

CRESCITA DELLA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE E NASCITA DI NUOVE TIPOLOGIE DI MARKETING

Dalla fine degli anni '70 la distribuzione commerciale italiana è stata protagonista di un imponente processo di cambiamento e di modernizzazione, definito *rivoluzione commerciale*. Si è passati dalla distribuzione tradizionale alla *distribuzione moderna*, caratterizzata da una dimensione delle strutture distributive assai più consistente e da una gestione manageriale.

Le imprese commerciali non producono un output fisico, ma si limitano a *trasferire* i prodotti sul mercato, impegnandosi a conciliare le esigenze e le caratteristiche dell'offerta con quelle della domanda. Il trasferimento non consiste semplicemente in un atto logistico di spostamento fisico dei prodotti dai luoghi di produzione a quelli di consumo, ma presenta implicazioni più complesse: far arrivare i prodotti sul mercato significa assicurare la loro disponibilità nei luoghi, nei tempi, nelle quantità e negli assortimenti idonei a soddisfare le esigenze della domanda.

La distribuzione non ha solamente il compito di rendere i prodotti fisicamente disponibili per i consumatori, ma deve anche farli giungere sul mercato al momento giusto, svolgendo la funzione di magazzinaggio, coordinando una domanda periodica con una produzione costante.

Si distingue tra mercati di consumo e mercati dei beni industriali. Un primo criterio di distinzione fa riferimento all'oggetto della negoziazione, cioè al tipo di beni commercializzati: nei mercati di consumo si tratta di beni acquistati da singoli individui ad uso personale; nei mercati industriali si tratta di beni acquistati per essere utilizzati in altri processi produttivi. Un secondo criterio di classificazione è relativo al soggetto che acquista: nei mercati di consumo l'acquirente è un privato cittadino o un nucleo familiare; nei mercati industriali l'acquirente è un'organizzazione (azienda di produzione, di servizi, ente pubblico,...).

Le aziende produttrici si confrontano con due tipologie di clienti: i clienti finali, vale a dire il mercato dei consumatori; i clienti intermedi, cioè gli operatori della distribuzione.

Il *cliente finale* determina il successo o l'insuccesso di un prodotto, attribuendogli o negandogli il suo apprezzamento. Tuttavia il prodotto, per essere apprezzato, deve arrivare sul mercato: ciò presuppone che le imprese della distribuzione lo inseriscano nei loro assortimenti e ne promuovano in modo attivo la vendita. Perciò per l'impresa industriale il ruolo svolto dal cliente intermedio è altrettanto importante di quello assunto dal cliente finale.

La nascita di nuove tipologie di marketing

Le aziende produttrici non possono trascurare il cliente intermedio e concentrare la propria attenzione solo sul consumatore finale, praticando esclusivamente il consumer marketing. Esse sono tenute a svolgere anche attività di persuasione e coinvolgimento rivolte al distributore per convincerlo ad inserire i loro prodotti in assortimento e a promuoverne la vendita (trade marketing).

CONSUMER MARKETING

Si riferisce al complesso di azioni che il produttore rivolge ai consumatori finali allo scopo di indurli ad acquistare le proprie referenze rispetto a quelle analoghe fabbricate dalle imprese rivali.

I principali strumenti utilizzati dall'impresa per raggiungere i suoi scopi sono:

- la *pubblicità*: impiegata per informare, convincere, motivare il consumatore finale all'acquisto; richiede elevati investimenti;
- l'*applicazione di una marca ai prodotti*: particolarmente efficace se abbinata alla pubblicità, in quanto consente alla marca di trasmettere al pubblico un insieme di valori positivi e di significati condivisi;
- l'*innovazione di prodotto*: offrire prodotti nuovi, migliorati, più affidabili è uno degli strumenti più efficaci per essere preferiti dagli acquirenti (soprattutto nell'ambito dei prodotti hi-tech);

- la *qualità del prodotto*: capacità di offrire prodotti di qualità elevata, sicuri e affidabili; anche se l'associazione "notorietà elevata-qualità elevata" non trova sempre corrispondenza sul mercato, nella mente della maggior parte dei consumatori è consolidata la convinzione che i prodotti di marca più noti siano anche quelli di maggior qualità;
- la *confezione*: oltre ad attirare l'attenzione del consumatore, può indurlo all'acquisto d'impulso (soprattutto per i beni di largo consumo a carattere non durevole).

Indici di copertura della distribuzione

Gli *indicatori di copertura del mercato* valutano il grado di copertura del mercato che un produttore raggiunge con i suoi articoli: maggiore è la presenza di un certo prodotto presso i distributori, maggiore è la probabilità che sia venduto e che raggiunga elevati livelli di fatturato.

1. L'indice di copertura numerica (o **numerica**) permette di valutare la capillarità con cui il prodotto di un'impresa industriale è presente all'interno del sistema delle imprese di distribuzione al dettaglio.

$$\text{È dato da: } N = \frac{n.PV \text{ trattanti}}{n.totale PV}$$

È il rapporto tra il numero dei negozi che hanno in assortimento il prodotto di una determinata impresa e il totale dei punti vendita che trattano tale categoria merceologica. Es. un prodotto con una numerica del 70% è presente nel 70% dei punti vendita che commercializzano quella determinata tipologia di articoli. Per un'impresa industriale è importante disporre di una numerica elevata soprattutto se vende prodotti di basso valore unitario.

2. L'indice di copertura ponderata (o **ponderata**) è dato da: $P = \frac{\text{fatturato PV trattanti}}{\text{vendite totali del settore}}$

È il rapporto tra il fatturato realizzato nella categoria di prodotto interessata (es. acqua minerale) dai punti vendita che tengono in assortimento una certa marca e il fatturato realizzato nel comparto dell'acqua minerale realizzato da tutti i punti vendita che hanno in assortimento acque minerali, vale a dire le vendite totali del settore.

Il valore della ponderata consente di stabilire la tipologia di punti vendita presso i quali il prodotto è diffuso. In generale, più è elevato il valore della ponderata, più il prodotto è presente in punti vendita di grandi dimensioni (es. se la ponderata è 90%, significa che il brand considerato viene venduto in negozi che realizzano il 90% del fatturato complessivo delle imprese presenti sul mercato).

Confronto tra ponderata e numerica: il valore che si ottiene rapportando i due indicatori è il **grado di efficienza** ($E_d = P/N$). Più elevato è il valore assunto da E_d , maggiore sarà l'efficienza della distribuzione dei prodotti a livello del dettaglio da parte del produttore.

Penetrazione della clientela e quota di mercato

L'indice di penetrazione della clientela è costituito da: $P_c = \frac{\text{Acquisti dal fornitore}}{\text{Acquisti totali dei distributori (trattanti)}}$

In relazione ad una certa categoria di prodotto (es. acqua minerale) si tratta di rapportare gli acquisti effettuati dai clienti commerciali presso una certa impresa industriale con gli acquisti totali effettuati dagli stessi clienti commerciali presso qualunque fornitore.

La **quota di mercato** detenuta dal prodotto di una certa azienda industriale è: $Q_m = \frac{\text{Vendite del fornitore}}{\text{Vendite totali del settore}}$

Si ottiene rapportando le vendite del prodotto o dei prodotti di una certa azienda relativi ad un determinato settore merceologico con le vendite complessive di tutti i prodotti di quel settore, realizzate da tutte le imprese industriali presenti sul mercato.

La quota di mercato denota il potere di mercato dell'impresa industriale, cioè in che misura i suoi prodotti sono accettati dalla clientela. I prodotti caratterizzati da una quota di mercato molto elevata difficilmente potranno essere "lasciati fuori" dagli assortimenti delle maggiori imprese commerciali, vista la forte richiesta che esiste nei loro confronti da parte dei consumatori.

La quota di mercato può essere scomposta nel prodotto di due elementi: l'indice di penetrazione della clientela e la copertura ponderata del mercato $\rightarrow Q_m = P_c \times P$

Le possibilità di aumentare la quota di mercato sono: una presenza più consistente dei propri brand presso i retailer che li hanno già in assortimento, oppure un aumento della copertura di mercato, con l'ingresso degli articoli considerati presso altri dettaglianti, preferibilmente di grandi dimensioni.

TRADE MARKETING

Comprende le iniziative che le imprese industriali rivolgono alle imprese commerciali allo scopo di costruire solide relazioni di partnership, indispensabili per l'affermazione sul mercato dei loro prodotti.

Il trade marketing si pone come obiettivo minimo l'inserimento dei prodotti dell'azienda industriale nell'assortimento dei distributori. Se tale obiettivo non viene raggiunto, nel caso di prodotti di largo e generale consumo, il produttore non potrà contare sulla clientela delle grandi catene distributive, perché la maggior parte dei consumatori preferisce sostituire il prodotto che non trova in assortimento con un altro considerato equivalente, piuttosto che rinunciare all'acquisto e recarsi in un altro punto vendita per cercare la marca che non è riuscito a trovare.

Un obiettivo più generale punta all'avvio di un rapporto di collaborazione con il distributore affinché anch'egli si impegni attivamente nella vendita del prodotto dell'azienda industriale (riservandogli spazi privilegiati nell'esposizione all'interno del punto vendita, inserendolo nelle promozioni,...).

Strumenti

- Le *politiche di prezzo*: è necessario che i prezzi praticati dal produttore al distributore (prezzi di trasferimento), tenuto conto del prezzo di vendita del prodotto al consumatore finale e della rotazione delle scorte, consentano al retailer di ottenere margini soddisfacenti e comunque superiori rispetto a quelli forniti dai prodotti concorrenti;
- La *tempestività e la regolarità nelle consegne*: aspetto cruciale, poiché le imprese comm.li moderne operano in genere con livelli di scorte ridotti; la scarsa affidabilità delle consegne incrementa il rischio, oltre che di perdita delle vendite, anche di danno all'immagine e alla credibilità;
- L'*entità degli investimenti pubblicitari*: quando il prodotto di un'azienda industriale è sostenuto da un'intensa attività di comunicazione, rappresenta un elemento di attrazione della clientela nel punto vendita. A parità di condizioni, un distributore sarà tanto più incentivato ad inserire un prodotto nel suo assortimento quanto più esso risulta pre-venduto dalla pubblicità;
- La *disponibilità a fornire al distributore prodotti contrassegnati dal suo nome di marca (prodotti di marca commerciale)*: oggi quasi tutte le imprese distributrici ritengono strategico tenere in assortimento anche prodotti venduti con il proprio marchio; non possono quindi fare a meno di un partner industriale che produca questi articoli per loro conto (instaurando relazioni durature e più orientate alla collaborazione).

La segmentazione della clientela commerciale

Oggi, in seguito alla crescita della dimensione e del potere contrattuale dei retailer, per le imprese ind.li la segmentazione della domanda finale non è più sufficiente. Occorre segmentare anche la clientela commerciale, cioè la loro clientela diretta.

I parametri che un'azienda produttrice può utilizzare per segmentare la clientela commerciale sono:

- Il *potere contrattuale* del cliente commerciale;
- I *margini di contribuzione* garantiti dai diversi clienti commerciali.

Segmentazione in base al *potere contrattuale*

Valutare il potere contrattuale e la relativa posizione di forza su cui un distributore può contare nei confronti dell'impresa produttrice implica la considerazione di diversi aspetti.

Innanzitutto *l'importanza che il cliente ha per il fornitore*:

$$I_c = \frac{\text{Fatturato realizzato con il cliente}}{\text{Fatturato totale del fornitore}}$$

Il rapporto indica la percentuale della produzione complessiva di un'impresa industriale assorbita da un determinato cliente commerciale. Maggiore è il valore assunto da questo indicatore, maggiore è l'importanza per il cliente-retailer per il fornitore industriale e, quindi, il potere contrattuale del primo nei confronti del secondo.

È necessario considerare anche *l'importanza che il fornitore ha per il cliente*:

$$I_f = \frac{\text{Acquisti dal fornitore}}{\text{Acquisti totali del distributore}}$$

Questo indice mette in evidenza il peso dei prodotti di un determinato fornitore nell'assortimento di un'impresa commerciale (concetto analogo a quello di "penetrazione della clientela", esteso però all'insieme delle categorie di prodotti ad una determinata azienda commerciale). Naturalmente maggiore è la presenza dei prodotti di un'impresa industriale negli assortimenti di un'azienda commerciale, tanto più il fornitore risulta difficilmente sostituibile, almeno nel breve periodo.

C'è un indicatore di sintesi, che consente di tener conto, in contemporanea, sia dell'importanza che il cliente ha per il fornitore, sia di quella che il fornitore ha per il cliente:

$$I_s = \frac{I_c}{I_f}$$

Permette di stabilire se il potere contrattuale è sbilanciato da una parte o dall'altra. Se il rapporto assume valore uguale a 1 la relazione è perfettamente bilanciata e il rapporto sarà di tipo paritario e all'insegna della collaborazione. Nella realtà di mercato, I_s assume sistematicamente valori positivi, anche molto elevati, perché nel corso del tempo la posizione di forza che i clienti commerciali assumono nei confronti delle imprese produttrici tende ad essere via via sbilanciata a loro favore.

È opportuno considerare anche un altro elemento importante, rappresentato dal fattore tempo e dalle dinamiche in atto nei rapporti di forza. È importante capire se e come la situazione si sta modificando nel tempo. Su un sistema di assi cartesiani si riporta in ascissa, per ogni cliente, il valore dell'indicatore I , e, in ordinata, la variazione che tale indicatore ha subito in un periodo recente.

Le catene commerciali che si collocano nella posizione in alto a destra del primo quadrante sono quelle che dispongono di un maggior potere contrattuale, sia per la posizione attuale che per il trend che la contraddistingue.

I clienti che si collocano nella parte sinistra del quarto quadrante, vicino all'origine degli assi, sono quelli caratterizzati da una posizione di minore forza, sia in termini assoluti, sia perché la loro posizione è andata perdendo consistenza negli ultimi anni.

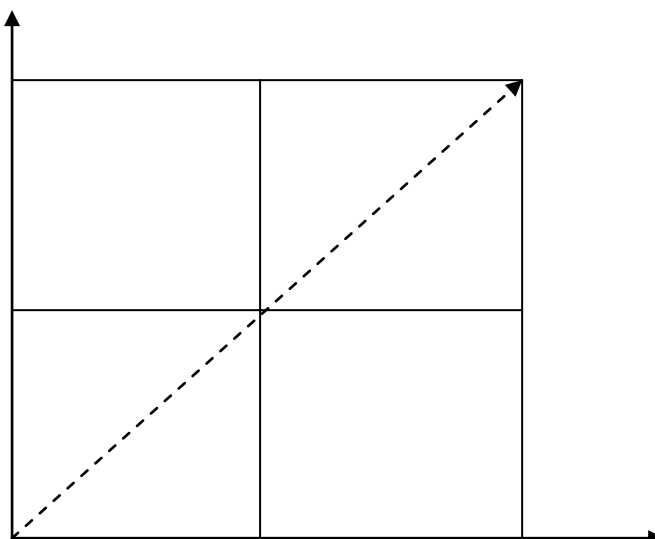


Segmentazione in base ai *margini di contribuzione*

I margini di contribuzione che i diversi clienti consentono di realizzare sono un indicatore di redditività importante anche per le imprese industriali, e rappresenta la differenza tra il prezzo di vendita di un prodotto ed il suo costo di produzione, al lordo di tutte le spese di tipo commerciali. I clienti commerciali più interessanti per un'azienda produttrice sono quelli che le consentono di realizzare i margini di contribuzione più elevati.

Bisogna però tenere in considerazione anche i costi che è necessario sostenere per servire ogni singolo cliente commerciale. Tali costi possono variare notevolmente da un cliente all'altro, specie per quanto riguarda i costi di tipo logistico, che servono per effettuare la distribuzione fisica dei prodotti alle diverse catene commerciali. Alcuni clienti possono richiedere che le consegne vengano fatte direttamente ai singoli punti vendita, altri preferiscono la consegna presso i CeDi (centri di distribuzione), con costi ovviamente minori.

Si può indicare in ascissa l'entità dei costi logistici necessari per servire il cliente commerciale e in ordinata il margine di contribuzione che si può ottenere trattando con il cliente.



Le imprese commerciali che si collocano nei quadranti A e C presentano caratteristiche di sostanziale equilibrio. Nel caso del segmento C, i clienti consentono di conseguire elevati margini di contribuzione, ma richiedono (per essere serviti) il sostenimento di consistenti costi di carattere logistico; nel caso del segmento A, garantiscono all'impresa produttrice solo modesti margini di contribuzione, ma richiedono anche limitati costi per la distribuzione logistica ed il servizio ai clienti. Sono clienti "neutri" dal punto di vista margine/costi.

Nel caso del segmento B, si tratta di catene commerciali che consentono all'impresa produttrice margini di contribuzione assai modesti, ragionevolmente in quanto godono di una più forte capacità contrattuale, e nel contempo si presentano assai dispendiosi per quanto riguarda i costi che è necessario sostenere per servirli. Sono i cd. clienti *scomodi*: tenuto conto però che si tratta quasi sempre dei clienti con i quali l'impresa produttrice fattura i volumi più consistenti, sarebbe assurdo pensare di poterli eliminare a causa della loro modesta marginalità.

Quelli che si collocano nel segmento D sono invece gli *ottimi* clienti, i quali permettono all'impresa industriale di beneficiare di elevati margini di contribuzione, che solo in parte modesta sono erosi dai costi logistici e di servizio al cliente.

RETAIL MARKETING

Consiste nel complesso delle azioni commerciali del distributore rivolte ai consumatori finali che, nel breve periodo, hanno lo scopo di convincerli ad acquistare presso i punti vendita di una determinata catena, influenzando anche il loro comportamento di acquisto, e – a più lungo termine – quello di sviluppare e consolidare la loro fedeltà nei confronti dell'insegna (*store loyalty*).

Strumenti

- Le *offerte speciali e promozionali (in-store promotions)*: mentre fino ad alcuni anni fa, le offerte speciali e promozionali erano eventi prevalentemente occasionali, oggi hanno assunto carattere continuativo. È uno strumento basato sul taglio di prezzo, che ha lo scopo di generare traffico commerciale nei punti vendita dell'insegna, ma che – assumendo carattere continuativo – invita il cliente a tornare nello stesso punto vendita per beneficiare delle nuove occasioni proposte, incentivando quindi la sua *store loyalty*.
- L'*offerta di un assortimento caratterizzato e differenziato*: uno dei rischi principali per le imprese del grande dettaglio è quello di offrire ai clienti assortimenti standardizzati ed omologati. Non essendo possibile infatti fare a meno dei prodotti delle marche più note, il rischio è di proporre un'offerta anonima. Perciò la caratterizzazione è fondamentale per dotare di una specifica identità la catena commerciale. Occorrerà quindi inserire in assortimento anche articoli in grado di caratterizzare l'offerta di un punto vendita, quali: prodotti tipici locali, prodotti di qualità elevata, prodotti freschi, oppure prodotti con il marchio del distributore che, in quanto tali, non possono essere reperiti presso altre insegne.
- L'*offerta di servizi commerciali apprezzati dal consumatore*: il distributore può impegnarsi a fare in modo che: il clima all'interno del negozio sia accogliente, le code alle casse siano ridotte, i clienti dispongano di parcheggi adeguati, gli orari di apertura siano comodi ed estesi,...

I principi del retail marketing non sono utili soltanto per attirare i consumatori nel punto vendita, ma contribuiscono anche ad indirizzare le scelte di acquisto della clientela verso i prodotti che assicurano al distributore i margini commerciali più elevati.

Mentre le attività di consumer marketing e il trade marketing possono essere coordinate e svolgere un'azione sinergica a favore del raggiungimento di un obiettivo comune (quello stabilito dall'impresa industriale), il *retail marketing* è in conflitto con gli altri approcci, perché è controllato da un operatore diverso (il distributore) che si pone obiettivi diversi e spesso contrastanti con quelli dell'industria.