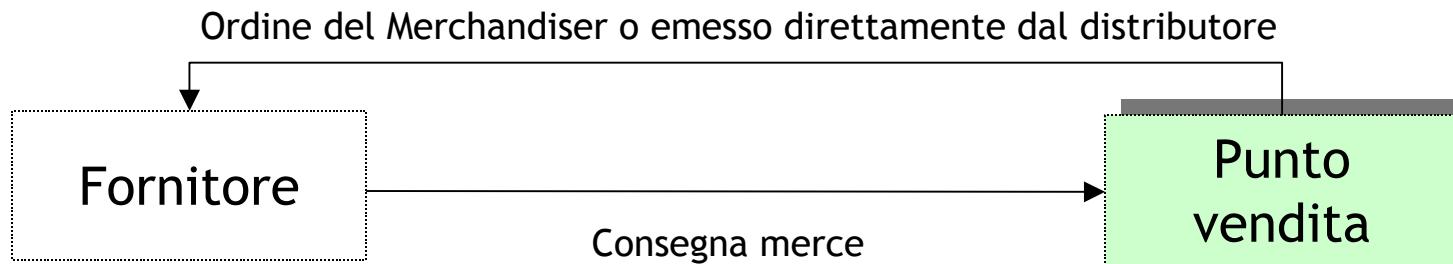
- Di seguito, per ciascuno dei tre modelli di flussi logistici, vengono proposte le priorità di intervento in virtù sia della concreta fattibilità, sia della rilevanza segnalata dalle imprese durante la fase di analisi sul campo.

	EAN UNITÀ CONSUMATORE	PROGRAMMAZIONE INTEGRATA DELLA GESTIONE SCORTE	SINCRONIA DEI FLUSSI LOGISTICI DI TRASPORTO-CONSEGNA	SINCRONIA DEI FLUSSI LOGISTICI DI REPLENISHMENT A SCAFFALE	RAZIONALIZZAZIONE DEL CICLO DELL'ORDINE	STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE
DIRECT STORE DELIVERY	●		●	●		●
CONSEGNE CENTRALIZZATE A STOCK	●	●			●	
CONSEGNE CENTRALIZZATE A TRANSITO	●		●		●	

- Nelle pagine che seguono sono illustrate, per ciascuna delle aree progettuali, alcune considerazioni di sintesi sulle priorità di intervento.

# Direct store delivery: sistema delle convenienze

## Direct Store Delivery



### Vantaggi

- Per il distributore
  - Nessun investimento in magazzino centrale o piattaforma
  - Minori costi in attività di riordino e allestimento scaffali
- Per il produttore
  - Maggiore affidabilità del replenishment gestito in prima persona
  - "Controllo commerciale" dello scaffale

### Svantaggi

- Per il distributore
  - Minor controllo del livello del servizio (es. stock-out)
  - Difficoltà di gestione della sincronia dei flussi (es. orari scarico, saturazione slot orari, trasferimenti da area riserva a scaffale)
- Per il produttore
  - Costi logistici di rifornimento del punto vendita

# Direct store delivery: aree di miglioramento

---

## EAN sulle unità consumatore

- La presenza del codice EAN sulle unità consumatore è la premessa indispensabile per migliorare i processi della *supply chain*. Per incidere positivamente nei processi di punto vendita, la codifica e la simbologia utilizzate devono però essere sufficientemente diffuse in termini di numero di codici prodotto sul totale ed essere in grado di richiamare nel sistema informativo le informazioni necessarie.
- Si ritiene opportuno sensibilizzare fornitori e distributori su un maggior utilizzo della codifica EAN, anche attraverso gruppi di lavoro in grado di cogliere le specificità di applicazione settoriale della codifica (es. tessile/abbigliamento; dischi/libri).

## Sincronia dei flussi di trasporto e scarico sul punto vendita

- Alla luce del diffuso ricorso da parte dei fornitori alla terziarizzazione del trasporto, oggi la responsabilità di fissare i termini della consegna e di stabilire il livello del servizio al distributore è generalmente lasciata al terzista, le cui scelte possono anche non coincidere con le esigenze di servizio della moderna distribuzione non alimentare. D'altra parte lo stesso punto vendita si riserva comunque di decidere il ritardo o addirittura il rinvio dello scarico in assenza di un arrivo puntuale dell'automezzo.
- Al riguardo si ritiene quindi opportuno svolgere un approfondimento di analisi finalizzato a individuare soluzioni organizzative che, partendo dalla situazione indagata, consentano di ridurre il fenomeno dei doppi invii e, più in generale, di migliorare i processi di trasporto-consegna anche attraverso un miglior controllo delle prestazioni del trasportatore incaricato.

# Direct store delivery: aree di miglioramento (segue)

---

## Sincronia dei flussi di *replenishment* scaffale

- Il collegamento tra l'area di riserva del punto vendita e lo scaffale è un segmento della *supply chain* particolarmente critico in cui si possono creare ulteriori ritardi e inefficienze. Al di là dei problemi interni alla distribuzione e all'industria, per quanto riguarda le aree di interfaccia si ritiene opportuno ricercare un miglioramento della capacità di presidio del reparto, attraverso soluzioni collaborative di relazione diretta tra merchandiser e caporeparto.

## Strumenti di misurazione delle *performance*

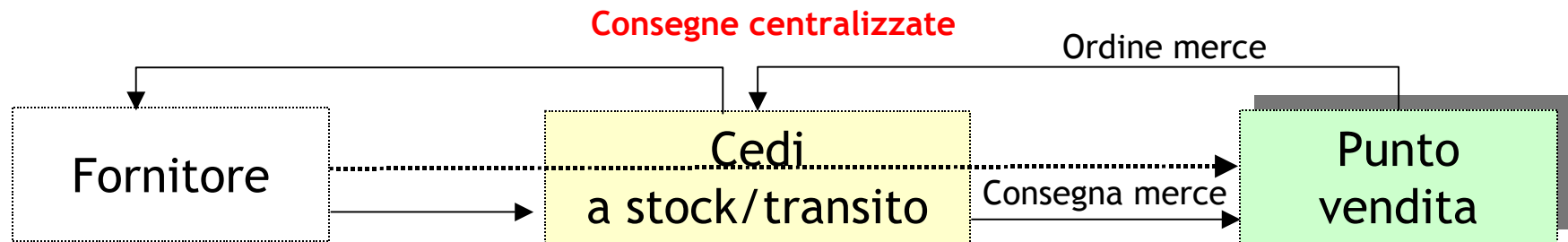
- Una delle precondizioni per relazioni maggiormente collaborative è la capacità di condividere e scambiare informazioni omogenee sulle *performance* dei prodotti sul punto vendita.
- Al di là delle ragioni connesse alla trasparenza commerciale, che in molti casi ostacolano i progetti di scambio informativo, l'analisi ha rilevato una sostanziale impossibilità a collaborare, anche nei casi in cui ne esistono le premesse, in relazione alla carenza di dati e informazioni disponibili sulla base dei criteri di classificazione merceologica attualmente utilizzati. La sostanziale assenza di un linguaggio comune sui prodotti è l'elemento di vincolo più spesso segnalato dalle aziende.
- Almeno nelle categorie dimensionalmente più grandi e, soprattutto, più mature dal punto di vista dei processi di consumo, è quindi opportuno avviare la condivisione delle chiavi di lettura delle informazioni di mercato attraverso un accordo sul linguaggio di base utilizzato per aggregare i dati di *sell out* dei prodotti o le altre informazioni rilevanti.

# Consegne centralizzate: trend in atto

---

- La scelta del distributore di centralizzare i flussi logistici e di costituire un magazzino (Cedi) o una piattaforma al servizio dei punti vendita è riconducibile alla crescita dimensionale delle insegne e può essere funzionale sia a reti costituite da un numero elevato di punti vendita di piccola dimensione (che richiedono un servizio logistico di rifornimento più raffinato e parcellizzato), sia al contrario a reti di punti vendita di più grande dimensione, che possono rendere opportune soluzioni come le piattaforme di transito a monte dei punti vendita.
- Peraltro, tali scelte di centralizzazioni sono comunque compatibili con strategie di *outsourcing* evoluto, ovvero di terziarizzazione non del solo segmento del trasporto, ma anche delle più strategiche funzioni di stoccaggio e preparazione delle consegne per i punti vendita.
- Le attese di evoluzione dimensionale della rete di vendita di Gss nel nostro paese cominciano ad essere rilevanti in diversi settori merceologici. Almeno nei settori dove il trend di crescita dei punti vendita è già in corso, la tendenza alla centralizzazione dovrebbe quindi rientrare nelle strategie di un numero crescente di insegne, proprio a partire da obiettivi di ricerca di una maggiore efficienza e di un migliore controllo commerciale della rete di vendita.

# Consegne centralizzate: sistema delle convenienze



Vantaggi	
Per il distributore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potere di mercato da concentrazione degli acquisti</li> <li>- Sconti accentrato</li> <li>- Livello del servizio ai punti vendita</li> </ul>
Per il produttore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficienza logistica nella gestione di scorte e trasporti</li> <li>- Efficienza commerciale</li> </ul>
Svantaggi	
Per il distributore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimenti negli <i>asset</i> (magazzino, sistema informativo, trasporti)</li> <li>- Capitale immobilizzato in scorte centrali e rischi di obsolescenza</li> </ul>
Per il produttore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione del presidio commerciale del punto vendita</li> </ul>

# Consegne centralizzate: sistema delle convenienze

## (segue)

---

- La scelta di centralizzare i flussi logistici potrà essere condotta dalle insegne sulla base di due modalità, non necessariamente alternative:
  - ➔ Consegne centralizzate a stock.
  - ➔ Consegne centralizzate a flusso:
    - Per carichi pre-allocati.
    - Per carichi pre-indirizzati.
  
- Il passaggio a flussi centralizzati con tecniche a transito è particolarmente impegnativo sia per il fornitore sia per il distributore.
  - ➔ Dal punto di vista della distribuzione, è infatti necessaria la capacità della piattaforma di elaborare ordini accorpati sulla base delle esigenze dei diversi punti vendita e, successivamente, di gestire i processi di consegna rispettando i *lead time* concordati con il capireparto.
  - ➔ Dal punto di vista del fornitore, è invece richiesta una elevata capacità di programmare quantità e tempi di consegna alla piattaforma. L'obiettivo è particolarmente impegnativo nel caso dei carichi pre-indirizzati, per i quali è lasciata al fornitore la responsabilità di preparare l'ordine che sarà poi consegnato in ciascun punto vendita.

# Consegne centralizzate: sistema delle convenienze

## (segue)

---

- Per quanto riguarda la consegna centralizzata a Cedi, il nodo critico in termini di relazioni verticali è la determinazione dello sconto di accentrimento e, più in generale, le modalità di contrattualizzazione delle condizioni di vendita.
  - ➔ Dal punto di vista del distributore, è infatti opportuno valorizzare correttamente le esternalità positive generate al fornitore in termini di riduzione, a parità di prodotti consegnati, di una serie di voci di costo, tra cui i costi di trasporto e quelli commerciali relativi ai merchandiser.
  - ➔ Dal punto di vista del fornitore, è invece opportuno formalizzare le condizioni commerciali che saranno riservate ai propri prodotti sul punto vendita, nel tentativo di rendere sostanzialmente neutra la separazione delle attività di merchandising/vendita da quelle logistiche (presa ordine e "riassetto degli scaffali") svolte in prima persona nelle modalità di consegna *Direct Store Delivery*.
- Nondimeno, alla centralizzazione è legato spesso un fenomeno di richiesta di sconti a volte indirizzati più a sostenere aggressive politiche di prezzo a livello di punto vendita (discriminazione) che non a valorizzare adeguatamente i servizi dati e ricevuti a Cedi e a punto vendita (differenziazione). Così come, dall'altra parte, i distributori segnalano l'esistenza di un potenziale rischio, centralizzando, di incorrere in politiche push del fornitore e comunque tali da mettere potenzialmente in difficoltà l'azienda in presenza di periodi congiunturali sfavorevoli.

# Consegne centralizzate: aree di miglioramento

---

## EAN sulle unità consumatore

- Per migliorare l'efficienza dei controlli quali-quantitativo della merce in ingresso a Cedi e piattaforma, tali controlli dovrebbero essere svolti sulle unità di carico di più elevato livello (pallet e poi colli/casse/cartoni), attraverso sistemi automatici di lettura delle informazioni relative al carico stesso.
- In realtà, essendo spesso impossibile utilizzare il codice EAN sui cartoni e sulle unità logistiche di primo livello (i pallet), in quanto assente, non leggibile o comunque non utilizzabile, quasi sempre tali processi sono svolti aprendo il cartone. Pur non essendo la modalità migliore possibile, la presenza di un codice EAN leggibile e corretto sulle unità consumatore consente di raggiungere discreti livelli di efficienza e, soprattutto, di affidabilità dei processi di controllo. È però necessario aumentare i livelli di diffusione della codifica EAN dell'unità consumatore e migliorare il rispetto delle regole di codifica.

## Programmazione integrata della gestione scorte

- Con particolare riferimento all'architettura che prevede la centralizzazione dei flussi logistici a stock del distributore e alla gestione di categorie merceologiche "difficili" in termini di capacità previsionale delle vendite, di rapidità del ciclo di vita, di valore immobilizzato in scorte, esistono casi in cui, pur centralizzando, è opportuno mantenere una responsabilità condivisa della programmazione delle scorte. Industria e distribuzione in sostanza, sulla base di un business plan condiviso, che sottende una comune visione sullo sviluppo della categoria, possono collaborare nello scambio informativo necessario alla definizione di una previsione unica della domanda e degli ordini.

# Consegne centralizzate: aree di miglioramento (segue)

---

## Sincronia dei flussi di trasporto per il cedi/piattaforma a transito

- I processi di lavorazione delle piattaforme, che comportano la gestione a transito delle merci con cicli di riempimento/svuotamento molto rapidi degli eventuali *buffer stock*, richiedono un'elevata sincronia dei flussi di trasporto che convergono sulla piattaforma. Questi devono essere in grado di rispettare i piani di scarico programmati attraverso un'elevata affidabilità sia dei *lead time*, sia delle quantità consegnate rispetto a quelle ordinate.
- Si ritiene opportuno sviluppare un approfondimento di analisi per verificare l'efficacia di modalità collaborative di programmazione dei carichi finalizzati a generare una maggiore precisione dei flussi di trasporto in *cross-docking*, senza penalizzare eccessivamente la ricerca di economie di accorpamento nella fase di generazione dei carichi.

## Razionalizzazione del ciclo dell'ordine

- Pur scontando le specifiche caratteristiche delle merceologie non food, in termini di frequenza d'ordine e di dimensione del lotto medio di acquisto, nonché la particolare natura delle imprese, tipicamente di medio-piccola dimensione, è indubbio che il ciclo dell'ordine sia un'area di interfaccia particolarmente rilevante. Il tema diventa prioritario nel caso di consegne centralizzate e a riordino periodico, condizioni in cui la presenza di sistemi razionali e/o automatici di gestione dei documenti a supporto del ciclo dell'ordine sono in grado di generare i vantaggi più rilevanti.

# Consegne centralizzate: aree di miglioramento (segue)

---

- Le aree di miglioramento delle interfacce sono qui essenzialmente due:
  - La prima fa riferimento alla capacità delle imprese di creare documenti esenti da errori *ab origine*. Per quanto riguarda l'ordine, il primo dei documenti emessi è quello da cui dipende buona parte della correttezza dei documenti che lo seguono (conferma d'ordine, resi di prodotto, fatture, note di credito/debito), l'area di miglioramento fondamentale è quella dell'allineamento delle anagrafiche di prodotto. E' un processo particolarmente delicato e difficile da affrontare, in particolare quando dalle informazioni puramente anagrafiche si passa ai dati di natura logistica (es. peso, dimensione, confezioni per cassa, cartoni per pallet) o, addirittura, commerciale (es. sconti canale, sconti insegna). Le soluzioni da sperimentare al riguardo sono sia quelle di scambio elettronico bilaterale tra due singole aziende sia le più efficienti soluzioni di natura data pool con l'adesione a cataloghi elettronici gestiti da terze parti che cominciano a diffondersi anche nel nostro paese.
  - La seconda area di miglioramento fa riferimento alla capacità delle imprese di utilizzare tecnologie diverse dal fax come strumenti abilitanti lo scambio dei documenti. Anche qui non resta che rimandare alle soluzioni tecnologiche in essere, in particolare alla piattaforma Web-Edi Euritmo già resa operativa da Indicod. Tale soluzione appare particolarmente indicata per le aziende piccole e medie, caratterizzate da dimensioni dei lotti d'ordine non particolarmente elevate e, soprattutto, non in grado di investire risorse monetarie e umane nell'acquisizione di tecnologie specifiche come, ad esempio, le soluzioni di Edi strutturato con traduttori interni di file Eancom.

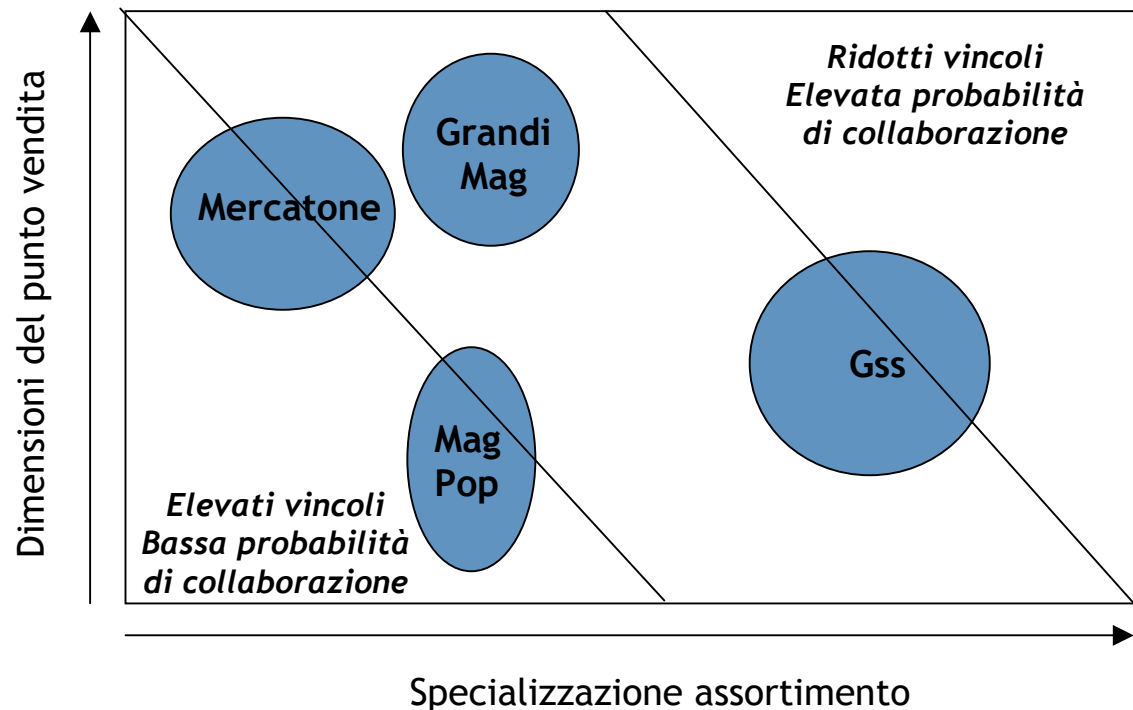
# Merchandising

---

- Il merchandising è un'area di grande interesse sia per l'industria, sia per la distribuzione. Tuttavia tale interesse tende a prendere direzioni diverse e divergenti in funzione della differente natura degli obiettivi delle parti.
- Se infatti, da un lato, industria e distribuzione condividono un generale obiettivo di sfruttamento dello spazio come ambiente di comunicazione e di relazione finalizzato a valorizzare l'offerta, dall'altro, l'oggetto da valorizzare e le logiche di progettazione sono differenti. Per l'industria si tratta di comunicare e di valorizzare il prodotto e più in generale l'immagine di marca, per la distribuzione il servizio e l'immagine del punto vendita.
- È perciò opportuno individuare soluzioni alternative o percorsi di collaborazione differenti in funzione di vincoli strutturali e di opportunità derivanti dalla coincidenza di obiettivi.
- I vincoli strutturali derivano sostanzialmente da:
  - ➔ Caratteristiche strutturali dei punti vendita (dimensioni e vincoli di spazio).
  - ➔ Struttura dell'assortimento.
- Le opportunità possono essere ricercate nella condivisione di progetti di comunicazione e di valorizzazione dell'offerta del e all'interno del punto vendita. L'individuazione di soluzioni collaborative dipende in genere dal:
  - ➔ Comportamento d'acquisto del consumatore e dal grado di problematicità delle categorie di prodotto.
  - ➔ Ruolo della categoria di prodotto per il distributore.

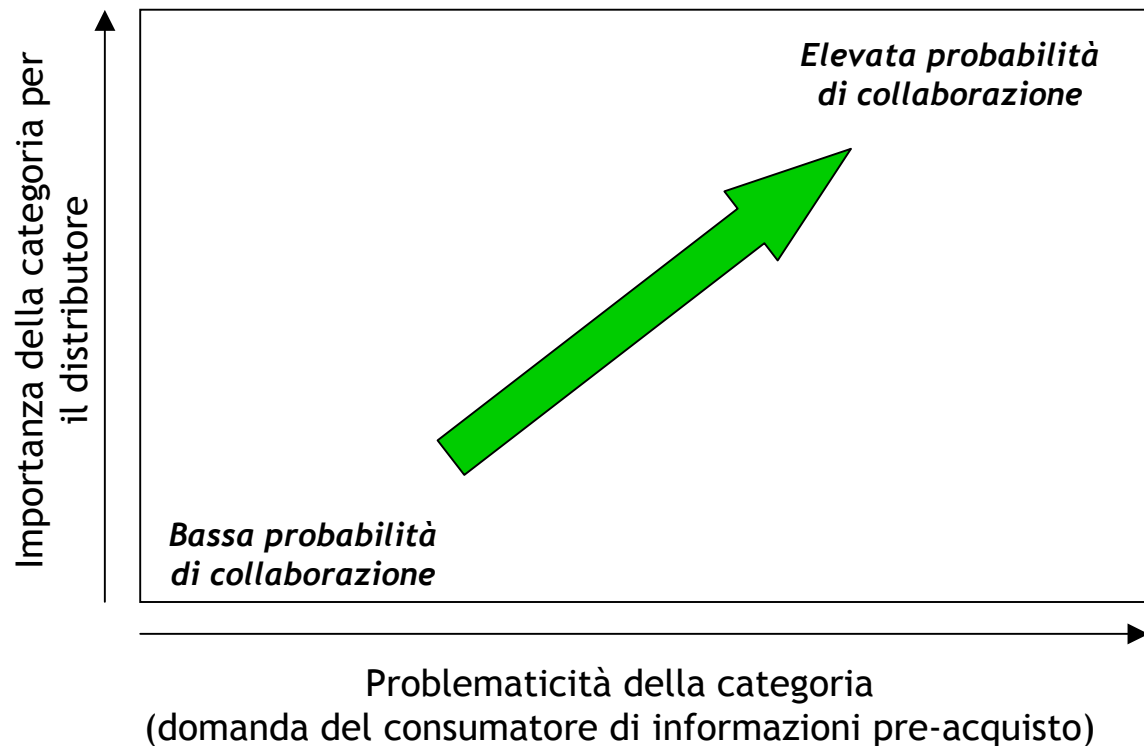
# Vincoli di spazio

- La possibilità di individuare soluzioni di merchandising si scontra innanzitutto con i vincoli di spazio. Tali vincoli non dipendono tanto dalla dimensione assoluta dei punti vendita, quanto dallo spazio assegnato alle diverse categorie.
- Sulla dimensione dello spazio assegnato alle singole categorie di prodotto incide il grado di specializzazione dell'assortimento definito in funzione del numero e della diversità delle categorie di prodotto gestite.
- La combinazione di queste due variabili tende in linea generale a spiegare la maggiore o minore probabilità di sviluppare progetti collaborativi di merchandising.
- Tale schema di valutazione può essere applicato anche in una prospettiva *intratype*, vale a dire confrontando le diverse insegne che operano con lo stesso *format*.



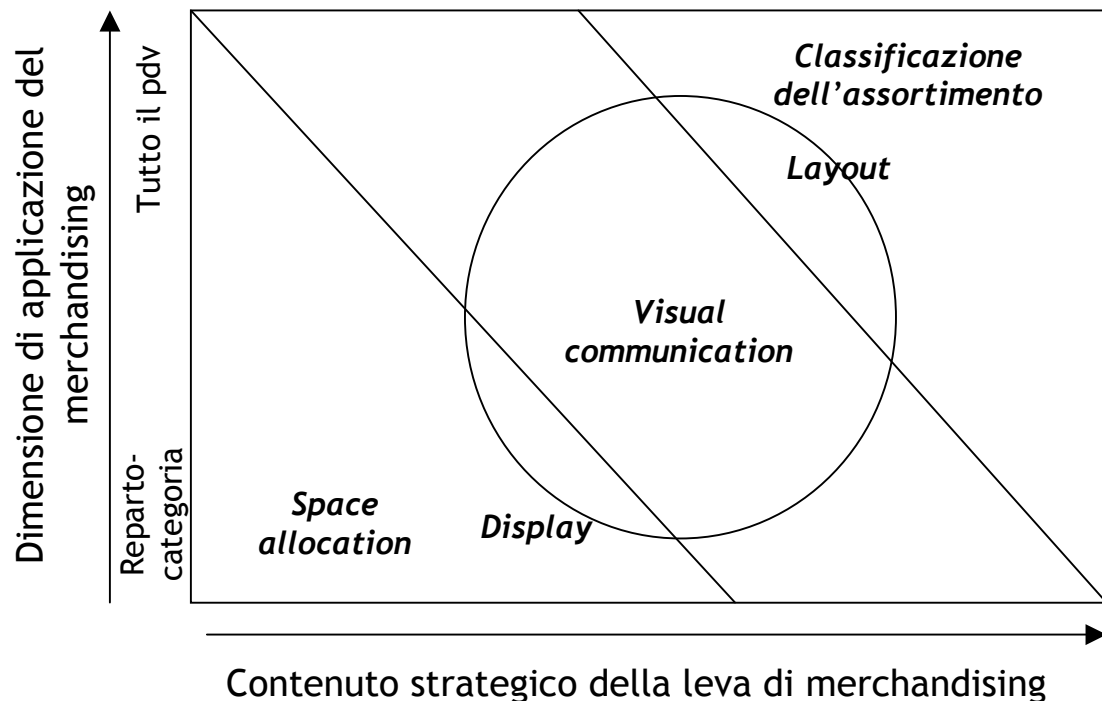
# Natura della categoria di prodotto e opportunità di collaborazione

- Il comportamento d'acquisto dei prodotti non food si caratterizza per un elevato grado di problematicità. Il consumatore, infatti, richiede e ricerca anche nel punto vendita informazioni sul prodotto e sulle sue modalità di utilizzo.
- Il merchandising offre, soprattutto alle grandi superfici che hanno introdotto il libero servizio, diversi strumenti per favorire il trasferimento di informazioni al consumatore sul punto vendita. Lo sviluppo di strumenti e soluzioni di questo genere può aprire spazi di collaborazione.
- Data l'evidente condizione di limitatezza delle risorse, industria e distribuzione sono in genere costrette a procedere per priorità.
- Le opportunità di collaborazione sono quindi condizionate dal grado di importanza che le diverse categorie di prodotto assumono per il *format* e per l'insegna.



# Fasi del merchandising e aree di collaborazione

- Gli spazi di collaborazione tendono a variare tra le diverse fasi del processo di merchandising in funzione del loro ambito d'applicazione all'interno del punto vendita e del diverso livello di contenuto strategico. Le possibilità maggiori si trovano in questo caso nella fascia centrale della matrice.
- Interventi come *space allocation* e *display*, di ridotto contenuto strategico, da replicare per tutte le categorie e i reparti, non sono particolarmente interessanti per il distributore se non esistono altri obiettivi come per esempio quelli di efficienza logistica e di contenimento dei costi.
- Interventi di natura strategica (classificazione dell'assortimento e *layout*) che coinvolgono tutto il punto vendita sono decisamente più interessanti ma più complessi.
- Nella *visual communication* sono individuabili le soluzioni con maggiore probabilità di immediata applicazione



# Display

- Per quanto riguarda i modelli di *display* le prospettive di industria e distribuzione non sono facilmente conciliabili. La marca non è necessariamente una variabile utilizzata dal consumatore per leggere le diverse proposte assortimentali e non è un criterio espositivo interessante per il distributore.
- Maggiore è la probabilità di individuare soluzioni condivise per quanto riguarda le strutture espositive. Industria e distribuzione possono innanzitutto operare nel senso della riduzione dei vincoli e del disallineamento tra modalità espositiva e confezionamento dei prodotti.
- **Nel caso di strutture espositive del distributore**
  - ➔ Industria ⇒ Rilevazione delle strutture espositive utilizzate dal trade.
  - ➔ Industria ⇒ Dimensionamento di prodotti, imballi (quando esposti) e materiale di comunicazione (allegato a prodotti e imballi) coerenti con le strutture del trade.
  - ➔ Distribuzione ⇒ Standardizzazione strutture e procedure di utilizzo e caricamento all'interno della rete/insegna.
- **Nel caso di strutture espositive del produttore**
  - ➔ Industria ⇒ Rilevazione delle caratteristiche strutturali dei punti vendita (spazio dedicato al reparto, vincoli, e così via).
  - ➔ Industria ⇒ Modularità e scalabilità delle soluzioni espositive per renderle adattabili alle diverse situazioni e condizioni dei punti vendita.
  - ➔ Distribuzione ⇒ Controllo delle corrette modalità di utilizzo delle strutture espositive.

# Visual communication

---

- La comunicazione visiva può veicolare ai consumatori tre tipi di contenuto:
  - Informativa sul prodotto e sulle sue modalità d'uso.
  - Informativa sulla marca e sul produttore.
  - Segnaletica e ambientazione di reparto e di categoria.
- Le prime due aree sono quelle di più immediata applicazione, mentre la terza tende ad assumere valenze più strutturali e strategiche per la distribuzione. Di conseguenza può essere accomunata al tema del *layout* e della classificazione dell'assortimento.
- Grandi Magazzini, Mercatoni e Gss devono gestire il difficile equilibrio tra orientamento al costo e orientamento al servizio. Per quanto riguarda in particolare il servizio informativo, così importante per il consumatore nel caso della gran parte dei prodotti non food, tutte queste formule si trovano a fronteggiare alcuni problemi:
  - Dimensionamento del personale di reparto in funzione dei periodi di bassa o media affluenza. Nei periodi di maggiore affluenza il punto vendita non è adeguatamente presidiato o lo è con personale part-time poco professionalizzato.
  - Elevata varietà e variabilità delle referenze gestite. Ogni responsabile di reparto e di categoria gestisce un numero estremamente elevato di prodotti e marche il che rende molto complessa l'attività di aggiornamento.
  - *Turnover* del personale. Anche quando il personale è dimensionato in modo adeguato, tutti questi sforzi, compresi quelli di formazione, tendono ad essere vanificati dal continuo ricambio di personale.

# Visual communication: l'informazione sul prodotto

---

- Industria e distribuzione possono ridurre i problemi cui si è fatto cenno sviluppando materiale informativo sui prodotti da mettere a disposizione dei consumatori all'interno dei punti vendita.
- Per quanto riguarda i contenuti, industria e distribuzione possono condividere l'analisi sul comportamento d'acquisto per individuare le informazioni più richieste e più rilevanti. In prima approssimazione i contenuti possono riguardare:
  - Specifiche tecniche di prodotto.
  - Prestazioni del prodotto.
  - Modalità e tecniche d'uso e di manutenzione dei prodotti.
  - Commenti e recensioni redatte da terze parti o dallo stesso distributore.
- Quando il distributore ha l'obiettivo di mantenere omogenea la comunicazione all'interno del punto vendita, l'industria diviene fornitrice di contenuti che poi vengono trasformati in standard di comunicazione dal distributore. È quindi necessario affinare tempi e procedure, ma anche ridurre il rischio di comunicazione sovrapposta o incoerente.
- Tale materiale può assumere forme più o meno tradizionali:
  - Schede tecniche di prodotto.
  - "Cartellini", *flag* e *stopper* da apporre sul lineare.
  - Poster e cartelloni.
  - Magazine e Guide all'acquisto.
  - Presentazioni multimediali su totem o maxi schermo.
  - Cataloghi informatizzati.

# Informazione al consumatore: un'opportunità d'integrazione *online-offline*

---

- Nel caso dei beni durevoli, la problematicità del processo d'acquisto e la sua durata fanno sì che il consumatore raccolga informazioni non solo durante la visita al punto vendita ma anche in luoghi e tempi diversi.
- Questo fenomeno tende ad assumere maggiore importanza quando i tempi, le risorse umane e gli spazi *in store* dedicabili all'informazione sono limitati dai vincoli strutturali precedentemente ricordati.
- Da questo punto di vista internet e le tecnologie di comunicazione possono dare un notevolissimo contributo in diverse dimensioni:
  - Pre-informare i consumatori sulle caratteristiche dei prodotti e delle marche.
  - Pre-informare i consumatori sulle disponibilità.
  - Aggiornare il personale di punto vendita in modo puntuale e rapido sull'evoluzione delle tecniche e sulle novità di prodotto, riducendo così l'impatto della variabilità dell'offerta e del *turnover* del personale.
  - Stimolare consumatori già acquirenti ad aumentare la frequenza di visita al punto vendita.
- Industria e distribuzione possono realizzare soluzioni di collegamento fisico-virtuale sia aperti al consumatore finale, sia chiuse e riservate alla relazione produttore-distributore.

# Classificazione dell'assortimento, *layout* e ambientazione di reparto: category management

---

- La condivisione di modelli di classificazione dell'assortimento, di definizione del *layout* e di ambientazione dei reparti e delle categorie comporta una partecipazione diretta del produttore al progetto strategico di posizionamento del distributore.
- Le tre fasi di merchandising in questione possono quindi diventare aree di collaborazione all'interno di un progetto comune di category management. Anche in questo caso industria e distribuzione possono preliminarmente condividere risorse economiche e manageriali per l'analisi dei comportamenti di consumo e d'acquisto del consumatore. In particolare alcune indicazioni riferite a diversi segmenti di domanda possono risultare fondamentali:
  - Problematicità dell'acquisto per il consumatore (tipo e profondità dell'informazione pre-acquisto richiesta).
  - Criteri di classificazione e di categorizzazione utilizzati dal consumatore.
  - Associazioni tra prodotti, marche e categorie.
  - Rilevanza della categoria e del reparto per l'immagine del punto vendita.
- Una volta verificato il grado di coerenza strategica tra marca, categoria, reparto e insegna sarà possibile definire se lo sviluppo del processo di category management può essere condiviso e se tenderà ad assumere valenze di natura strategica oppure dovrà limitarsi a ricavare spazi per operazioni di natura più tattica.

# Eventi promozionali

---

- La rilevanza delle attività promozionali nei rapporti industria-distribuzione è profondamente diversa in funzione del canale considerato. Da questo punto di vista emergono tre differenti situazioni:
  - I Mercatoni, che si propongono al mercato con una politica orientata alla convenienza sull'intero assortimento e permanentemente nel tempo. La politica dell'*every day low price* mal si concilia con l'attività promozionale, sia di prezzo che non di prezzo. In termini di relazioni verticali l'attenzione si sposta quindi sulle condizioni di acquisto dei prodotti.
  - I Grandi magazzini hanno un posizionamento medio-alto, incentrato sulla qualità, che restituisce enfasi e importanza alle attività promozionali in grado di rafforzare l'immagine e creare servizio ai clienti, quali le animazioni, le dimostrazioni e le aree dedicate alle singole marche.
  - In una situazione ancora diversa si collocano le Gss che, in molti dei comparti analizzati, devono per ragioni strategiche presidiare congiuntamente l'immagine di convenienza e quella di servizio: è questo il canale in cui la gestione delle promozioni, sia di prezzo che non, assume la rilevanza maggiore in termini di relazioni verticali.
- Se appare diversa tra i canali la rilevanza del tema delle promozioni, l'analisi delle principali criticità di interfaccia (e quindi delle possibili soluzioni per rendere più efficiente ed efficace l'interfaccia stessa) evidenzia invece una notevole omogeneità tra comparti e tra canali. Se si escludono infatti alcuni eventi annuali di consolidata tradizione, ben calendarizzati e adeguatamente pianificati da industria e distribuzione (è il caso ad esempio dei saldi invernali ed estivi per il mondo dell'abbigliamento e sport), le maggiori criticità in tema di relazioni industria-distribuzione si riconducono all'insufficiente pianificazione degli eventi promozionali e, soprattutto, all'inadeguata condivisione dei rispettivi piani promozionali.

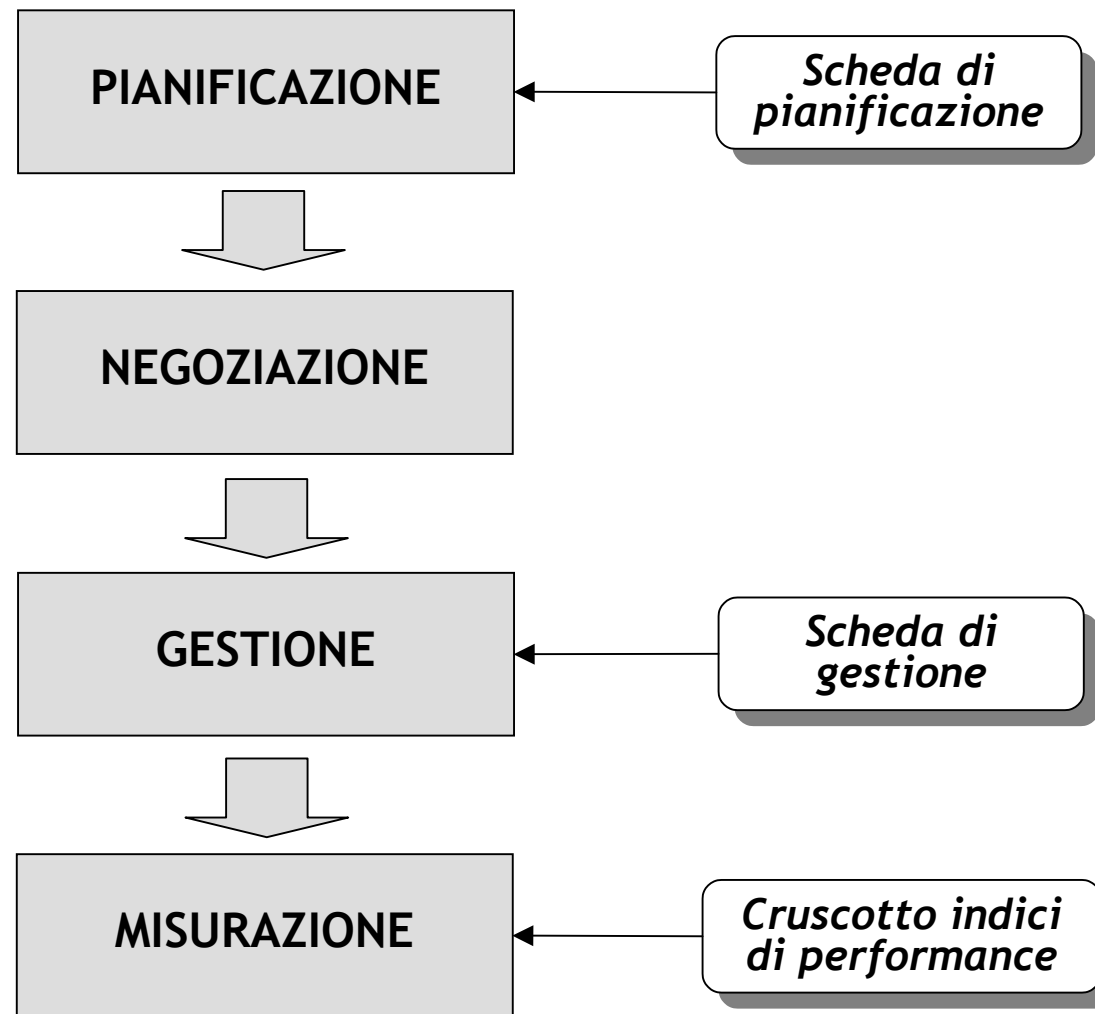
# Eventi promozionali: aree di miglioramento (segue)

---

- La pianificazione delle attività promozionali, fatta dalle singole imprese industriali e distributive, viene comunicata al partner commerciale molto in ritardo, spesso addirittura nella fase di negoziazione delle condizioni economiche, poche settimane prima del previsto avvio delle iniziative. L'esigenza di una più attenta pianificazione è resa ancor più forte dal notevole numero di comparti merceologici coinvolti (si pensi in particolare al caso delle Gss di bricolage, che trattano 40.000-45.000 referenze, per molte delle quali è prevista una attività promozionale) e dall'elevata multicanalità del non food, fenomeni questi che danno luogo spesso a sovrapposizioni tra le iniziative di più brand e di più canali/insegne.
- Da questo punto di vista, una possibile soluzione per supportare le imprese nell'attività di condivisione dei piani promozionali è quella di definire e condividere una scheda standard che identifichi e standardizzi le informazioni da scambiarsi.
- Procedendo nell'analisi delle criticità connesse alle attività promozionali, emergono, seppur con minor enfasi rispetto al tema della pianificazione, altre due aree di miglioramento: la prima riguarda la fase di gestione operativa dell'evento promozionale, la seconda la fase di misurazione dei risultati.
  - Sul tema della gestione operativa, si può pensare ancora una volta alla definizione di una scheda informativa standard che permetta a industria e distribuzione di scambiarsi in modo rapido ed efficace i dati necessari.
  - In tema di misurazione delle *performance*, le aree su cui lavorare sono due: da un lato, la disponibilità di dati precisi di *sell-out*, che rinvia al tema della univocità e condivisione della codifica delle confezioni; dall'altro, l'individuazione di parametri che possano essere utilizzati dalle imprese per confrontarsi sui risultati delle singole iniziative promozionali.

# Fasi del processo e strumenti di collaborazione

---



# Strumenti di collaborazione: le priorità

---

## Scheda di pianificazione delle attività promozionali

- La scheda dovrebbe contenere informazioni riconducibili ad almeno tre differenti aree: consumatori e canali (con dati relativi ad esempio alle caratteristiche della clientela e della struttura organizzativa del produttore/distributore, trend in atto); piano promozionale (con informazioni riguardanti ad esempio le tipologie di promozioni prescelte, il periodo di riferimento, il supporto comunicazionale fornito); calendario incontri (con una previsione della tempistica necessaria per la condivisione tra le parti dei piani promozionali e per la gestione della fase di negoziazione).

## Scheda per la gestione dell'evento promozionale

- Nella scheda dovrebbero confluire informazioni connesse agli obiettivi dello specifico evento promozionale, al tipo ed alla quantità dei prodotti coinvolti ed alla scalettatura della tempistica delle attività da svolgere (ad esempio produzione e invio del materiale promozionale, logistica dei prodotti promozionati, gestione eventuale dei resi).

## Cruscotto di indici di performance dell'evento promozionale

- La possibilità di misurare in modo adeguato e condiviso i risultati di uno specifico evento promozionale è subordinata alla definizione di un set di parametri che permetta a industria e distribuzione un confronto su basi oggettive. Il cruscotto dovrebbe contenere indicatori che misurino sia l'efficienza del processo di gestione dell'evento promozionale (come, ad esempio, l'incidenza del costo totale della promozione sul fatturato totale del prodotto e/o sul fatturato incrementale), sia l'efficacia dell'iniziativa (in termini, per esempio, di incidenza delle vendite promozionate sulle vendite totali e di incremento delle vendite del prodotto rispetto a quello della categoria di appartenenza).

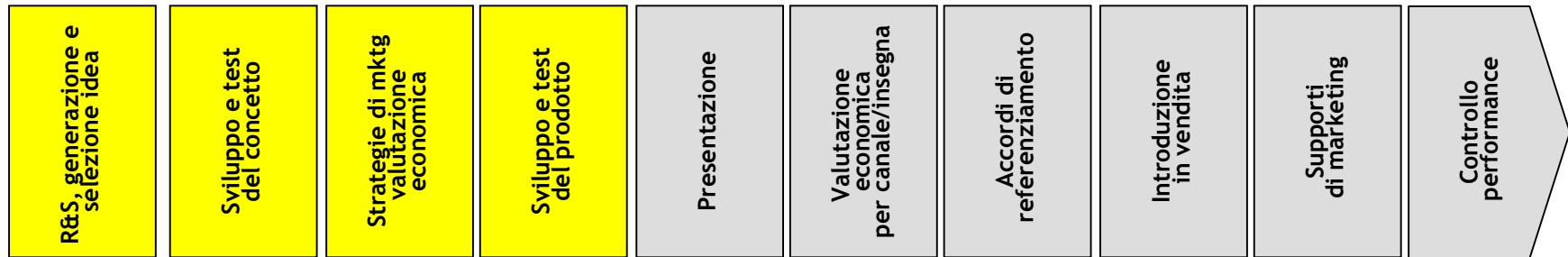
# Inserimento nuovi prodotti

---

- L'area dei nuovi prodotti non presenta in generale particolari elementi di criticità nella relazione verticale tra industria e distribuzione non food. Molti dei comparti analizzati, basti pensare all'*edutainment*, all'abbigliamento, agli articoli sportivi, di fatto vivono su un'innovazione continua e l'inserimento dei nuovi prodotti negli assortimenti delle Gss non comporta particolari problemi, fatto salvo le difficoltà connesse alla gestione logistica, soprattutto per alcuni comparti particolari (dischi e libri).
- Ciò non significa però che nelle diverse fasi di attività in cui può essere scomposta questa area non vi siano invece opportunità di miglioramento della relazione verticale in un'ottica di maggior collaborazione. Tali opportunità, tuttavia, sono raggiungibili nei diversi comparti merceologici a condizione che esista una dimensione della rete di vendita delle Gss in grado di garantire ai produttori volumi e copertura territoriale economicamente significativi.
- In particolare, due sono gli spazi collaborativi su cui poter sperimentare una maggior condivisione dell'azione e miglioramenti nella *performance* a livello di canale Gss con riguardo all'introduzione dei nuovi prodotti.
- Il primo ambito riguarda un maggiore coinvolgimento dei distributori nella fase di sviluppo dei nuovi prodotti da parte dei produttori: la vicinanza con il consumatore e il potenziale volume di informazioni raccogliibili a livello di punto vendita attraverso le nuove tecnologie e le carte fedeltà, infatti, mette in condizione le insegne di Gss di giocare un ruolo di primo piano non solo nel processo di innovazione nei mercati non food e/o nel processo di "contestualizzazione" nazionale di molti prodotti internazionali all'interno del canale, ma anche nella fase di test e di messa a punto del lancio su una più ampia scala territoriale.

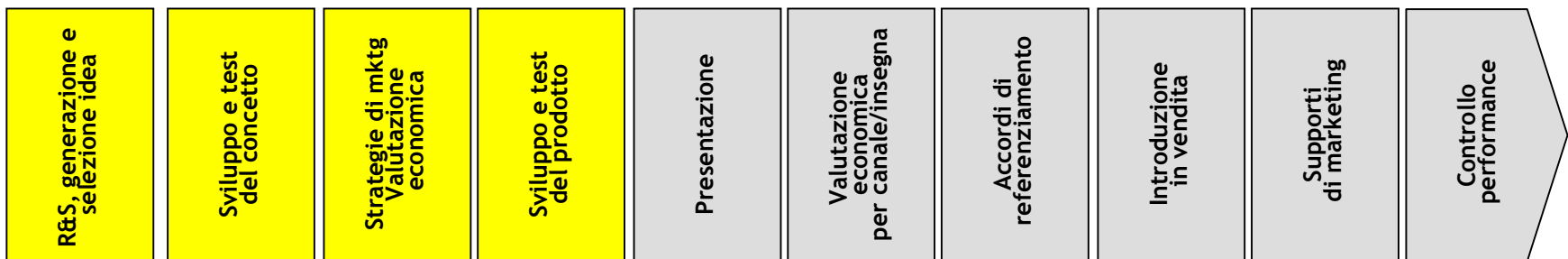
# Fasi del processo e strumenti di collaborazione

## INDUSTRIA



Condivisione di informazioni

Scheda nuovo prodotto



## DISTRIBUZIONE

# Strumenti di collaborazione: scheda nuovo prodotto

---

- Un secondo spazio di collaborazione riguarda, invece, l'elaborazione di una modalità condivisa di presentazione dei nuovi prodotti. In termini operativi, si tratta di definire e utilizzare da parte dell'industria e della distribuzione uno standard di scheda per l'inserimento di un nuovo prodotto che consenta di:
  - ➔ Valorizzare le competenze e le conoscenze dell'industria sui mercati dei prodotti.
  - ➔ Fornire un quadro di riferimento condiviso per le fasi successive del processo di inserimento dei nuovi prodotti (valutazione economica, definizione accordi di referenziamento, supporto di marketing, controllo della *performance*).
  - ➔ Migliorare l'efficienza della relazione attraverso una maggior standardizzazione dei flussi informativi.
  
- La scheda dovrebbe considerare un set di informazioni da condividere tra le imprese di produzione e di distribuzione a supporto del processo decisionale di inserimento del nuovo prodotto. In particolare, le informazioni dovrebbero far riferimento a:
  - ➔ Mercato (caratteristiche strutturali e *trend* del mercato e della categoria in cui il prodotto si inserisce).
  - ➔ Posizionamento del prodotto (bisogni soddisfatti, *pricing*, collocazione nel punto vendita).
  - ➔ Caratteristiche dell'innovazione.
  - ➔ Prodotto.
  - ➔ Obiettivi, attività di supporto, risultati attesi.

# Strumenti di collaborazione: scheda nuovo prodotto

## (segue)

---

- L'utilità di predisporre una scheda di presentazione dei nuovi prodotti condivisa tra industria e distribuzione non deve essere considerata soltanto come supporto alla decisione di inserire o meno la nuova proposta industriale all'interno dell'assortimento dei canali di vendita non food, ma deve essere anche considerata alla luce del ruolo che tali informazioni - o una parte significativa di esse - possono avere come strumento di marketing di vendita.
- A tale riguardo occorre, infatti, sottolineare come la scheda possa rappresentare un importante strumento di rafforzamento della relazione verticale tra industria e distribuzione in quanto può:
  - ➔ Garantire un processo continuativo di conoscenza dei mercati e delle loro rapide dinamiche evolutive.
  - ➔ Favorire l'apprendimento tecnico commerciale del personale di vendita dei distributori, spesso soggetto a rotazione tra diversi comparti o a veloce *turnover* aziendale.
  - ➔ Supportare la predisposizione di schede informative di prodotto a disposizione del consumatore all'interno del punto vendita, sia in fase pre che post vendita.