

APPENDICE

INTRODUZIONE	pag.1
LE RICERCHE DI MERCATO	pag.3
• Analisi di Mercato	pag.6
• Politica del Prodotto e dell' Assortimento	pag.8
• Politica dei Prezzi	pag.9
• Politica della Comunicazione	pag.11
• Politica di Distribuzione	pag.19
IL GRUPPO ASPIAG	pag.21
• Mission	pag.24
• Il nucleo Despar	pag.25
• Punti vendita	pag.28
• Sintesi	pag.32
FORME DISTRIBUTIVE AL DETTAGLIO	pag.36
NO FOOD 1: DETERGENZA E TOILETRIES	pag.41
LE CATENE DEL NO FOOD	pag.42
• I rapporti fra distributori e fornitori	pag.44
FORNITORI	pag.46
• I rapporti con i fornitori nel processo di acquisto	pag.47
• Mercato Italia – Analisi sullo stato delle imprese	pag.56
APERTURE: INAUGURAZIONE DI NUOVI PUNTI VENDITA	pag.58
LA TECNOLOGIA	pag.59
PRODOTTI	pag.61
• La fase esplorativa	pag.62
• La fase di sperimentazione	pag.63
• Il portafoglio prodotti	pag.66
• Prodotti stagionali	pag.66
LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO DI VENDIA DEL NUOVO PRODOTTO	pag.68
DISCIPLINA DELLE VENDITE SOTTOCOSTO	pag.72
LO STAGE	pag.77
ALCUNE INIZIATIVE APPOGGITE DA ASPIAG	pag.82

CONCLUSIONI
BIBLIOGRAFIA

pag.85

pag.86

INTRODUZIONE

Questo elaborato parla del Gruppo Despar e delle mansioni da me svolte durante il periodo di stage aziendale durato 6 mesi nel quale ho potuto apprendere diversi aspetti del mondo commerciale tra cui:

- Analisi dell'assortimento: introduzione/eliminazione di nuove referenze, sostituzione/modifica di quelle già presenti;
- Verifica delle quantità invase nei punti vendita, ossia la merce che il punto vendita richiede ma non riceve per prodotti non ancora presenti a magazzino;
- Verifica giacenza di merce nei punti vendita e opportuni tagli prezzo per smaltire le quantità troppo elevate;
- Inserimento/variazione dei listini;
- Variazioni di prezzo al pubblico;
- Analisi di Report dell'Area Acquisti per merceologia e per fornitori;
- Inserimento delle scontistiche (allowances).

LE RICERCHE DI MERCATO

Il Marketing è quella filosofia che nasce con lo scopo di rendere nota l'importanza del cliente; in un ambiente competitivo infatti è necessario soddisfare i bisogni dei clienti. Il marketing assume la configurazione di un processo manageriale che si articola nelle seguenti fasi distinte (Kotler 1991):

1. analisi delle opportunità di mercato;
2. ricerca e selezione dei mercati-obiettivo;
3. formulazione delle strategie di marketing;
4. pianificazione delle azioni di marketing;
5. organizzazione, attuazione e controllo delle azioni di marketing.

Una buona strategia di marketing consiste nel selezionare un segmento di mercato e disegnare il mix appropriato di prodotto, prezzo, promozione e distribuzione per soddisfare i bisogni; il concetto di marketing mix è stato formulato per la prima volta da Borden (1953) e ripreso poi da Kotler (1967), individuando le quattro leve e identificandole nel prodotto, nel prezzo, nella distribuzione e nella comunicazione nel seguente modo:

1. gestire il prodotto in modo da soddisfare le esigenze dei clienti nei mercati di riferimento dell'impresa, comporre la gamma e monitorarla, al fine di modificare i prodotti esistenti, eliminare quelli non più coerenti con la strategia dell'impresa stessa, svilupparne di nuovi;
2. gestire il prezzo, determinando il livello più opportuno, impostando eventuali politiche di differenziazione dei prezzi;
3. selezionare e gestire i canali distributivi attraverso i quali i prodotti dell'azienda raggiungono i mercati, sviluppando il sistema di distribuzione per il trasporto, il magazzinaggio e la consegna;
4. comunicare alla domanda le caratteristiche dell'offerta divenuta più complessa, al crescere della differenziazione e della variabilità nel tempo dei prodotti, e pertanto sempre meno interpretabile sulla base del prezzo.

Per cercare di soddisfare le esigenze dei clienti è necessario conoscere e valutare i loro bisogni; le ricerche di mercato consentono di raccogliere le informazioni che aiutano i managers a rispondere alle domande che emergono nella pianificazione delle strategie di marketing e a prendere decisioni mettendo a disposizione informazioni nuove per la soluzione di problemi specifici. Esse consistono, dunque, nella raccolta e nella valutazione di dati specifici.

Lo scopo primario di tali ricerche è quello di assistere i manager nel processo decisionale, aiutare chi produce a migliorare la propria attività, identificare i problemi e le opportunità, individuando i punti di debolezza e risolvere i problemi legati allo sviluppo e alla valutazione di strategie.

Gli ambiti delle ricerche di mercato fanno riferimento alle componenti del marketing mix e dunque riguardano il prodotto, le vendite, la promozione e il consumatore; in particolare:

1. **PRODOTTO:** sviluppo e verifica di nuovi prodotti, perfezionamento di quelli già presenti; valutazione di come il prodotto viene percepito dal consumatore, confronti con i concorrenti.
2. **VENDITE:** esame completo delle attività di vendita dell'azienda, analisi delle cause di eventuali cali o perdite di quote di mercato; verifica dell'andamento dei prezzi sui mercati e misura dell'elasticità della domanda.
3. **PROMOZIONE:** efficacia dei vari metodi usati, scelta del mezzo di comunicazione.
4. **CONSUMATORE:** comportamento del consumatore; fattori che influenzano l'acquisto individuando i consumatori potenziali.

Perché le strategie di marketing abbiano successo devono essere pianificate ed attuate in modo sistematico. L'obiettivo è:

- creare un'offerta inconfondibile;
- apportare al cliente un chiaro vantaggio con i prodotti o servizi offerti;
- mostrare chiaramente alla clientela in cosa la propria offerta si distingue da quella della concorrenza.

Questi requisiti presuppongono che si conosca il meglio possibile il proprio segmento di clienti target e che ci si orienti in base a quest'ultimo. A tale scopo si necessita di informazioni sulle esigenze dei clienti e sui possibili cambiamenti dei trend sul mercato. E siccome non vi è quasi mai un solo offerente di un prodotto o servizio, è necessario possedere conoscenze precise sulla concorrenza.

L'analisi accurata del mercato, ossia del potenziale segmento target, nonché dei concorrenti, costituisce una base fondamentale per il successo dell'impresa. Le informazioni che emergono mediante la ricerca di mercato permettono una preparazione strategica con riferimento a:

- sviluppo di prodotti e servizi;
- formazione dei prezzi;
- forme di distribuzione;
- posizionamento dell'impresa.

Parte della ricerca di mercato risiede nella raccolta e valutazione di tutte le informazioni rilevanti per l'impresa ed assicura in qualsiasi fase d'evoluzione dell'azienda che non si operi nel vuoto.

Una volta stabilita la strategia di marketing, bisogna riflettere sugli strumenti di marketing con i

quali si intende raggiungere i propri obiettivi. Decisivo in questo senso è il cosiddetto marketing-mix, vale a dire una combinazione delle seguenti quattro componenti principali (“4 P”):

- product: politica del prodotto e dell’assortimento, cioè dell’insieme dei prodotti offerti da una impresa commerciale alla clientela che normalmente è diviso in linee che raggruppano i prodotti in maniera omogenea;
- price: politica dei prezzi ;
- promotion: politica della comunicazione;
- placement: politica della distribuzione.

La comunicazione ha successo quando:

- al cliente è stata trasmessa un’immagine o un sentimento armonioso in relazione a un prodotto o a un servizio;
- aiuta a creare una determinata immagine.

Analisi di mercato

L’analisi precisa del mercato, ossia del gruppo target nonché della concorrenza, costituisce un fondamento importante per il successo di un’impresa.



Le domande più importanti che un’impresa si pone sono:

- chi sono i potenziali acquirenti?
- quali sono le loro reali esigenze?
- com’è strutturato il mercato?
- quanti sono i competitori?
- cosa offrono?

Analisi quantitativa

Alla domanda “Quanto?” si può spesso rispondere accedendo a materiale statistico.

Le fonti sono:

- Ufficio Nazionale di statistica;
- annuari statistici di comuni, province, regioni;
- associazioni di arti e mestieri, associazioni di categoria, associazioni economiche o associazioni professionali;
- organizzazioni e riviste per i consumatori;
- banche (rapporti sulla congiuntura e sui settori);
- istituti tecnici nelle università e scuole universitarie professionali;
- rapporti e indagini di ricerca di mercato: ad es. AC Nielsen;
- stampa specialistica.

Con l'aiuto di queste fonti e di calcoli approssimativi è possibile ottenere una visione abbastanza attendibile su settori, comportamento dei consumatori, composizione ed evoluzione del mercato.

Bisogna cercare di estrapolare da questi dati, mediante interviste con i partecipanti al mercato (ad es. commercio, offerenti, esperti), informazioni necessarie per le proprie esigenze.

Analisi qualitativa

I dati quantitativi non informano sui moventi dei consumatori.

Particolarmente efficiente è il colloquio con i potenziali clienti: non esiste un modo più preciso e veloce per appurare se un prodotto o un servizio sia di facile smercio. Anche un sondaggio scritto è un'opzione; esso però richiede molto più tempo e impegno. Inoltre, dalle risposte date bisogna essere in grado di trarre le giuste conclusioni, cosa che nel colloquio diretto è più facilmente perseguibile.

Analisi della concorrenza

Analizzare la situazione della concorrenza è difficile, poiché la maggior parte delle piccole imprese non pubblica né fatturati né quote di mercato, per non parlare dei margini e degli utili. Anche in questo caso esistono delle fonti d'informazione utili e gratuite:

- concorrenti della concorrenza (che non siano anche i propri concorrenti);
- fornitori della concorrenza;
- allacciare contatti con i collaboratori della concorrenza tramite la propria rete di conoscenze;

- visitare fiere specialistiche ed esposizioni pubbliche: raccogliere materiale informatico e pubblicitario, nonché cataloghi e intavolare discussioni tecniche;
- richiedere prospetti, listini dei prezzi, documentazioni delle imprese, relazioni d'esercizio e opuscoli d'immagine;
- richiedere delle offerte;
- libro ed elenco dei settori;
- riviste specialistiche, giornali, riviste per i clienti;
- pagine web della concorrenza.

Analizzare in maniera critica la propria idea commerciale alla luce dei risultati raccolti nell'ambito delle proprie ricerche di mercato permette di correggere le assunzioni e le valutazioni personali.

Politica del prodotto e dell'assortimento

Gli imprenditori devono prendere una decisione fondamentale in merito all'assortimento dell'offerta cercando di rispondere alle seguenti domande:

- cosa vuole in realtà il cliente target?
- quali problemi ha?

Importante è mostrare in maniera credibile al potenziale cliente che si è in grado di risolvere tali problemi. Questo dovrebbe essere sempre il messaggio del proprio prodotto o servizio e pertanto, non bisogna decantare solo i vantaggi tecnici del proprio prodotto.

Per quanto riguarda l'assortimento vale: meno è meglio! Un assortimento limitato vincola meno mezzi finanziari e richiede meno spazio per il deposito. Inoltre riduce il pericolo di merce invenduta e permette ai clienti di mantenere una visione d'insieme in un mercato spesso molto vasto.

Pertanto, concentrarsi su un paio di prodotti principali aiuta proprio i nuovi partecipanti al mercato a distinguersi dalla concorrenza. Una diversificazione, dunque un'estensione dell'offerta, è meglio avviarla solo una volta che si conoscono meglio le esigenze dei clienti.

Tuttavia, ci si può distinguere dalla concorrenza anche mediante prodotti secondari o servizi supplementari.

Vantaggi supplementari per i clienti

Prestazioni supplementari generano spese operative ma, d'altro canto, promettono un maggiore fatturato a lunga scadenza. Oltre al vantaggio rispetto alla concorrenza, che nel migliore dei casi si è in grado di portare con sé, è importante anche migliorare la qualità del servizio. Le prestazioni

supplementari non devono necessariamente essere molto costose.

Esempi di prestazioni supplementari sono:

- aiuto per l'assemblaggio e installazione;
- consegna della merce franco domicilio;
- miglioramento delle prestazioni di garanzia;
- parcheggi per i clienti;
- angolo giochi bimbi;
- servizio di ritiro e di consegna.

Anche la qualità dei prodotti alla quale si mira va definita. La qualità, però, è relativa ossia dipende dalle singole esigenze. Se, per quanto riguarda i prodotti, la qualità può essere definita in base a prestazione, funzione, durata di vita e design, nel caso dei servizi, essa è data piuttosto dalla rapidità, affidabilità e, non per ultimo, anche cordialità e condiscendenza.

Politica dei prezzi

Il prezzo di un prodotto o servizio è uno degli argomenti di vendita essenziali. Questo vale soprattutto per le piccole aziende che, a differenza delle grandi imprese, devono scaricare meno spese fisse sui prezzi. Chi però vuol vendere qualcosa, innanzitutto deve essere sicuro di poterlo veramente vendere al prezzo stabilito. Inoltre deve coprire le proprie spese e riportare un utile.

Prezzo di costo e prezzo di mercato

Alla base della determinazione del prezzo vi è il cosiddetto prezzo di costo. Esso è il prezzo che il prodotto deve avere affinché le spese di fabbricazione possano essere coperte. Questo prezzo, che dipende dalle spese, va calcolato attraverso un conteggio pulito e realistico di tutte le spese effettive. Da non dimenticare le spese che, a differenza di quelle relative al personale, non possono essere accreditate direttamente al cliente. Rientrano nei cosiddetti overhead, ossia spese generali, le spese per amministrazione (segretariato, ricezione), energia (acqua, corrente elettrica), affitto, telefono, assicurazioni, materiale d'ufficio, veicoli, pubblicità, manutenzione degli apparecchi, consulente fiscale/contabilità ecc.

Viene definito prezzo di mercato, invece, il prezzo che i clienti sono disposti a pagare e che la concorrenza chiede per prodotti o servizi affini. In questo caso il rapporto tra offerta e domanda riveste un ruolo importante: se di un prodotto o servizio vi è solo un'offerta limitata e allo stesso tempo una domanda elevata, allora il prezzo viene alzato.

Questo accade soprattutto quando l'offerente ha poca o nessuna concorrenza sul mercato. Al contrario, se un prodotto o un servizio è disponibile in gran numero e la domanda è scarsa, si può pretendere solo un prezzo corrispondentemente esiguo.

Avvicinarsi al prezzo di mercato

La determinazione del prezzo può risultare difficile soprattutto per i neo-imprenditori se per i loro prodotti non esistono prezzi indicativi. In tal caso non si può far altro che orientarsi in base ai prezzi della concorrenza. Anche se i prezzi sono negoziabili, come accade spesso negli affari tra aziende (Business to Business), bisogna avvicinarsi poco a poco al prezzo commerciabile. Lo stesso vale per nuovi prodotti o servizi per i quali non ci sono termini di paragone né da parte dell'offerente né del cliente.

Un ruolo importante nella determinazione del prezzo "giusto" lo hanno anche i criteri irrazionali quali prestigio e bisogno di mettersi in luce. In questi casi (speciali) la quantità di vendite sale col prezzo. Nei casi in cui vige il cosiddetto "effetto snob", i clienti acquistano ad esempio prodotti costosi al fine di mettersi in mostra attraverso il loro dispendio di denaro o per dimostrare di potersi permettere beni che per altri restano solo un sogno.

Cosa fare però se, in seguito ai calcoli interni delle spese, il prezzo di costo risulta più elevato del prezzo di mercato? In questo caso è necessario apportare delle modifiche a uno dei possibili parametri:

- indirizzarsi a un altro pubblico;
- ridurre i costi;
- utilizzare più mezzi pubblicitari;
- migliorare l'offerta in modo tale che i prezzi più alti riescano ad imporsi.

Strategie in materia di politica dei prezzi

Quale sia la migliore strategia in materia di politica dei prezzi, lo deve decidere la singola impresa in base ai propri prodotti, servizi e strategie di mercato. Le seguenti caratteristiche sono tipiche:

Strategia dei prezzi bassi

- assortimento limitato per uno smercio di massa;
- piccola gamma di prodotti di buona qualità;
- nessuna prestazione supplementare.

Strategia dei prezzi medio-bassi

- acquisizione di quote di mercato;
- apertura a nuovi mercati;
- buona strategia per nuove imprese.

Strategia dei prezzi medio-alti

- nuovi prodotti;
- copertura delle spese di sviluppo;
- riduzione dei prezzi, se la concorrenza è serrante.

Strategia dei prezzi alti

- prodotti prestigiosi e d'alta qualità;
- prodotti alla moda e articoli di lusso;
- attuabile a seconda della gamma dei prodotti;
- possibile inclusione dell'“effetto snob”.

Attenzione alla guerra dei prezzi e agli sconti

Chi pratica la guerra dei prezzi, deve amministrare in maniera aggressiva le proprie spese. Inoltre, prima o poi, è necessario rialzare i prezzi, cosa che stizzisce la clientela. La guerra dei prezzi nel peggiore dei casi può pure rivelarsi controproducente, ossia quando i clienti pensano: “Se costa poco, non vale niente”.

Non da ultimo, i prezzi bassi motivano la concorrenza ad adottare misure di difesa corrispondenti. In questi casi sono soprattutto le nuove imprese ad avere la peggio. Inoltre, chi propone prezzi stracciati incontra spesso il problema che la sua clientela gli è fedele solo fino al momento in cui la concorrenza decide di offrire prezzi (ancora) più bassi.

Un noto - soprattutto tra le nuove imprese - mezzo di incentivazione delle vendite è rappresentato da sconti, offerte speciali e riduzioni del prezzo. Tuttavia, anche in questo caso è richiesta una certa cautela: chi agisce in maniera troppo aggressiva, può subire a medio o lungo termine una perdita d'immagine.

Politica della comunicazione

Cosa bisogna fare affinché i clienti si accorgano della propria impresa e della propria offerta? Specialmente i fondatori d'impresa si trovano in una situazione critica. Da un lato, essi devono raggiungere i clienti il più velocemente possibile, affinché i ricavi delle vendite inizino ad affluire, dall'altro, essi non dispongono di mezzi finanziari sufficienti per una grande campagna

pubblicitaria. In questa situazione si consiglia di agire con prudenza e di orientare gli strumenti di comunicazione il più possibile al gruppo target.

Fanno parte dei consueti strumenti di comunicazione:

- vendita;
- incentivazione della vendita;
- marketing diretto (o direct marketing);
- pubblicità;
- pubbliche relazioni.

La composizione di questi strumenti, che varia in dipendenza della strategia di marketing, viene definita anche mix di comunicazione.

Le vie attraverso le quali si possono vendere prodotti o servizi sono svariate. Si può scegliere tra:

- agenti;
- concessioni di licenze;
- collaboratori del servizio esterno e interno;
- Internet;
- contatto diretto con i clienti.

Nel caso di fondatori d'impresa e piccole imprese, la vendita si basa piuttosto sull'impegno del direttore d'azienda, che non su di un'organizzazione strutturata.

Il marketing è indispensabile anche per le ditte gestite da una sola persona

Dopo aver stabilito minuziosamente gli obiettivi, il piano e le strategie relativi al marketing, bisogna scegliere e fissare misure concrete per ogni ambito del marketing-mix.

A seconda delle dimensioni dell'impresa, della gamma dei prodotti, delle abitudini del settore e dello stato di evoluzione della propria impresa, si presenta un ventaglio di provvedimenti più o meno ampio.

E' indispensabile poter rispondere alle seguenti domande:

- quali sono i miei concreti prodotti e servizi?
- come stabilisco i miei prezzi?
- come prevedo di vendere la mia offerta?
- come incentivo la vendita della mia offerta?
- come desidero pubblicizzare i miei prodotti e servizi?
- come mi presento al pubblico?

- come vanno venduti i miei prodotti?

Anche le ditte gestite da una sola persona non possono rinunciare al marketing. Chi sceglie astutamente le misure e gli strumenti, può riportare dei buoni risultati anche con un budget modesto. Infatti il marketing inizia già dai piccoli aspetti, ad es. dal modo di presentarsi o dal biglietto da visita. Non bisogna dimenticare che i clienti vedono il proprietario e i collaboratori come rappresentanti dell'impresa. L'impressione che si lascia ricade anche sulla ditta.

Vendita

Rivolgersi personalmente ai potenziali clienti è considerata la forma di vendita con più successo, ma anche la più impegnativa.

A contare qui sono:

- elevata competenza specifica;
- motivazione;
- presenza sicura e convincente.

A seconda dell'interlocutore e della situazione ci vuole anche una certa misura di tattica di vendita psicologica.

Come venditore bisogna sempre tener presente che è necessario vendere molto più che "solamente" un prodotto o un servizio. Da vendere in maniera credibile sono soprattutto soluzioni a problemi, ma, a seconda del campo anche sicurezza o emozioni.

I venditori devono essere in grado di immedesimarsi nei loro clienti. Solo in questo modo possono argomentare in maniera convincente.

Un importante presupposto per un dialogo di vendita di successo è una buona preparazione. Bisogna fare attenzione a non sprecare le proprie chance. Poiché, come si diffondono le impressioni positive, così si diffondono anche quelle negative, causando nel peggiore dei casi addirittura la perdita di clienti.

Nell'ambito dei clienti commerciali, la preparazione al dialogo è eseguibile relativamente in fretta visto che oggi giorno la maggior parte delle ditte dispongono di un sito web con tutte le informazioni di rilievo.

Stando ai professionisti della vendita, un dialogo ha successo quando il cliente interviene per l'80% della durata del dialogo. Importante è concedere al cliente la possibilità di farlo, se si presenta l'occasione.

Chi vuol vendere deve capire quali obiettivi, sogni e paure muovono il cliente. I buoni venditori cercano di apprendere con astuzia cosa preoccupa privatamente il loro interlocutore.

Anche nel trattare con clienti nuovi, oltre alla capacità d'immedesimazione, è richiesta anche una

certa astuzia strategica. Troppo spesso le richieste presso nuovi fornitori servono solo a ottimizzare il rapporto già esistente col fornitore. Vale a dire: l'acquirente vuol far pressione sul suo partner commerciale mediante un prezzo più economico della concorrenza.

Non vendere solo basandosi su numeri e fatti, ma prendere in considerazione anche condizioni efficaci a livello psicologico come, ad es., la propria mimica e i propri gesti, nonché la propria apparenza.

La giusta forma di vendita

La scelta della forma di vendita (contatto personale o anonimo con i clienti) dipende fortemente dalla propria offerta. Per la maggior parte dei prodotti e servizi, col tempo si sono affermati determinati modi di vendita.

La disponibilità ad intraprendere nuove vie - anche al fine di distinguersi dalla concorrenza - dipende dalla propria creatività e dall'accettazione del mercato.

Accanto al telefono, negli ultimi anni, l'Internet ha acquisito maggiore importanza come strumento di vendita alternativo. La vendita di prodotti o servizi via Internet è definita come e-business o e-commerce.

L'esperienza, però, insegna che la vendita via Internet si presta solo per determinati prodotti e servizi e dovrebbe essere considerata solo come strumento di vendita accanto ad altri.

Incentivazione della vendita

La sola vendita riuscita non implica automaticamente anche il servizio al cliente. Chi per andare incontro ai nuovi clienti, trascura quelli vecchi commette un grande sbaglio, poiché guadagnare nuovi clienti è cinque volte più costoso che mantenere i vecchi clienti. La cura della clientela è dunque molto importante.

Proprio in tempi in cui gli acquirenti diminuiscono, è importante legare a sé i clienti che si sono già acquisiti e nei quali si è già investito. A questo si aggiunge il fatto che gli acquirenti già presenti non sono fedeli solo al proprio marchio, ma sono anche i suoi migliori ambasciatori e, per così dire, venditori gratuiti in quanto essi diffondono la loro soddisfazione parlando con altre persone. Infatti molti consumatori si affidano ai consigli di amici e conoscenti quando si tratta di scegliere un prodotto.

Conviene, pertanto, sfruttare questo potenziale, in particolare nell'ambito dei servizi. Il cliente si aspetta di essere riconosciuto, preso in considerazione e consigliato in maniera competente nonché trattato cordialmente. Questi cosiddetti "fattori morbidi", ossia gli aspetti emotivi, sono decisivi

affinché il cliente rimanga fedele a un servizio.

Collaboratori fedeli portano clienti fedeli

Se l'impresa vuol vendere con successo, i collaboratori svolgono un ruolo particolarmente significativo. Solo chi può vantare collaboratori fedeli, può contare anche su clienti fedeli e viceversa, pertanto uno stretto legame con la clientela richiede di norma anche la soddisfazione dei collaboratori ed evita un'elevata fluttuazione; in questo modo si possono mantenere anche i clienti che sono fedeli al collaboratore (non necessariamente alla ditta però).

Perché i clienti cambiano marchio?

Rientrano tra i motivi più menzionati per l'improvvisa infedeltà dei clienti abituali:

- un servizio scadente e scortese;
- l'impressione di non essere benvenuto;
- lunghe attese;
- l'impressione che si voglia vendere in particolar modo la merce più cara.

I migliori spunti per migliorare la qualità del servizio vengono direttamente dai clienti. Ad esempio, già un questionario accompagnato da una lettera d'accompagnamento può offrire le informazioni necessarie a tale scopo.

Il questionario deve contenere le seguenti domande:

- ritiene di essere servito/a in maniera cordiale dai nostri collaboratori e collaboratrici?
- ha l'impressione di essere perso/a sul serio come cliente?
- come giudica il nostro servizio telefonico?
- ritiene che le lamentele vengano trattate con la dovuta cordialità e rapidità?
- quali miglioramenti nell'ambito del servizio si auspica?

Sulla base delle risposte date, è possibile decidere anche con quali prestazioni supplementari ci si vuole posizionare sul mercato.

Cura della clientela mediante una cartella dei clienti

Al fine di poter curare attivamente la propria clientela è necessario allestire sin dall'inizio una cartella dei clienti.

Quast'ultima dovrebbe raccogliere i seguenti dati:

- nome;
- indirizzo;

- eventualmente anche data di nascita, hobby e interessi del cliente;
- protocolli dei colloqui.

A seconda delle dimensioni dell'azienda, si possono dividere i clienti in diverse categorie, le quali stanno per trattamenti diversi. Per l'allestimento della cartella dei clienti esistono programmi speciali poco costosi per PC .

Se ormai si sono già persi dei clienti, esistono tattiche e mezzi per riconquistarli.

Analisi

Quale cliente è diventato infedele e perché? Quanto è importante questo cliente? Quanto è grande la possibilità di riconquistarlo veramente? Secondo questi criteri è possibile raggruppare i clienti persi. In questo modo risulterà più facile decidere con quali clienti si hanno più possibilità di riconquista.

Comunicazione

I motivi principali alla base del cambiamento di prodotto o servizio sono prezzo, scarsa gestione dei reclami nonché servizio scadente. In tal caso bisogna migliorare la comunicazione col cliente: per iscritto, per telefono, per e-mail o personalmente. Ad ogni contatto è importante illustrare il rapporto prezzo-prestazione dell'offerta, offrire assistenza e chiedere l'opinione del cliente.

Stimoli

Concessioni finanziarie quali riduzioni del prezzo da un lato attirano clienti, ma dall'altro diventano presto scontate. Sono neutrali da un punto di vista delle spese per l'offerente e hanno un effetto più duraturo, invece, stimoli quali gli adattamenti contrattuali, offerte alternative individuali, offerte supplementari e corsi istruttivi. La combinazione astuta di prestazioni finanziarie e offerte d'assistenza supplementari dà spesso i risultati migliori.

Legame

I clienti riconquistati si aspettano che la particolare attenzione rivolta loro sia mantenuta. Essi iniziano a sentirsi presi sul serio solo se possono prender parte, ad esempio, a riunioni, consigli o circoli di clienti, se vengono informati o serviti in maniera privilegiata.

Controlling

Gli investimenti per la riconquista dei clienti persi valgono la pena? Sono solo clienti a caccia di affaroni o particolarmente brontoloni a farsi riconquistare? Per chiarire questo aspetto, è necessario

seguire con attenzione il comportamento del cliente prima e dopo la riconquista.

Pubblicità

Nessuna ditta - che sia giovane o già affermata - ce la fa senza pubblicità. L'obiettivo principale è far conoscere i propri prodotti o servizi al gruppo target e dar loro una determinata immagine. Con l'aiuto di mezzi pubblicitari (inserzioni, opuscoli, spot pubblicitari, ecc.) si crea o incrementa la disponibilità all'acquisto.

Affinché la pubblicità abbia l'effetto desiderato, essa si deve rivolgere nel modo più mirato possibile al gruppo target determinato. Il suo messaggio, inoltre, deve essere facilmente comprensibile e deve essere diffuso attraverso il medium adeguato (supporto mediatico).

Soprattutto ai fondatori di imprese e alle piccole imprese non conviene ad esempio piazzare delle inserzioni costose in un giornale sovraregionale, se la zona di vendita e la clientela target locale o regionale sono limitate (elevata perdita di distribuzione); in questi casi si consiglia ad esempio di mettere un'inserzione su di un giornale locale. Inoltre, l'immagine della ditta e il modo con cui si fa pubblicità per se stessi e per i propri prodotti devono essere in armonia.

Si richiede professionalità

Chiedere assistenza professionale da parte di un'agenzia pubblicitaria, è una questione che dipende innanzitutto dal budget a disposizione. Decisiva è naturalmente, oltre alle proprie capacità creative, anche la qualità richiesta.

Conviene dunque riflettere a fondo su cosa si è in grado di fare da sé e a partire da quale momento sia meglio rivolgersi a degli esperti. Pubblicità amatoriali non servono a nulla e danneggiano durevolmente l'immagine della ditta.

Nel caso in cui si preferisca rivolgersi a un'agenzia pubblicitaria o a un grafico, è consigliabile prendersi sufficiente tempo per la scelta; conviene chiedere in giro, richiedere delle referenze e farsi fare diverse offerte.

Pubbliche relazioni

Per pubbliche relazioni o Public Relations si intende la comunicazione consapevole tra impresa e pubblico. Il compito delle pubbliche relazioni è quello di costruire un'immagine positiva dell'impresa a lungo termine e di conquistare la fiducia del pubblico.

Le pubbliche relazioni sono parte di una buona politica della comunicazione anche per piccole e medie imprese e dovrebbero essere prese in considerazione già nel businessplan.

Pubblico ampiamente suddiviso

Prima di poter mettere in pratica il lavoro di pubbliche relazioni in maniera sensata, è necessario riflettere sul pubblico che si intende raggiungere.

Fanno parte del pubblico:

- collaboratori;
- vicini;
- clienti;
- interessati;
- media;
- partner/fornitori;
- banche;
- importanti esponenti del mondo politico, culturale, economico, amministrativo e sportivo.

Alla base di buone pubbliche relazioni vi sono opuscoli d'immagine e presentazioni sull'impresa. Questi ultimi dovrebbero essere facilmente comprensibili e rappresentare in maniera credibile quali obiettivi si prefigge l'impresa e quali vantaggi concreti offre ai potenziali clienti. Inoltre, non deve mancare una lista di referenze.

Opuscoli d'immagine allestiti in maniera semplice sono nel più economico dei casi presentazioni colorate realizzate con Powerpoint prodotte dall'azienda stessa; questi possono bastare all'inizio, ma a medio termine dovrebbero essere sostituiti da opuscoli prodotti in modo professionale, per i quali va calcolata una spesa.

Le promozioni attraverso le quali si raggiunge il proprio pubblico, possono essere suddivise in tre ambiti:

- lavoro mediatico (giornali, riviste, pubblicazioni specializzate, radio e tv);
- strumenti di pubbliche relazioni (giornate della porte aperte, conferenze, workshop ecc.);
- sostegno di attività/sponsoring (cultura, sport, attività sociali).

Buoni rapporti con i media

Un modo efficace ed economico per creare e curare un'immagine positiva presso il pubblico è la menzione regolare della propria impresa nella sezione redazionale di un giornale. A tale scopo è necessario mantenersi sempre in buoni rapporti personali con la stampa locale.

Di cosa si necessita oltre a questo, è un buon tema, una storia interessante. I contenuti devono essere talmente interessanti da essere accolti spontaneamente da pubblico e media, pertanto si prestano

addirittura meglio di vecchi risultati societari, ad esempio, la storia centenaria dell'impresa, un'azione di raccolta a scopo di beneficenza ben riuscita o l'attuazione spontanea di norme rispettose dell'ambiente alle quali ha iniziato ad orientarsi la propria ditta.

Ulteriori mezzi per la cura dei buoni rapporti con i media sono comunicati e conferenze stampa nonché articoli specialistici.

Per la comunicazione diretta con i clienti si prestano riviste per la clientela, opuscoli di vendita e volantini dei prodotti; questi devono essere allestiti in base alle esigenze dello sviluppo dei prodotti, del marketing e della vendita.

Politica di distribuzione

Prodotti e servizi devono:

- raggiungere i clienti giusti;
- al momento giusto;
- attraverso le vie giuste;
- con qualità e quantità desiderate.

Tale constatazione è logica, ma le decisioni relative al marketing sono molto complesse e dipendenti dal budget, poiché la distribuzione oggi è spesso l'aspetto più costoso in un prodotto. In alcuni settori le spese di produzione corrispondono solo al 10% del prezzo finale (ad es. nell'industria cosmetica).

Le decisioni circa la distribuzione devono orientarsi ai desideri della clientela:

- come desidera effettuare i suoi acquisti il cliente?
- con che frequenza, quanto e quando il cliente effettua delle ordinazioni?
- quali esigenze ha il cliente in termini di puntualità delle consegne, servizi di riparazione e di manutenzione?

Al fine di evitare pesanti disagi nella distribuzione, bisogna essere in grado di rispondere a tali domande prima dell'avvio dell'attività. Chi non può rifarsi a valori empirici, non può fare a meno di appurare anticipatamente possibili strade chiuse nell'ambito dei prodotti (flusso della merce) o dei servizi (risorse del personale) mediante calcoli su modelli e stime.

Logistica e gestione delle scorte

Per ditte commerciali invece la questione di una logistica senza intoppi riveste un ruolo decisivo. In questo caso è importante scegliere i mezzi di trasporto più economici, prendere in considerazione i

ritardi nell'ambito delle importazioni ed esportazioni della merce e garantire la consegna intatta. Anche la questione della gestione delle scorte insieme alle relative spese di magazzinaggio deve essere calcolata e chiarita in anticipo.

Chi, a causa di elevate spese di distribuzione, un canale di vendita mancante o un assortimento troppo limitato, deve affidarsi alla collaborazione con commercianti, agenti o dettaglianti, deve confrontarsi con un'ulteriore questione, poiché la responsabilità per l'affidabilità, la qualità e l'efficienza passa in mani estranee.

Il giusto partner di distribuzione

Prima di iniziare una collaborazione con un partner di distribuzione conviene chiarire i seguenti punti:

- il prodotto o servizio (come) si presenta per l'offerta e il gruppo target del partner?
- il partner di distribuzione possiede il know-how necessario in questo ambito?
- l'immagine del partner è in armonia con quella della propria ditta?
- che fatturato può assicurarmi il partner?
- quali effetti ha la distribuzione tramite terzi sul proprio margine o businessplan?

Se una giovane ditta necessita di un partner di distribuzione o meno, dipende naturalmente dalla sua offerta.

La domanda alla fine è ancora la stessa: il gioco vale la candela? E il cliente è disposto a pagare di più per una migliore forma di distribuzione alternativa?

GRUPPO ASPIAG



Il gruppo Aspiag in tredici anni di attività nel Triveneto ha rinnovato la sua immagine e l'intera struttura Despar puntando su due leve fondamentali: il forte radicamento nella realtà locale e lo stretto rapporto che lega il gruppo alla casa madre, la SPAR Austria.

La Despar, ormai presente nel Triveneto da cinquant'anni, ha creato una speciale vicinanza del marchio alla necessità e alle richieste del territorio, caratteristiche valorizzate dall'Aspiag la quale ha sviluppato al meglio l'esperienza e le risorse delle società acquisite.

Parte del sostegno economico, gestionale e organizzativo di una delle realtà di maggior successo nel panorama della grande distribuzione europea è dovuto al legame con SPAR Austria. Questo ha determinato la grande crescita di Despar nel Triveneto negli ultimi anni visibile nelle molte ristrutturazioni e aperture di nuove punti vendita, alcuni dei quali rappresentano, per modernità di concezione e qualità dei servizi e dell'offerta, dei veri punti di riferimento per l'intero settore.

Il Gruppo Aspiag è in Italia dal 1990, la cui storia coincide con le acquisizioni dei Centri di Distribuzione di Bolzano, Padova e Udine.

L'azienda di Bolzano, la prima centrale ingrosso acquisita dal Gruppo Aspiag, attualmente è la sede legale; la sua storia inizia nel 1961 ed è legata all'azienda Amonn, che introduce il marchio SPAR in Italia.

Il Centro Distributivo di Bolzano avvia la sua attività commerciale nel 1962; in poco tempo la filosofia SPAR conquista la fiducia di 140 dettaglianti associati presenti in Alto Adige, nel Trentino e nel Bellunese. Nel 1964 si ha l'inaugurazione del primo supermercato con insegna Despar; negli anni '80, grazie ad una forte espansione dei punti vendita di proprietà, apre a Bolzano il primo Eurospar, seguito da altri negozi in quasi tutti i centri della regione.

Nel 1991 la ditta Amonn cede l'attività del settore alimentare ad Aspiag e, un anno dopo, viene acquisita la ditta Podini (ex A&O). Nel 1993 Aspiag inaugura la nuova sede a Bolzano e apre nel

1997 un uovo centro, il Centro Carni Tann.

Aspiag Padova è entrata a far parte del Gruppo nel 1995 attraverso l'acquisizione di Padis S.p.A., società fondata da Giovanni Miatello e Gino Giordani ed attiva con il marchio Despar dal 1959. L'organizzazione assume un ruolo di primaria importanza nella grande distribuzione triveneta proprio in questo periodo. Nel 1975 vengono fusi i centri di distribuzione di Ferrara e di Venezia; nascono le diverse Società di Legame di Zona, che consentono la creazione di strutture come gli Interspar, vera svolta nell'approccio al mercato da parte dell'organizzazione: sono infatti i primi punti vendita di grandi dimensioni, con precise caratteristiche di rigore espositivo e di convenienza, ad inserirsi perfettamente nella realtà della grande distribuzione, ottenendo un immediato successo. L'ultima azienda acquisita, in ordine di tempo, dal Gruppo Aspiag, è stata nel 1996 **Scambi Commerciali S.r.l. di Udine**. Nata nel 1945 come azienda grossista, nel 1960 imprime una svolta decisiva alle proprie strategie commerciali attraverso l'adesione all'Unione Volontaria Despar sviluppando un'efficace azione di associazionismo fra i punti di vendita del territorio. Di fronte alle mutevoli esigenze del mercato e degli affiliati, la società si impegna nella realizzazione di nuove e funzionali strutture, divenendo un punto di riferimento per lo sviluppo della distribuzione friulana. La Scambi Commerciali sente la necessità di ampliare i propri confini approdando, nel 1996, al gruppo Aspiag.

Despar è un'associazione tra grossisti e commercianti per offrire il massimo, in termini di prodotto e di servizio, ai consumatori. Nata nel 1932 in Olanda, oggi International SPAR conta più di 17.500 punti vendita in 28 paesi su 5 continenti. E' la più grande catena di distribuzione alimentare al dettaglio del mondo.

Despar Italia è il consorzio che raggruppa le aziende Despar attive sul territorio italiano, svolgendo una funzione istituzionale e di tutela dell'immagine corporativa. Ne fanno parte oggi dodici Centri di Distribuzione, che fanno riferimento, per il marketing e gli acquisti, alla centrale commerciale Sintesi.

Complessivamente, le insegne Despar sono presenti su quasi tutto il territorio nazionale (18 regioni su 20): l'85% degli italiani abita nei pressi di un Despar, Eurospar o Interspar.

Successivamente Aspiag ha avuto come oggetto l'acquisizione di un ramo di azienda della DM Italia S.r.l. (di seguito DM), società con sede legale in Limena (PD), operante nel settore dell'acquisto, installazione, allestimento e gestione di supermercati per il commercio al minuto e all'ingrosso generi alimentari e non.

Il punto vendita è situato nel comune di Monfalcone (GO) ed ha una superficie pari a 398 m2.

Sulla base dell'ultimo bilancio annuale disponibile il fatturato realizzato da DM in Italia è stato di

circa 33 milioni di euro.

L'operazione consiste nell'acquisizione, da parte di Aspiag, di un ramo di azienda di cui è titolare la società DM, costituito da un punto vendita di circa 398 m² sito nel comune di Monfalcone (GO).

Parte integrante dell'operazione è un patto di non concorrenza con cui il cedente e i suoi soci e/o familiari si obbligano, per un periodo di cinque anni decorrenti dalla data di perfezionamento dell'operazione stessa, a non svolgere attività che per l'oggetto, l'ubicazione o altre circostanze siano idonee a sviare la clientela dell'azienda oggetto di acquisizione.

Il patto di non concorrenza costituisce una restrizione accessoria all'operazione, in quanto appare strettamente funzionale alla salvaguardia del valore dell'azienda acquisita, purché sia limitato al settore di attività ed all'ambito geografico in cui il ramo d'azienda oggetto di cessione opera ed abbia una durata limitata nel tempo, non eccedente comunque il periodo di due anni decorrenti dalla data di perfezionamento di tale operazione. Al riguardo occorre osservare, infatti, che una durata del patto di non concorrenza superiore a quella di due anni risulterebbe eccedere l'esigenza di garantire all'acquirente il trasferimento dell'effettivo valore dell'acquisizione.

Dal punto di vista merceologico, il settore interessato dalla concentrazione in esame è quello della distribuzione moderna di prodotti alimentari e non alimentari .

All'interno della distribuzione moderna possono distinguersi diverse categorie di punti vendita (ipermercati, supermercati, superette e discount), che si differenziano in base a caratteristiche quali: la dimensione della superficie di vendita, il posizionamento di prezzo, l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti offerti, le caratteristiche espositive, la presenza di banchi per i prodotti freschi, la disponibilità di parcheggi.

Secondo quanto stabilito dall'Autorità, la diversità nella qualità e nel livello di servizi offerti dalle varie tipologie di punto vendita ne rende piuttosto deboli i rapporti di sostituibilità reciproci, che risultano sostanzialmente limitati alle categorie immediatamente contigue. Ai fini dell'individuazione del mercato rilevante dal punto di vista del prodotto, occorre pertanto partire da ciascuna tipologia di punto vendita e affiancare ad essa le categorie di punti vendita con le quali sussistano forti relazioni di sostituibilità.

Viste le dimensioni del punto vendita acquisito da Aspiag, il mercato rilevante risulta essere quello dei supermercati, comprensivo di tutti i punti vendita della distribuzione moderna con superficie inferiore a 1.500 m².

Da un punto di vista geografico, il mercato ha dimensione locale, in considerazione dei comportamenti di acquisto dei consumatori e dell'importanza da questi attribuita alla prossimità dei punti vendita. L'esatta delimitazione della dimensione geografica dei mercati deve essere effettuata

caso per caso, sulla base della dimensione dei bacini di utenza dei singoli punti vendita delle imprese interessate e del loro livello di sovrapposizione. In prima approssimazione essa può essere circoscritta ai confini amministrativi provinciali. Nel caso in esame, considerato che il punto vendita oggetto di acquisizione è situato nella provincia di Gorizia, questa rappresenta l'ambito geografico di riferimento ai fini della valutazione dell'operazione comunicata.

In provincia di Gorizia, nel mercato dei supermercati, il gruppo Aspiag detiene una quota di circa il 18%³ subendo poi un incremento largamente inferiore all'1% e comunque tale da non esercitare un forte impatto sulla struttura concorrenziale del mercato interessato.

L'acquisizione non determina la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante sul mercato interessato, tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza.

MISSION

La Mission aziendale Despar è possibile sintetizzarla in questi punti:

- Forti investimenti dell'azienda sul fronte qualità alimentare e non, attraverso la realizzazione di un centro certificato, l'attivazione di servizi di auditing e di autocontrollo affidati anche a società esterne, l'istituzione di un Team per la corretta gestione del flusso di prodotto:
- Assortimento che privilegia i prodotti di qualità, rispettosi del benessere e dell'ambiente:
- Attivazione di programmi di formazione dei collaboratori, per promuovere il miglior servizio e il miglior rapporto col cliente:
- Costante valorizzazione dei prodotti locali, con un duplice risultato di promozione delle attività artigianali/regionali e di produzione dell'inquinamento legato ai rapporti.

L'attuale Misson di Despar Triveneto viene così riassunta:

DESPAR, NEL PERSEGUIRE OBIETTIVI DI PROFITTO, È ORIENTATA ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO, ALLA VALORIZZAZIONE DEL CLIENTE E DEL COLLABORATORE COME PERSONA, ALLA TUTELA DELLA SALUTE DEI CLIENTI E DEI COLLABORATORI, AL RISPETTO DELL'AMBIENTE.



Aspiag Service è una delle dodici aziende che compongono il consorzio Despar Italia.

La sua area operativa è il Triveneto e la provincia di Ferrara, dove il marchio Despar vanta una lunga tradizione e una forte presenza.

La struttura dell'azienda si basa su **tre Centri Distributivi** (o **Ce.Di.**), che servono le tre regioni: Trentino Alto Adige, Veneto e Friuli Venezia Giulia.

Ai Ce.Di. fanno capo tutti i punti vendita, sia diretti sia affiliati, delle tre insegne del gruppo: [Despar](#), [Eurospar](#) e [Interspar](#).

Il *forte e collaudato legame tra i Ce.Di. e il territorio* rappresenta un patrimonio fondamentale dell'azienda e una garanzia insostituibile per i consumatori.

L'approvvigionamento costante e giornaliero dei prodotti ai punti vendita è assicurato da **otto piattaforme distributive**, organizzate e gestite con i criteri e le attrezzature più avanzate per portare *la varietà dei prodotti Despar*.

IL NUCLEO DESPAR

La Centrale del Gruppo Aspiag di Padova si trova a Mestrino e svolge una duplice funzione:

- centro direttivo, gestionale e amministrativo per tutte le attività del gruppo;
- base operativa del Centro Distribuzione che ha come zona di competenza il Veneto.

Gli altri due Centri Distributivi hanno sede rispettivamente a Bolzano e a Udine, e gestiscono le attività commerciali del Trentino Alto Adige e del Friuli Venezia Giulia.

Il coordinamento tra i diversi centri, supportato anche da un sistema informativo evoluto e integrato, è la chiave dell'efficienza operativa della struttura Despar.



Despar Italia è il consorzio che raggruppa le aziende Despar attive sul territorio italiano, svolgendo una **funzione istituzionale e di tutela dell'immagine corporativa**.

Ne fanno parte oggi **dodici Centri di Distribuzione**, che fanno riferimento, per il marketing e gli acquisti, alla centrale commerciale **Sintesi**.

Complessivamente, le insegne Despar sono presenti su quasi tutto il territorio nazionale (18 regioni su 20):

l'85% degli italiani abita nei pressi di un [Despar](#), [Eurospar](#) o [Interspar](#).



INTEGRAZIONE ED EFFICIENZA: IL NUCLEO DESPAR

La Centrale del Gruppo Aspiag, a Mestrino non lontano da Padova, svolge una duplice funzione: di centro direttivo, gestionale e amministrativo per tutte le attività del gruppo e, nello stesso tempo, di base operativa del Ce.Di. Che ha come zona di competenza il Veneto. Gli altri due Ce.Di. (Centri Distributivi) hanno sede invece rispettivamente a Bolzano e a Udine, e gestiscono la attività commerciali del Trentino Alto Adige e del Friuli Venezia Giulia. Il coordinamento tra i diversi centri, supportano anche da un sistema informativo e evoluto e integrato, è la chiave dell'efficienza operativa della struttura Despar.

Sulla sicurezza la Despar non transige. Pretende la massima garanzia di qualità dai propri fornitori e imposta tutta la filiera distributiva nel rispetto delle norme più severe: la rintracciabilità e la trasparenza.

L'approvvigionamento giornaliero dei prodotti ai punti vendita è improntato alla massima rapidità e si avvale delle attrezzature più avanzate per assicurare la migliore conservazione dei prodotti.

Con il nuovo anno Aspiag però cambia la sua prospettiva.

L'uscita del gruppo Aspiag da Mecades per ritornare a condividere lavori e contratti con i vecchi, amati-odiati, cugini del gruppo Despar in seno al gruppo Centrale Italiana aveva fatto scalpore. Interdis sino a quel momento aveva lavorato per continuare a coltivare il rapporto con Mecades, ma con l'uscita di Aspiag vedeva svanire una buona motivazione a continuare verso il percorso tortuoso di sopravvivenza del (troppo) variegato gruppo Mecades. Durante l'autunno cominciano a circolare le voci di un'uscita del gruppo da Mecades ed un avvicinamento al gruppo Conad (per la verità si parlava anche di altri contatti importanti). Anche in seno al gruppo Conalec iniziarono a circolare voci di intese in atto utili per tenere testa alla fortissima Centrale Italiana. Sicuro era che se Interdis fosse uscita da Mecades la sopravvivenza di quest'ultima non avrebbe avuto più senso. Metro continua la sua strada da sola senza grandi problemi com'è risaputo, Sadas non ha ancora deciso ma siamo certi che entrerà in Centrale Italiana (si da quasi per fatto) a riunificare il vecchio gruppo Sintesi, e pare che anche Sisa voglia dare rinnovato vigore al suo consorzio e continui da sola, così come Crai che vive però la situazione più delicata. Proprio il gruppo Crai sta cercando nuove alleanze in questi giorni, si parla di un avvicinamento al gruppo C3, ma sono troppo deboli le voci a sostegno. La grande novità dell'anno 2007 sarà così la nascita di una grande centrale acquisti composta, appunto da Interdis e da Conad Leclerc. Questa è oggettivamente una interessante prospettiva per il mondo distributivo. Intanto nasce (per così dire) un gruppo che vale il 19% del mercato Italia (Mecades ne valeva decisamente meno anche con Aspiag) un gruppo capace di erigersi a leader insieme a Centrale Italiana. Conad si allea con un partner che comunque ha diversi contratti vantaggiosi (Coop e Despar hanno vissuto già incroci interessanti per entrambe) e una qualità di format di PdV assai assimilabile ai suoi, la rivalità con Coop arriverà al culmine soprattutto in termini di quota, Interdis ha la possibilità di proseguire un percorso su di un mercato che vede dall'alto incrementando know how (insieme delle conoscenze tecniche e manageriali che consentono ad una impresa di competere in un determinato settore) su alcune categorie dove Leclerc opera assai bene. Insomma si profila una interessantissima alleanza (preoccupante per l'industria).

Nella settimana prenatalizia filtrano altri dettagli: l'accordo avrà una durata di 5 anni e non si limiterà alla sola gestione comune dei contratti di acquisto. I dirigenti dei due gruppi, riuniti in questi giorni, stanno definendo come unificare i marchi commerciali e come integrare le strutture logistiche. Addirittura si parla della possibilità (ma è ancora un'ipotesi) di creare un'unica insegna per il formato iper. E' sempre più evidente che l'alleanza Conad-Interdis porterà grosse novità nel panorama distributivo italiano.

Ecco quindi una nuova "girandola" di alleanze in vista nella grande distribuzione. La maggior parte

del gruppo distributivo Despar sta trattando per entrare nell'orbita del leader di mercato Coop. Una volta siglata l'operazione nascerà un gruppo che negli acquisti potrà vantare una quota di mercato vicina al 24% del totale italiano, per un giro d'affari stimabile (prezzi alla vendita), intorno ai 15 miliardi di euro. Finora la galassia Coop, dopo l'accordo con Sigma di un paio di anni fa, si è attestata su una quota di mercato del 19,8%.

Il gruppo Despar è stato finora alleato del polo Mecades, formato dal gigante tedesco dell'ingrosso Metro, insieme con i gruppi italiani Sisa, Interdis e, in particolare, Aspiag Despar (società distributiva del Nord Est, legata a Metro). Nei giorni scorsi il consiglio di amministrazione della centrale acquisti Mecades ha deciso di prolungare l'accordo di alleanza commerciale, ma una parte dei soci, ovvero Aligross (oggi nell'orbita della francese Carrefour) e buona parte (10 delle 12 aziende del gruppo Despar), hanno deciso di uscire e dal 2006 non faranno più parte della centrale acquisti. Mecades nel suo complesso ha sviluppato un fatturato intorno ai 6,2 miliardi di euro di cui il 90% relativo al settore alimentare.

La quota di mercato complessiva nell'ambito dei prodotti di largo consumo è stata valutata intorno al 13,6 per cento. La quota di mercato della sola rete Despar (relativa solo a supermercati e ipermercati) è valutata intorno al 3,4% complessivo, con una punta del 4,1% nell'ambito dei supermercati.

Con gli ultimi movimenti, Mecades resterà quindi formata dalle catene distributive Aspiag Despar, Interdis, Sisa e metro, alle quali si aggiunge la Secom Crai che partecipa a pieno titolo alle attività commerciali della centrale acquisti, senza però far parte integrante del perimetro societario. «Mecades investirà sulle sinergie e la logistica, con particolare attenzione al Sud» afferma Mario Maiocchi, presidente e direttore generale Metro Italia e componente del Cda di Mecades. Una volta perfezionata, l'intesa con i partner Despar usciti da Mecades segnerà una svolta radicale per Coop Italia, perché da un lato nasce una centrale acquisti molto forte e, dall'altro, si apre un capitolo nuovo per il gruppo cooperativo che inizia, come altri, a sottoscrivere alleanze al di fuori dell'ambito delle realtà che ruotano intorno alla cooperazione.

PUNTI VENDITA

I punti vendita Despar si trovano oggi a servire i consumatori nelle condizioni più diverse: dai centri storici alle periferie, in aree più o meno popolate e con esigenze di consumo differenti; si cerca di interpretare nel modo migliore i diversi contesti, senza tuttavia rinunciare ad una propria identità, a

uno stile inconfondibile che li contraddistingua.

Per questo sono state create tre insegne – Despar, Eurospar e Interspar – diverse nella tipologia del punto vendita ma accomunate da alcuni fondamentali punti di forza, quali:

- la selezione di migliori prodotti e fornitori:
- la scelta delle attrezzature e il loro posizionamento per la migliore vivibilità degli spazi:
- la selezione dei servizi – come vendita giornali, sviluppo foto, rivendita ricariche per cellulari, modalità di pagamento:
- un modo nuovo e coerente di comunicare all'interno, esponendo la merce in modo da indirizzare, informare ed emozionare il consumatore:
- un modo nuovo di comunicare all'esterno, con una pubblicità efficace e mirata:
- l'impegno a presentare un ambiente sempre cordiale, sereno, ordinato e pulito:
- la creazione di un vero stile di squadra, performante e sempre più orientato al cliente.

Il marchio Despar rappresenta un'idea che ha conquistato il mondo, un'associazione di grossisti e dettaglianti raccolta sotto un'unica insegna, ma capillarmente distribuita in punti vendita sul territorio.

Despar fa la sua comparsa in Italia nel 1960 e rappresenta l'insegna originaria da cui nasceranno nei decenni successivi Eurospar e Interspar, in risposta alle mutate esigenze della distribuzione organizzata.

L'insegna designa oggi, fedelmente all'identità originaria, i supermercati di quartiere di dimensioni contenute, con un assortimento di prodotti indirizzato soprattutto alla spesa giornaliera/settimanale. Negozi sotto casa, insomma, specializzati in prodotti freschi e freschissimi e non, capaci di coniugare la professionalità e la convenienza della grande organizzazione Despar con una dimensione tipicamente familiare.

Solo una parte di questi supermercati viene gestita direttamente da Aspiag; molti di essi sono affidati in ramo d'impresa ad associati, spesso famiglie residenti nella zona, a sottolineare la loro dimensione tipicamente locale.

La creazione dell'insegna Eurospar, negli anni '70, coincide con la nascita di una nuova tipologia di punto vendita: un supermercato – o un superstore – in grado di servire un'area urbana più vasta e con necessità di consumo differenziate, un punto vendita di maggiori dimensioni, attorno ai 1500 mq di superficie, capace di offrire un ampio assortimento di prodotti alimentari freschi e non, con un'integrazione delle principali referenze del non alimentare e di alcuni servizi base.

Eurospar rappresenta insomma il punto di riferimento ideale per una spesa quindicinale/mensile,

nella quale siano comprese tutte le necessità fondamentali. Estremamente professionali nella conduzione e nel servizio, questi punti vendita sono quasi esclusivamente a gestione diretta Aspiag. L'insegna Interspar identifica i punti vendita del gruppo Aspiag di dimensioni particolarmente importanti.

Un Interspar è oggi un superstore - o un mini-iper - multi-merceologico, con assortimento e servizi ampi e profondi e con spazi considerevoli, per rispondere a qualsiasi bisogno del consumatore.

La proposta comprende il massimo nei prodotti alimentari, dai freschi e freschissimi alle referenze meno comuni, ma è presente anche una ricca offerta di prodotti non food, che spazia dall'elettronica al giardinaggio e agli elettrodomestici, oltre ad una vasta gamma di servizi.

Ampiezza dell'assortimento e incisività delle offerte speciali possono attirare i clienti di una vasta area, il cui raggio può superare i trenta chilometri.

I punti vendita vengono raggruppati in base alla dimensione in sette categorie, i così detti Cluster; per Cluster si intende un insieme di prodotti che per le loro caratteristiche merceologiche, temporali (assortimenti continuativi, stagionali) e di mercato trovano il loro collocamento strategico (spazi espositivi nei punti vendita) in modo omogeneo e/o continuativo sui canali di vendita.

Il Cluster riferito ad assortimenti continuativi viene gestito dal Category Manager.

CLUSTER	FORMAT	INSEGNA	MQ TOTALE DEL PUNTO VENDITA	MQL DELLO SCAFFALE
A1	Supermarket small; centro città	DS	250	62
A	Supermarket centro città; quartiere	DS	400	90
B	Supermarket grande; paese; quartiere	DS/ES	700	170
C	Supermarket integrato; paese; quartiere	ES	1300	260
D	Superstore	IS Iper	2200	400
D1	Mini Ipermercato	IS Store	4000	550

Per quanto riguarda la gestione dei Cluster, bisogna tenere ben presente alcuni obiettivi fondamentali quali:

- garantire la corretta gestione degli assortimenti e la loro presenza nei punti vendita tramite la clusterizzazione;

- garantire la completa presenza degli assortimenti predefiniti;
- gestire il Display (come il prodotto viene inserito a scaffale ed in quale posizione)
- fornire soluzioni (assortimento & Display) per la vendita
- migliorare la redditività degli spazi
- migliorare la gestione della merce in vendita
- migliorare la gestione centralizzata degli assortimenti
- migliorare l'attività di inserimento e manutenzione delle singole referenze.

I Cluster sono definiti per:

1. Centro distributivo (Bolzano, Padova, Udine)

2. Modelli di Negozio:

Cluster "A1"	Tipologia del punto vendita DS Small;
Cluster "A"	Tipologia del punto vendita DS;
Cluster "B"	Tipologia del punto vendita DS (Ampliato)/ES;
Cluster "C"	Tipologia del punto vendita ES;
Cluster "D1"	Tipologia del punto vendita IS store;
Cluster "D"	Tipologia del punto vendita IS iper;
Cluster "F"	Tipologia del punto vendita Associato.

3. Spazi/Elementi espositivi.

La generazione di un assortimento clusterizzato in relazione al punto vendita e al magazzino di riferimento partirà tenendo presenti i seguenti punti:

- 1) identificazione e collocazione del punto vendita;
- 2) identificazione degli spazi espositivi a disposizione;
- 3) confronto degli spazi espositivi con abbinamento al Cluster;

E' importante analizzare gli spazi in esubero ed attribuire eventualmente nuovi Cluster, inserendo nuove categorie merceologiche.

Per quanto riguarda la gestione delle offerte bisogna tener presente che i prodotti da promozione devono essere sempre selezionati dal Cluster più piccolo; la presenza di un prodotto assegnato ad un Cluster per Magazzino, prevede che il medesimo sia contenuto nel relativo assortimento del Cluster superiore (i prodotti dichiarati "A" sono presenti nel "B" nel "C" etc.).

Si possono verificare eventuali eccezioni per diversi formati di un medesimo prodotto diverso per tipologia di negozio (formato ES/IS); infatti, la stessa referenza di grammatura ridotta viene trattata nel Cluster "C", ma non viene inserita nel Cluster "D" (formati diversi).

Questo tipo di gestione definita a matryoska assicura la presenza dei prodotti negli eventi promozionali comuni tra i canali A e B.

Ne risulta che nella gestione dell'offerta i processi di selezione sono:

- Formato DS small => scelta prodotti solo dal Cluster A
- Formato DS => scelta prodotti solo dal Cluster A
- Formato ES => scelta prodotti solo dal Cluster B
- Formato IS/IP => scelta prodotti solo dal Cluster D1.

SINTESI

Sintesi nasce nel giugno del 1995 quando cinque società leader nella Distribuzione Organizzata decidono di far convergere in un progetto comune, le tante sinergie già fra loro esistenti, molto significative e immediatamente attivabili, sviluppate all'interno di politiche commerciali che da anni si muovono lungo binari paralleli grazie all'insegna che le accomuna: Despar.

Nel 1996 Sintesi partecipa alla costruzione di Mecades, la Centrale Acquisti di cui oggi fanno parte Metro, Indesit e Sisa; passa ancora un anno e nell'organizzazione convergono tutti i Centri Distributivi riuniti nel Consorzio Despar Italia.

A gennaio 003 entra a far parte di Sintesi il Centro Distributivo del Lazio; un altro tassello che rafforza l'insegna Despar in Italia, a conferma di una realtà sempre in evoluzione che continua, a gennaio 2004, con Nord Ingros in Sardegna.

Sintesi è presente su gran parte del territorio nazionale con circa 2000 punti vendita ed un importante fatturato al dettaglio risultando molto più di un eccellente ed evoluto Gruppo d'Acquisto: è l'attuazione di un progetto che ha messo insieme un moderno complesso di alto livello professionale e strutturale, protagonista nei diversi canali della distribuzione, sempre più teso ad ottimizzare le sinergie di Gruppo in termini di politica commerciale attraverso:

- la selezione e gestione del prodotto a Marchio Despar;
- la gestione della contrattualistica unica;
- la politica assortimentale;
- i piani promozionali comuni;
- il comune flusso informativo.

Sintesi cresce ed in tale ottica si muove attuando tutta una serie di processi di miglioramento nelle tecniche di lavoro capaci di dare alle molteplici richieste della GDO e dell'industria; il confronto

continuo e costante tra i diversi Imprenditori fornisce un naturale processo di integrazione che si tramuta in forti economie per tutte le Società.

Sintesi si avvale di una struttura snella ed efficace che fa riferimento al management delle stesse Aziende che la compongono. Grazie agli incontri mensili dei Gruppi di lavoro, i migliori professionisti delle singole Società mettono in comune esperienze e competenze per progettare ed attuare le strategie commerciali e di marketing, condivise e seguite puntualmente dal Comitato Commerciale.

I Gruppi di Lavoro merceologici curano la definizione e la manutenzione degli assortimenti comuni, vagliano le nuove proposte dell'industria, seguono i prodotti a Marchio Despar e sono relativi a:

- scatolame;
- dolciario;
- liquidi;
- sa-fo;
- gastronomia;
- surgelati;
- non food 1;
- non food 2.

Uno degli aspetti più importanti è la definizione dei contratti che coinvolge più di 1000 fornitori tra il food e non food. Attraverso Mecades le stesse condizioni sono riconosciute a tutto il Gruppo, i listini sono gestiti centralmente, l'aggregazione dei fatturati permette di individuare target ulteriori e miglioramenti sensibili di redditività.

Le sinergie di Sintesi sono evidenti anche nella scelta di fornitori comuni nel mondo dei servizi quali i materiali di confezionamento, attrezzature, comunicazione, automezzi e quant'altro necessario ai Centri Distributivi.



Il Comitato commerciale è il punto di riferimento dei Gruppi di Lavoro. E' composto dal Coordinatore Sintesi e sette funzionari delle Società di Sintesi. Disegna le politiche commerciali del Gruppo con particolare attenzione al Prodotto a Marchio, ne determina le priorità e ne segue gli sviluppi. Si interfaccia con Mecades e con l'industria per proporre e vagliare piani comuni d'azione, verifica gli obiettivi dei Gruppi di Lavoro, riferisce, attraverso il proprio Presidente, al consiglio di Amministrazione. Il Comitato Marketing pianifica il Programma Promozionale annuale, ne segue lo sviluppo, individua le tipologie promozionali e ne indirizza l'aspetto grafico e commerciale, coordina le campagne nazionali ed il co-marketing con l'industria, studia e realizza le Operazioni a premio ed i Concorsi. Il Comitato Marketing, inoltre, promuove la comunicazione istituzionale e collabora ai progetti della Spar International: la più importante ed estesa catena al dettaglio alimentare nel mondo, fondata nel 1932, con oltre 17000 punti vendita in 30 paesi, nei 5 continenti.



I prodotti a Marchio sono sempre di più l'asse portante della strategia di sviluppo di Despar e di Sintesi. Sono oltre 700 referenze alimentari e grocery ed una rilevante selezione di prodotti Biologici, il cui controllo qualitativo è rigoroso ed attestato da Istituti di Analisi Indipendenti. Una gamma ampia, diversificata ed in continuo sviluppo che testimonia l'impegno di Despar nel rispondere alla sempre maggiori esigenze di qualità, sicurezza e convenienza da parte dei consumatori.

Il processo di ottimizzazione ed interscambio, messo in moto in questi anni, continua a dare i propri frutti che si concretizzano in piani d'azione comune, immagine sempre più convergente, strategie nazionali univoche (nel rispetto delle peculiarità territoriali).

Oggi Sintesi si pone nel mondo della Distribuzione come punto di riferimento nei confronti dell'industria e dei tanti Gruppi d'Acquisto. Grazie alla semplicità della sua formula e alla performance di questi anni, Sintesi rappresenta la migliore garanzia per il proprio futuro e per il futuro delle Società che la compongono.

FORME DISTRIBUTIVE AL DETTAGLIO

Il commercio al dettaglio comprende tutte le organizzazioni che acquistano prodotti per rivenderli al consumatore finale; costituiscono il livello distributivo più prossimo al consumatore e dunque riflettono lo sforzo di adeguarsi alle mutevoli esigenze della domanda.

Nelle vendite al dettaglio senza la presenza di venditori distinguiamo:

1. la superette ed il minimarket: superficie tra i 200 e 400 mq, la vendita è di tipo misto (banco e self-service), assortimento alimentare (superette) e non (minimarket) limitato, con presenza di alcune marche note e altre di traino, sono molto sviluppati nel nord-est;
2. il supermercato: superficie oltre 400 mq, operano prevalentemente nel campo Grocery (food e non food, pulizia della casa e della persona), organizzati a libro servizio, con pagamento all'uscita, assortimento specializzato, ampio ma poco profondo (poche marche), si fa uso frequente di prodotti civetta; possono essere indipendenti o organizzati in catene, sia di alta sia di bassa gamma, hanno localizzazioni diverse, sia nei centri sia in periferia;
3. l'ipermercato: superficie superiore ai 2500 mq, vendita self-service, assortimento despecializzato di prodotti Grocery e non, ampio parcheggio, margini ridotti, elevata rotazione di prodotto;
4. la grande superficie specializzata: si tratta di realtà non alimentari quali il fai-da-te, giocattoli, articoli sportivi, elettrodomestici e altro, vendita self-service, prezzi più bassi, assortimento profondo, servizi pre e post vendita;
5. discount: superficie media-medio grande, prezzi bassi per marche di secondo livello e commerciali, selezione di referenze ad alta rotazione e riduzione estrema dei servizi offerti.

Il gruppo DESPAR fa parte del commercio associato, più precisamente di unioni volontarie, cioè un grossista che associa un certo numero di dettaglianti sotto un'insegna comune offrendo vantaggi dalle economie di approvvigionamento, di fruizione di servizi come la gestione dell'assortimento, delle promozioni, degli spazi espositivi e rinnovo punti vendita.

Vi è la presenza di una centrale d'acquisto che definisce gli accordi, la seconda organizzazione è lasciata ai singoli associati, in merito al numero delle referenze, esportazione, posizionamento; vi è una gestione centralizzata dell'assortimento di base, immagine, promozione, sviluppo di prodotti di marca.

Il punto vendita è il luogo in cui il consumatore entra in contatto con il prodotto e in cui prodotto stesso viene "completato" attraverso i servizi erogati dal dettagliante; non tutti i punti vendita che

trattano il prodotto offrono però gli stessi servizi.

Il servizio commerciale è un insieme di attributi (Pellegrini 1990) che possono essere considerati come servizi elementari e rappresentano a loro volta combinazioni specifiche di funzioni svolte dai canali, quali: la prossimità e l'accessibilità del punto vendita, la disponibilità di parcheggio, la disponibilità dei beni ed altro. Sono fondamentali i servizi forniti dal commerciante quali la garanzia dei prodotti, l'ampiezza e la profondità dell'assortimento, la composizione interna dell'assortimento.

Per il produttore e per il consumatore il concetto di assortimento ha un significato diverso: ampiezza, lunghezza e profondità dell'assortimento sono attributi del prodotto-servizio commerciale.

Le forme distributive sono diverse nell'ambito della distribuzione Grocery rispetto agli altri settori del commercio. Il primo ambito include i prodotti alimentari, i beni per la pulizia della casa e per l'igiene personale e gli altri articoli non durevoli che costituiscono il normale assortimento offerto da un supermercato; sono beni sì di largo e generale consumo, caratterizzati da un modesto livello di coinvolgimento psicologico del consumatore nel processo di acquisto.

Le tipiche forme della distribuzione Grocery sono la superette, il supermercato e l'ipermercato, che hanno rimpiazzato in larga misura il negozio tradizionale.

Queste forme distributive entrano nel mercato a livello discount, e su questo punta il nuovo vantaggio competitivo differenziale rispetto alle forme preesistenti; ne derivano strategie di differenziazione basate sull'arricchimento del servizio, ma ciò crea un vuoto di offerta per la domanda discount, che porta alla nascita di una nuova forma di distribuzione (Lugli 1987).

L'ipermercato è un esercizio di vendita al dettaglio, organizzato prevalentemente a libero servizio, con pagamento all'uscita, che si estende su una superficie di vendita in Italia non inferiore a 2500 m² del Grocery e realizza una politica di vendita di tipo discount, basata sulla convenienza di prezzo al consumatore e margini bassi per il distributore (Fornari 1999). Si differenzia dal supermercato per un minore numero di referenze nei reparti alimentari, mentre si distingue dai grandi magazzini per un assortimento non-food più banalizzato e con un coefficiente di servizio commerciale più basso. Si è diffuso in tutti i paesi europei dove risulta localizzato prevalentemente in aree urbane periferiche le grandi arterie di traffico. Il supermercato è un servizio di vendita al dettaglio ad assortimento Grocery organizzato prevalentemente a libero servizio con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 m², mentre al di sotto di tale soglia si colloca la superette o minimercato. Nel tempo questa forma distributiva ha registrato un incremento della superficie media di vendita e la crescente importanza dei reparti a servizio e dei prodotti freschi

(Fornari 1999). Si tratta di una tendenza evolutiva che ha ampliato i fattori sui quali l'impresa commerciale può far leva per le proprie strategie di differenziazione. Il supermercato è attualmente presente in diversi formati, dal piccolo supermercato, che sfrutta soprattutto il fattore prossimità, al cosiddetto supermercato integrato, molto vicino per superfici e composizione dell'assortimento alla taglia minima di ipermercato (Barile 1996). Oltre alla soglia dei 2500 mq si colloca invece il superstore inglese, che si distingue per l'orientamento al servizio e l'elevato numero di referenze nell'ambito di un assortimento meno ampio dell'ipermercato (Colla 1995).

L'hard discount si caratterizza per una superficie di vendita vicina al limite inferiore del supermercato, un assortimento Grocery di ampiezza ridotta e soprattutto poco profondo, la convenienza di prezzo assunta come caratteristica strutturale dell'offerta, l'adozione radicale della logica self-service, la prevalenza di prodotti realizzati in esclusiva per il distributore rispetto ai marchi industriali (Lugli 1994).

La forma distributiva ha seguito un'evoluzione verso maggiori contenuti di servizio e l'incremento del numero di referenze.

L'impresa di produzione può scegliere tra tre tipi di politica distributiva:

1. intensiva;
2. selettiva;
3. esclusiva.

La distribuzione intensiva è caratterizzata dall'obiettivo di far pervenire i prodotti al maggior numero possibile di punti vendita che trattano la merceologia che li include; la distribuzione selettiva comporta invece una attenta individuazione degli intermediari ritenuti idonei alla commercializzazione dei beni. Infine la distribuzione esclusiva implica la scelta di pochi intermediari, ciascuno dei quali è l'unico a ricevere la merce in una data zona di vendita.

La scelta di una delle tre alternative dipende dagli obiettivi dell'impresa come il raggiungimento di determinati volume di vendite e di quote di mercato, di profitto, prestazione di un certo livello di servizio alla clientela.

Variando le dimensioni del portafoglio-prodotti di un'impresa, le scelte della distribuzione riguardano il numero di canali distinti da analizzare (ampiezza), il numero di stadi che compongono ciascun canale (lunghezza) e il numero di intermediari dello stesso tipo con cui l'impresa di produzione opera ad ogni stadio (profondità).

Per classificare i canali distributivi in modo semplice si fa uso del numero di stadi in cui si articolano, cioè la "lunghezza" del percorso che un prodotto deve compiere per passare dal produttore al consumatore.

Possiamo quindi distinguere i canali tra:

1. diretti;
2. indiretti brevi;
3. indiretti lunghi.

Per i canali diretti non esiste alcun intermediario commerciale tra il produttore e il consumatore; l'impresa produttrice utilizza solo la propria forza di vendita diretta, costituita da personale dipendente dell'impresa stessa. La soluzione del canale diretto è possibile solo in particolari condizioni come la scarsa clientela.

Nel canale breve si ha un solo intermediario commerciale, costituito in genere dal dettagliante; i punti vendita in franchising hanno avuto recentemente un forte sviluppo. La soluzione più frequente resta comunque quella del canale lungo in cui sono presenti due o più intermediari commerciali.

La lunghezza del canale non dipende solo dalla presenza in sequenza di tipi diversi di intermediari, ma anche dal fatto che un determinato tipo si possa articolare in più livelli.

Il vantaggio maggiore del canale lungo deriva dal fatto di poter ridurre al minimo le immobilizzazioni e il dotarsi di una struttura di costi variabili laddove con canali più brevi bisogna sopportare costi fissi.

La scelta relativa alla lunghezza del canale racchiude in sé l'aspetto qualitativo della sua composizione; se viene aperta una filiale, essa può operare in modo coerente con la strategia di penetrazione nel nuovo mercato, acquisendo la conoscenza del mercato estero che consente di perfezionare la strategia stessa, sviluppando relazioni con la clientela commerciale. L'esportazione di prodotti utilizzando un grossista, minimizza il rischio legato all'investimento, ma anche il grado di controllo del canale distributivo; il grossista è interessato a vendere i prodotti di più imprese e può privilegiare fornitori concorrenti con il produttore.

Un canale definito sotto il profilo della lunghezza-composizione può presentare una varietà residua in dipendenza delle effettive funzioni svolte ai singoli e delle relazioni che si instaurano tra gli stessi. La scelta del canale distributivo dipende dagli obiettivi strategici generali e di marketing che si pone l'impresa e dai vincoli connessi alla realizzazione degli obiettivi stessi.

Per quanto riguarda la forza di vendita, il criterio in base al quale vengono organizzati i venditori si distingue:

1. per aree geografiche;
2. per prodotto o linea di prodotto;
3. per tipo di cliente;
4. in forma mista.

Il criterio geografico è il più utilizzato e consiste nell'assegnare a ciascun venditore una zona di vendita esclusiva; l'obiettivo è minimizzare i costi e i tempi di viaggio, favorendo lo sviluppo di relazioni con l'ambiente locale e facilitare le attività di programmazione e di controllo dell'attività di vendita.

L'organizzazione per prodotti viene presa in considerazione se la gamma risulta diversificata; nell'organizzazione per clienti ogni venditore si vede assegnata una tipologia di clientela. I vantaggi di queste strutture sono però confrontati con i maggiori costi di viaggio e con l'eventuale problema della duplicazione delle visite.

NO FOOD 1: DETERGENZA E TOILETRIES

Lo sviluppo del sistema distributivo commerciale è connotato da una accelerazione della velocità del cambiamento dell'industria ; si è cercato di cogliere, descrivere e interpretare questo processo inserendosi nel nuovo filone di studi e ricerche attivato dalla maggiore attenzione per il settore commerciale che evolve, da semplice canale di sbocco dei prodotti verso i consumatori, a vero e proprio sistema integrato di beni e servizi, variamente organizzato e articolato sul territorio per rispondere alle nuove esigenze di consumo.

Il tema specifico di approfondimento riguarda le catene di piccoli negozi non alimentari che si diffondono rapidamente replicando un modello base attraverso le gestioni in franchising. Si tratta della trasformazione in atto più significativa che si può cogliere alla frontiera del cambiamento.

Le ricerche sul sistema distributivo hanno spesso messo in evidenza che i comparti alimentare e non alimentare seguono strade diverse nel loro percorso di concentrazione e di modernizzazione. Il percorso di trasformazione della distribuzione food era partito dalle grandi superfici di vendita (ipermercati e centri commerciali) per poi estendersi allo sviluppo e al controllo di reti di piccoli negozi di vicinato in franchising.

Il percorso di trasformazione della distribuzione no food è inverso: prima si sviluppano le catene di negozi, come integrazione a valle con la distribuzione, promosse da un numero crescente di produttori appartenenti a diversi comparti; poi viene introdotta la grande dimensione di vendita che sfrutta il fattore attrazione.

È diverso anche il soggetto che guida il cambiamento: sono stati i distributori, nel comparto food, a occupare il campo dei produttori con le marche commerciali fino ad assumere il controllo dell'intera filiera produzione-distribuzione-consumo; sono invece i produttori, nel comparto no food, a occupare il campo dei distributori, a investire nelle catene di vendita come strumento di promozione e di penetrazione del prodotto.

Le catene di negozi no food rappresentano infine anche il primo esempio di internazionalizzazione distributiva di iniziativa italiana.

LE CATENE DEL NO FOOD

L'analisi delle catene nel no food sembra partire dai produttori che promuovono e sviluppano catene di negozi specializzati attraverso il franchising; essa può prescindere dallo sviluppo che le vendite dei beni di consumo, alimentari e non, hanno avuto in questi anni nei negozi controllati dalla Grande Distribuzione e dalla Distribuzione Organizzata, italiane e straniere, che dominano i mercati di questi beni.

È ormai chiaro che anche nel no food, mercato in cui operano da sempre commercianti specializzati per merceologia (tessile, abbigliamento, cartoleria, giocattoli, etc.) gli operatori indipendenti non hanno più la possibilità di mantenere i ritmi imposti dall'andamento dei consumi e dalle attese dei consumatori: questo fenomeno che ha caratterizzato negli anni precedenti i beni di largo consumo, colpisce oggi il no food e costringe i commercianti a scelte sistemiche diverse dal passato:

- continuare come prima, cercando di diversificare l'offerta per poter ugualmente essere interlocutori di consumatori che tendono alla massificazione dei prodotti, costringe il commercio ad evolvere verso nicchie particolari e di difficile esplorazione;
- cambiare vuol dire entrare nel mercato delle firme, associarsi a catene distributive, ampliare il territorio aprendo catene dirette o in franchising: si tratta di interventi costosi e di medio-lungo periodo che necessitano di nuove forze imprenditoriali e nuove capacità economiche.

Tutto ciò mentre nella distribuzione moderna dei beni di consumo si affacciano operatori internazionali aggressivi che non limitano la propria azione, bensì tendono ad invadere tutti i campi dell'ambito mercatistico.

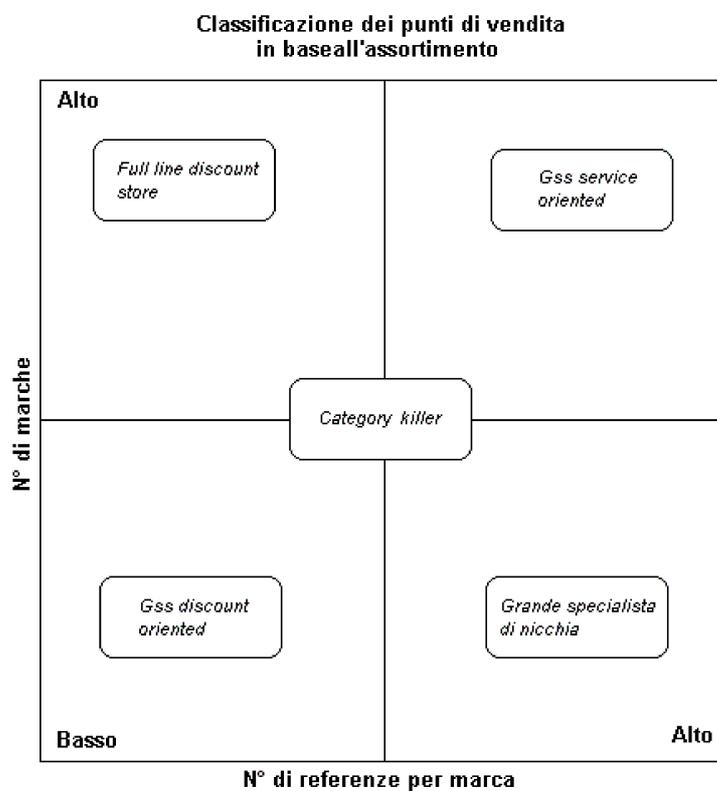
Un particolare tipo di distribuzione è la distribuzione selettiva specializzata, che opera principalmente nella profumeria e nei settori dei prodotti per l'igiene della persona e per la pulizia della casa che sta espandendosi nel mercato italiano. Il commercio tradizionale sta reagendo e le principali profumerie si uniscono in gruppi che hanno finalità strategiche e promozionali ed offrono nuovi servizi alle aziende fornitrici.

La validità della distribuzione selettiva specializzata per la profumeria ed in generale per i prodotti che necessitano di particolare assistenza al consumatore nel momento in cui avviene l'acquisto; si tratta di prodotti per lo più di limitata rotazione per i quali è indispensabile la disponibilità in punti di vendita che diano un elevato contenuto di servizio ed operino con margini più elevati di quelli del settore grocery.

Questo discorso è valido per tutte le merceologie in cui sia necessario un contenuto di servizio strettamente correlato alla presenza nel punto di vendita di personale addetto all'assistenza al

cliente. In questo genere di distribuzione i punti di vendita si distinguono per il numero di marche presenti e per il numero di referenze (prodotti della linea) trattate per ciascuna marca. Nella matrice si evidenziano i posizionamenti delle seguenti tipologie distributive specializzate:

- “Grande superficie specializzata orientata allo sconto”, con un limitato numero di marche e di referenze per marca, che punta sulla rotazione dei prodotti e lavora con margini ridotti;
- “Grande superficie specializzata orientata al servizio”, con un elevato numero di marche e di referenze per marca, che in caso operi con margini ridotti si evolve in un “Full line discount store”;
- “Category killer”, con un numero di marche molto elevato ed un assortimento focalizzato sui prodotti ad elevata rotazione, che opera con margini ridotti;
- “Grande specialista di nicchia” da cui è possibile trovare tutto l’assortimento di tutte le marche, con continua dimostrazione dei prodotti: questa struttura necessita di margini elevati in quanto sostiene notevoli costi per poter garantire al consumatore il livello di servizio più elevato.



I rapporti fra distributori e fornitori

La necessità di contenere i prezzi al consumo senza poter incidere ulteriormente sulle già erose redditività di fornitori e distributori renderà necessario rivedere i rapporti fra questi due mondi che sono ancora troppo in conflitto su aspetti puramente di scontistica e non sanno misurarsi sul miglioramento della comune efficacia verso il mercato; l'efficienza non potrà essere conseguita se non con una generalizzata politica di miglioramento delle reciproche prestazioni. Il futuro renderà necessario per distributori e fornitori una revisione delle proprie strategie.

L'internazionalizzazione delle catene e la comparsa di prodotti e modelli d'acquisto di provenienza estera renderà necessari cambiamenti organizzativi radicali nel trade che non sarà più il decisore dell'offerta ma dovrà tenere sempre più conto dei nuovi bisogni dei consumatori: prodotti tutelati, biologici, locali, inseriti in modelli di consumo difficilmente omologabili.

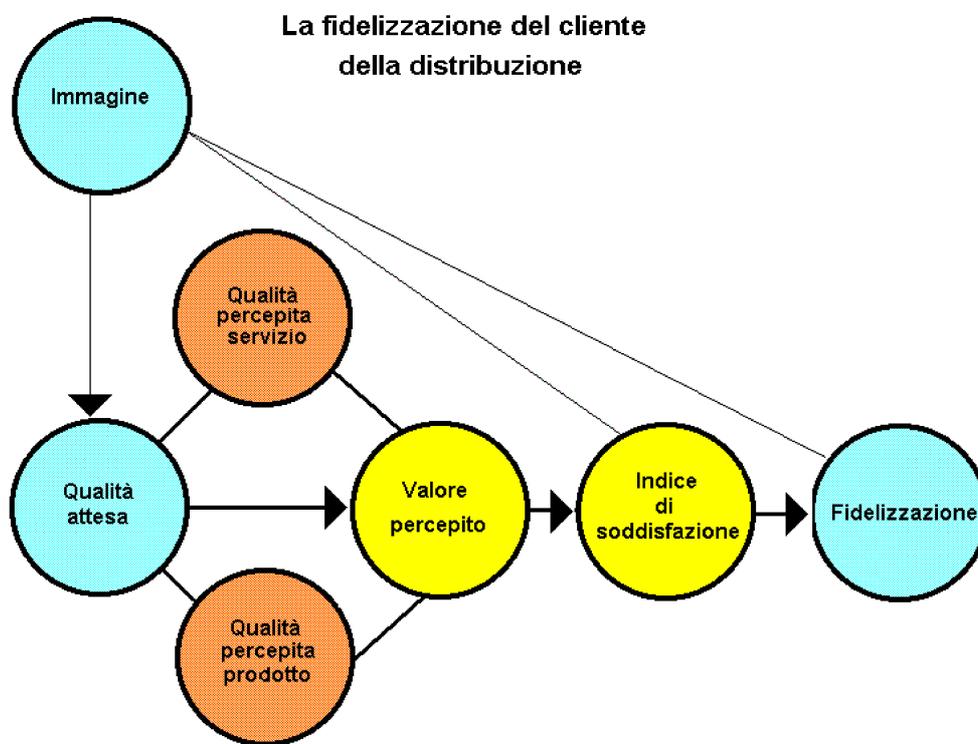
Per ottenere economie di scala si dovrà lavorare sull'efficienza, considerare la parte di filiera che va dal fornitore al consumatore, includendo il commercio, una supply-chain regolata dall'andamento del consumo. Il futuro sarà nelle strategie comuni delle catene simili, finalizzate ad ottimizzare in piena trasparenza i servizi che potranno rendere ai fornitori, sia quelli di marca sia gli altri, minori: i fornitori non potranno più riconoscere generiche partite economiche ma chiederanno di remunerare servizi e di ottenere contropartite alle concessioni che potranno dare.

Sino ad ora il rapporto è stato fra fornitori e distributori, ciò che li congiungeva, la logistica, era lasciato alla buona volontà delle parti e alla più o meno elevata capacità delle organizzazioni preposte al trasporto delle merci (i mitici padroncini). Oggi non basta più, occorre ripensare la supply-chain in funzione del reale flusso delle merci per consentire sia al fornitore che al distributore di mantenere stock ridotti senza rotture, per poter vendere in FIFO (First in First Out) senza sacrificare redditività in anni di bassa inflazione e quindi di mancata possibilità di recuperare sui prezzi gli aumenti di costi, palesi ed occulti, che influenzano gli stock. L'operatore della logistica entra quindi a far parte del rapporto fornitore – distributore e ne è attore qualificante: anche in Italia, sia pur con quasi dieci anni di ritardo, si verifica così il fenomeno che ha caratterizzato il mercato francese negli anni ottanta.

Alla base dei nuovi contratti sarà la forza contrattuale dei fornitori e dei distributori che si dovranno confrontare su pochi punti qualificanti, che saranno da declinare per trovare una chiave comune di soddisfazione delle attese qualitative del mercato.

Una nuova visione del sistema del valore dovrà comportare, per le due parti in causa e per l'intermediario logistico:

- l'abbassamento dei costi di produzione sia dei beni sia dei servizi commerciali
- l'innovazione continua di beni e servizi per la miglior soddisfazione delle attese del cliente finale
- un costante e comune lavoro sulle interdipendenze di costo che legano produttori e distributori; la partnership intesa come controllo delle conflittualità che esistono ed esisteranno sempre nei rapporti fra enti la cui soddisfazione economica è legata e per i quali l'aumento della redditività di una parte comporta automaticamente una contrazione della redditività per l'altra.



Il pensiero dei maggiori distributori è soprattutto di qualità e di attenzione, non disgiunte, naturalmente, dalla necessità di essere aggressivi verso il mercato e quindi di pretendere un adeguato supporto da parte dei fornitori.

FORNITORI

“La scelta dei fornitori giusti è essenziale”

I fornitori esterni di risorse sono la fonte dell'azienda, quindi avere dei fornitori sbagliati o dei fornitori che sbagliano le forniture può essere di grande danno per l'azienda stessa. Bisogna localizzare, selezionare, valutare e gestire i fornitori esterni.

Bisogna essere in grado di:

- controllare e selezione i fornitori;
- definire l'interfaccia dei fornitori;
- revisionare e valutare i fornitori.

Se siamo in presenza di alcuni di questi problemi:

- troppi fornitori in portafoglio;
- troppo disturbo per controllare le presentazioni dei fornitori, fare le interviste ecc.;
- fornitori sconosciuti o privi di referenze o di un dimostrabile “valore aggiunto”;
- ricevimento dai fornitori di presentazioni incomplete/inaffidabili/doppie;
- incomprensione delle richieste da parte dei fornitori;
- comprovata mancanza di conoscenza del vostro settore di affari da parte dei fornitori;
- diversità di termini contrattuali e di livelli dei servizio da un fornitore all'altro;
- candidati consultati non in base alle richieste;
- diversità di spese tra fornitori;
- diversità di durata del contratto e dei termini di rinnovo tra fornitori;
- bassa o indefinita capacità di risposta dei fornitori;
- conseguente poca fiducia nei fornitori;

possiamo risolverli in base alla specificità dell'azienda nel seguente tramite la:

- definizione dei criteri di selezione dei fornitori esterni;
- definizione della documentazione necessaria per partecipare all'offerta;
- predisposizione della lista iniziale per l'offerta;
- assistenza nel corso del procedimento di selezione;
- revisione delle offerte complete;
- controllo e presenza durante le presentazioni e visite dei fornitori, ecc;
- definizione degli accordi circa il livello di servizio;

- definizione degli accordi contrattuali;
- revisione degli accordi contrattuali esistenti;
- attività di negoziazione con i fornitori;
- esame di eventuali passaggi di personale a contratto tra fornitori;
- marketing interno di impiego del fornitore preferenziale;
- addestramento interno e presa di coscienza dei nuovi livelli di servizio e delle procedure;
- risorse interne ed esterne da interfacciare con i fornitori esterni (per esempio gestione dei fornitori esterni);
- processo permanente di revisione e valutazione dei fornitori.

E' importante trovare una azienda che possa fornire tutti i vantaggi di una scelta accurata che consideri la copertura tecnica e geografica, la competitività, la velocità di risposta, il corretto rapporto costi-benefici.

I RAPPORTI CON I FORNITORI NEL PROCESSO DI ACQUISTO

Il processo d'acquisto è finalizzato all'approvvigionamento di prodotti/servizi che consentano l'ottimizzazione del costo globale, assicurando al contempo i requisiti di qualità, sicurezza e rispetto ambientale dei beni acquistati.

Per assicurare il maggior vantaggio competitivo, nel rispetto dei principi sopra richiamati, il processo di acquisto viene di norma attuato mediante il confronto di offerte tecnico/economiche di fornitori qualificati, secondo procedure aziendali; queste procedure sono improntate all'eticità negoziale e al presidio di tematiche socio-ambientali e prevedono un adeguato sistema di controllo ed intervento.

Tutti i processi aziendali sono attuati nel rispetto delle norme di Legge, infatti il processo d'acquisto si svolge nel rispetto dei principi di seguito riportati:

- Trasparenza di regole e decisioni

Le competizioni sono promosse, in condizioni di pari opportunità, tra fornitori che, per prodotti/servizi omogenei, abbiano dimostrato, a seguito di un processo di **qualificazione**, di

possedere requisiti tecnici ed organizzativi imprescindibili, descritti in procedure aziendali e comunicati ai potenziali fornitori.

In aggiunta ai riscontri positivi sui requisiti di natura tecnico-organizzativa, per poter accedere alle competizioni, i potenziali fornitori devono aver preventivamente dichiarato l'impegno, per sé e per gli eventuali subappaltatori autorizzati, collaboratori e dipendenti ad osservare i principi etico-comportamentali; contestualmente viene richiesto al fornitore di dichiarare che a proprio carico non esistano procedure concorsuali in corso, protesti o altri atti pregiudizievoli.

Un'apposita procedura disciplina i casi di deroga al principio della competizione tra fornitori qualificati, che devono essere motivati, documentati e approvati dal livello organizzativo opportuno.

- Separazione dei ruoli

La separazione dei ruoli nelle diverse fasi operative e decisionali del processo e la tracciabilità documentale delle scelte intraprese e degli atti compiuti dalle funzioni d'acquisto, rappresentano i principali strumenti gestionali per assicurare attività corrette e trasparenti e per impedire condizioni di vantaggio individuale nell'espletamento delle attività d'acquisto; in particolare:

- la responsabilità di verificare, qualificare e gestire l'Albo Fornitori è separata dai processi operativi d'acquisto che hanno la responsabilità di avviare, negoziare e concludere, mediante contrattualizzazione, le trattative commerciali con i fornitori;

- la responsabilità di definire i volumi di fornitura e le caratteristiche dei prodotti/servizi da acquistare è in capo alle funzioni utilizzatrici, che devono redigere le specifiche tecniche della fornitura in modo oggettivo e completo, descrivendo di norma funzionalità piuttosto che soluzioni realizzative.

- Correttezza

L'azienda non deve ricavare vantaggi competitivi dai fornitori in base a comportamenti non responsabili e richiede ai propri dipendenti che le relazioni con i fornitori siano disciplinate soltanto da criteri oggettivi impegnandosi a promuovere i principi di legalità, trasparenza, correttezza e lealtà.

Ogni dipendente deve mantenere separati i propri interessi personali da quelli dell'azienda; è

quindi posto particolare divieto a:

- richiedere, accettare, offrire o garantire, direttamente o indirettamente, un vantaggio personale connesso con la negoziazione, aggiudicazione e esecuzione di un contratto di fornitura;
- violare la riservatezza delle informazioni in proprio possesso ottenute dai fornitori, utilizzando le informazioni riservate ottenute dai fornitori per scopi non connessi con l'esercizio della propria attività;
- utilizzare eventuali informazioni confidenziali dei fornitori allo scopo di acquisire vantaggi competitivi e a farne utilizzo in chiave opportunistica allo scopo di massimizzare l'esito delle trattative a proprio favore o a favore di un concorrente;
- informare altri offerenti di informazioni riguardanti l'identità di un offerente o il contenuto della sua offerta.

- Tracciamento degli atti d'acquisto

Le procedure di acquisto, le specifiche tecniche dei prodotti/servizi, i piani di acquisto e le normative per il controllo dei fornitori (qualificazione, controllo della qualità entrante, vendor rating), sono elementi sempre presenti e considerati nelle attività di acquisto che risultano tracciate e disponibili per le attività di controllo interno.

Per ogni attività in cui è presente un contratto, in capo alle rispettive funzioni d'acquisto sono conservati tutti gli atti documentali a supporto della correttezza delle operazioni e delle scelte effettuate.

Analogamente presso le competenti funzioni aziendali sono disponibili i documenti comprovanti l'esito delle attività di controllo e verifica sui prodotti/servizi consegnati/erogati/installati dai fornitori, i cui esiti sono condizionanti per i pagamenti.

In coerenza con tali valori l'azienda richiede ai propri fornitori e promuove, per il tramite di questi ultimi, anche verso subfornitori, il rispetto dei seguenti principi e delle relative prescrizioni di legge vigenti nei paesi ove tali Stakeholder operano.

La correttezza e la trasparenza dei rapporti precontrattuali e contrattuali che l'azienda intrattiene con i propri fornitori sono assicurate, oltre che dal sopraindicato sistema di regole e procedure, anche da una rete di controlli effettuati nell'ambito dell'intero processo di qualificazione e di acquisto, nonché in quello successivo di erogazione della fornitura.

Di norma tutte le procedure di controllo dei fornitori, e quindi delle forniture dell'azienda, definiscono in modo chiaro ed oggettivo i requisiti da verificare, i criteri di valutazione e quelli

per determinare la periodicità ed il campionamento dei controlli.

In particolare nella fase di qualificazione il possesso di tutti i requisiti previsti dalle procedure aziendali per l'iscrizione nell'Albo Fornitori è sempre accertato mediante riscontri oggettivi e documentali e, per determinate categorie merceologiche, anche mediante audit tecnico-organizzativo presso le sedi dei fornitori.

Alcuni dei principali fornitori dell'area non food 1 sono:

Il gruppo **Procter & Gamble** (NYSE:PG) è un complesso industriale di beni di consumo con sede a Cincinnati, Ohio (USA). P&G fu fondata nel 1837 da due europei emigrati negli USA: William Procter (1801-1884), un candelaio inglese, e James Gamble (1803-1891), un saponiere irlandese.

Dopo la sua fondazione, l'impresa si è fatta una nomina, tra l'altro, tramite concezioni nel mercato dei beni di consumo, battendo ripetutamente nuove strade nel marketing il cui interesse risale ai primi decenni del 1900. Un suo segno particolare è il marketing orientato esclusivamente sulle singole marche ("brands"), laddove l'azienda di solito resta completamente nell'ombra. Per questo l'azienda è ritenuta come il pioniere o il creatore del brand management. L'utilizzo coerente della pubblicità televisiva e di quella radiofonica soprattutto nella prima metà del XX secolo, risale allo stesso modo alla P&G.

Negli anni '50 parte l'espansione in Europa con una prima base in Francia. Nel 1962 vengono messi sul mercato i pannolini Pampers, l'anno seguente P&G entra nel mercato del caffè, acquistando la "Folgers coffee". All'espansione in Giappone, negli anni '70, segue la creazione di un primo prodotto farmaceutico il "Didronel". Vengono poi le acquisizioni di Vicks e Oil of Olay (1985), Blendax (1987), Noxell (1989), Max Factor (1991), Pantene (1995), Iams (1999).

P&G è presente anche in Cina dal 1988 con un joint venture.

Con Nestle' e' tra le societa' impegnate nella ricerca di tecniche di marketing olfattivo, atte a ottenere l'attenzione del cliente in modo inconsapevole. Solo in Italia nel 1997 ha speso 400 miliardi in pubblicità.

Acquisizioni

Richardson-Vicks: nel 1985 P&G allarga il suo settore benessere e cura del corpo con l'acquisto della Richardson-Vicks. Tra le marche più conosciute si ricordano i prodotti per il raffreddore *Vicks*, la crema per il viso *Oil of Olay* o lo shampoo per capelli *Pantene*.

Noxell: nel 1989 P&G entra a far parte delle categorie cosmetica e profumi con l'acquisto dell'azienda Noxell. Marche conosciute sono *CoverGirls* o *Noxzema*.

Old Spice: nel 1990 P&G acquista i diritti di marca per la linea profumi, dopobarba, deodoranti e

cura del viso *Old Spice* della Shulton Company. La marca esiste già dal 1938 sul mercato nordamericano ed è quindi una delle linee più tradizionali di cura maschile del corpo.

Ellen Betrix & Max Factor: nel 1991 P&G acquista le imprese *Ellen Betrix* e *Max Factor*, rinforzando così la sua posizione nel settore cosmetico.

VP Schickedanz: nel 1994 P&G entra a far parte del settore cartaceo europeo con l'acquisto dell'impresa tedesca *VP Schickedanz*, che già da molto tempo prima vantava la sua marca più conosciuta *Tempo*. Anche di questa azienda era proprietà la marca *Camelia*, che non poté essere acquisita da P&G per motivi legati alle norme giuridiche di cartello. Per questo essa andò nelle mani del gruppo avversario Johnson & Johnson.

Tambrands: con l'espansione del settore igiene attraverso l'acquisto della *Tambrands*, nel 1997 P&G entra a far parte del mercato mondiale dei tamponi con la marca Tampax.

Iams: nel 1999 P&G acquisisce l'impresa *Iams* per 2,05 miliardi USD (fino ad allora la più grande acquisizione della P&G), estendendo così il proprio portafoglio nel settore cibi per gli animali. L'impresa è specializzata soprattutto in mangimi per cani e gatti e realizzava allora fatturati intorno ai 800 milioni USD.

Clairol: nel 2001 P&G acquisisce per 4,95 miliardi USD l'impresa Clairol, una branca aziendale della Bristol-Myers Squibb Co. specializzata in cura e colorazione dei capelli.

Wella: l'81 % Wella fu acquisito nel 2003 per circa 6,5 miliardi di Euro. Al settembre 2005 P&G possedeva il 95% delle azioni, dando presto inizio allo squeeze out dei restanti azionari.

Gillette: nel settembre del 2005, dietro nullaosta delle autorità antitrust, la P&G ha acquisito la Gillette. L'acquisto è la più grande acquisizione della storia della P&G, avuta luogo soltanto a 2 anni di distanza dall'acquisto del controllo della Wella. Con l'acquisizione della Gillette P&G è diventato il secondo gruppo di beni di consumo al mondo, preceduto dal gruppo Nestlé.

Trasformazione in un'impresa di cura di bellezza

Le acquisizioni degli ultimi 20 anni mostrano come la P&G si sia evoluta in un'impresa di cura di bellezza. Ciò tiene conto del fatto, che in questo settore possono essere raggiunti tassi di crescita nettamente elevati che nei singoli settori ereditari detersivi, prodotti di per la casa, pannolini e carta. Inoltre in questi settori la distinzione dei prodotti di marca P&G da quelli avversari e dai marchi commerciali è sempre più difficile, ciò che conseguenze sui margini di guadagno.

Al contrario, i prodotti di cura della bellezza, producibili con investimenti più ridotti, possono essere arricchiti di emozioni, ciò che attraverso le marche facilita la crescita di brand equity e della fidelizzazione dei clienti. Con l'acquisizione della Gillette P&G realizza quasi la metà del suo

fatturato e piú della metà dei suoi profitti. C'è da aspettarsi che i prodotti di cura di bellezza, in futuro, cresceranno in importanza sotto questo punto di vista.

Marche

Gli articoli di marca della P&G si trovano facilmente in quasi ogni casa. Il gruppo produce tutta una serie di articoli conosciuti, come i fazzoletti Tempo, il prodotto di pulizia Mastro Lindo, l'ammorbidente Lenor o i prodotti per il raffreddore Vicks.

Ace (detersivi)

Always (prodotti per l'igiene femminile)

Ariel (detersivo)

Bounty (carta igienica)

Braun (attrezzi elettrici)

Camay (saponi)

Dash (detersivi)

Duracell (batterie)

Folgers (caffé)

Gillette (sistemi di rasatura con pennello)

Head&Shoulders (cura dei capelli)

Iams (alimenti per animali)

Infasil (detergenza corpo)

Mach3 (sistemi di rasatura con pennello)

Max Factor (cosmetici cover girl)

Oil of Olaz (cosmetica)

Oral B (igiene orale)

Pampers (pannolini e serviette umide)

Pantene (cura dei capelli)

Pringles (snacks)

Vidal(detergenza corpo)

Wella (cura dei capelli)

e molti altri.

Wella è uno dei piú grandi fornitori di cosmetici al mondo. Fu fondata nel 1880 da *Franz Stroher*, la compagnia è rappresentata in oltre 150 paesi. Possiede direttamente 3 divisioni commerciali: professionale, consumatore, cosmetici e fragranze, Tutti questi sono esclusivamente dedicati all'area

cosmetica. P&G, società di cura dei capelli, acquista un interesse nel controllo di Wella AG, dando P&G una presenza maggiore nella veloce crescita del segmento professionale della cura dei capelli.

Nel 2007 Procter & Gamble vende i fazzoletti Tempo alla svedese SCA e nell'ambito di questa stessa operazione cinque fabbriche, oltre ai marchi Bounty e Charmin. L'operazione è finalizzata alla crescita dei profitti di SCA, che risentono negativamente del fatto che i dettaglianti si riposizionano su propri marchi e cambiano di frequente i fornitori. In questo mercato c'è inoltre la concorrenza di Kimberly Clark, con la conseguenza che SCA è stata costretta a tagliare posti di lavoro e la produzione. Il marchio Bounty in particolare opera nel settore della carta per uso cucina; Charmin è invece un brand di carta igienica.

La **Henkel KGaA** è un'azienda prettamente chimica con sede a Düsseldorf in Germania, e 125 rappresentanze in altrettanti Paesi; si compone di quattro settori operanti in tre aree strategiche, home care (prodotti casalinghi, come detersivi per il bucato e per i piatti), personal care (prodotti per l'igiene personale come shampoo, dentifricio, tintura per capelli e bagnoschiuma), e Adhesives, Sealants & Surface Treatment (adesivi, sigillanti e prodotti per il trattamento di superfici).

La società fu fondata nel 1876 ad Aachen con il nome Henkel & Cie da Fritz Henkel (un imprenditore ventottenne con la passione per la scienza) insieme a due altri soci, e il primo prodotto commercializzato fu lo Universalwaschmittel, un detergente universale basato sul silicato.

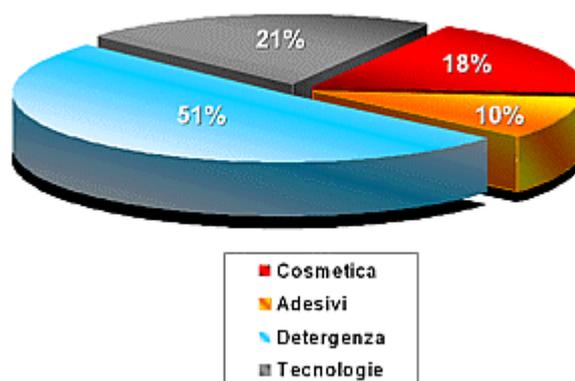
Nel 1878, Henkel spostò la sede sociale sul Reno, a Düsseldorf, per sfruttare le migliori condizioni logistiche e la vicinanza al Ruhr, l'area industriale più importante dell'impero tedesco del XIX secolo. Contemporaneamente brevettò la Bleich-Soda (Soda sbiancante), un prodotto detergente che poteva essere ottenuta a prezzi molto convenienti, frutto delle ricerche di Henkel stesso, che nel 1879 divenne unico proprietario della società. Le vendite della soda crescevano a ritmi vertiginosi, e a solo un anno dalla prima commercializzazione la fabbrica sulla Schützenstraße non fu più in grado di reggere i ritmi di produzione, così Henkel fece costruire un nuovo impianto dotato di collegamento ferroviario.

Nel 1883 la società cominciò ad ampliare il proprio portafoglio di prodotti, con coloranti, detersivi liquidi e pomate per capelli; nel 1888 aprì il primo punto vendita al di fuori del Paese (in Austria) e nel 1893 stabilì canali commerciali con Inghilterra e Italia. L'anno precedente, nel 1892, il figlio di Henkel, Fritz Jr, aveva cominciato a lavorare nell'azienda, e avrebbe avuto un ruolo importante nella sua promozione pubblicitaria; il figlio più giovane, Hugo, laureatosi in chimica, entrò nell'azienda nel 1905, e diede una sistematizzazione al reparto ricerche. L'azienda divenne così a conduzione familiare.

Henkel detiene posizioni di leadership sul mercato dei prodotti di marca e delle tecnologie. L'attività degli articoli di marca si suddivide in tre settori operativi: Detersivi e detergenti per uso domestico, Cosmetica/Cura del corpo e Adesivi al consumo e per uso professionale. Henkel Technologies gestisce le attività della società correlate all'industria con tre divisioni: Adesivi per l'industria, Adesivi per l'edilizia e Surface Technologies.

In qualità di produttore e offerente di articoli di marca e soluzioni di sistema sui mercati internazionali, Henkel si preoccupa in modo particolare di comprendere anticipatamente quali sono le esigenze dei consumatori e di soddisfarle in modo efficace.

Non desideriamo soltanto cogliere i cambiamenti sociali e rispondervi in modo adeguato, ma anche partecipare attivamente alla costruzione del futuro e imporre nuove tendenze. Ecco perché gli scienziati impegnati in ricerca e sviluppo in Henkel cercano di creare e offrire nuove tecnologie e know-how, soluzioni innovative, prodotti all'avanguardia e servizi di prim'ordine. In tutto ciò il cliente è sempre al centro delle nostre attività. Si tratta di un impegno che nasce dalla consapevolezza che prodotti innovativi e tecnologie intelligenti siano fondamentali per garantire il nostro successo economico a lungo termine.



Accordo commerciale "BIC Italia"

SODALCO s.r.l., azienda che opera da oltre trent'anni nel mercato dei beni di consumo per la cura della persona e la pulizia della casa nel canale Mass Market, ha stipulato un accordo commerciale con BIC Italia per portare nelle tabaccherie i propri prodotti come profilattici Primex, salviettine umidificate Fresh&Clean, cerotti Salvelox, salviettine netta-occhiali Vedo Chiaro e gli assorbenti igienici femminili Nuvenia.

Acquisizione da parte di SODALIS

Ai primi di settembre 2006, il Gruppo Industriale SODALIS ha acquisito il ramo d'azienda SODALCO di Quidnovi S.p.A. rappresentato dalle Divisioni Mass Market e Vending Machines. Per effetto di tale conferimento, è stata costituita una nuova società denominata SODALCO s.r.l.

SODALCO è stata fondata all'inizio degli anni 70, come Società specializzata nel Marketing e nella Vendita di prodotti di consumo per il Mass Market.

Iniziò con accordi di distribuzione di marchi prestigiosi di Società straniere. Nei suoi 38 anni di storia, la SODALCO ha costruito il suo successo su un approccio creativo di Marketing ed identificando prodotti di alto potenziale per il Mass Market Italiano.

Oggi SODALCO è una delle poche entità indipendenti che opera nel Mass Market in Italia con marchi leader per l'igiene della persona e dell'ambiente.

È certificata ISO 9001:2000 e ISO 13485:2004, il che assicura un elevato standard qualitativo aziendale con una specifica focalizzazione nel settore igiene e cura della persona e della casa ed in particolare nella commercializzazione di dispositivi medici

Marche

UP&GO Little Kids si indossa come una mutandina ed offre tutta la protezione del "solito" pannolino.

Da un test al consumo condotto su mamme è emerso che :

- UP&GO Little Kids offre un alto potere assorbente,
- protezione contro la fuoriuscita di urina e feci,
- lascia la pelli morbida ed asciutta.

UP&GO Little Kids rispetto al “solito” pannolino offre maggiore facilità nell’indossarlo, libertà di movimento, gradevolezza estetica, adattabilità alla forma del corpo, comfort.

Inoltre UP&GO Little Kids è unisex.

Nuvenia è la linea di assorbenti igienici esterni e di proteggi-slip di altissima qualità che offre prodotti innovativi ed efficaci, in una ampia gamma per soddisfare le diverse preferenze di ogni donna. I prodotti a marchio Nuvenia sono manufatti dalla multinazionale svedese SCA, un leader mondiale nel settore, e pertanto si giovano dei massimi livelli di conoscenza tecnologica e dei più validi materiali.

Mercato Italia - Analisi sullo stato delle imprese

Il supplemento al n. 11 di *Largo Consumo/2005*, pubblicato a novembre dello scorso anno "Mercato Italia - Analisi sullo stato delle imprese" riporta una fotografia particolareggiata dello stato delle aziende italiane del mercato grocery non alimentare e i dati relativi all'anno 2002/2003.

In copertina la rivista definisce il quadro della situazione del settore con queste parole: "Il settore, con qualche eccezione, è sotto la pressione della concorrenza internazionale che ha attuato severe ristrutturazioni e potenti concentrazioni."

Consumi domestici rallentati e forti pressioni della concorrenza internazionale sono le cause di una crescita da considerarsi modesta per il comparto. "Il valore della produzione dell'industria italiana dei cosmetici e toiletries nel 2004 è stato di 7,4 miliardi di euro (+3,9%). Le esportazioni hanno totalizzato quasi 2 miliardi (+ 9,4) e le importazioni 1,3 miliardi (+3,3). Il mercato domestico è stato meno dinamico."

Mentre i consumi di cosmetici nel 2004 hanno mostrato una dinamica positiva di crescita intorno al 5%, in particolare la spesa per i prodotti toiletries nel 2004 ha registrato una dinamica non superiore al 2%.

I risultati delle principali imprese del settore grocery non alimentare in Italia 2003
TOILETRIES

	Milioni di euro		% su fatturato	Utili		Dipendenti	
	fatturato	valore aggiunto		migliaia di euro	% fatturato	unità	fatturato per unità
Artsana spa	1.290	368	29,9	42.153	3,3	4.533	278
Lever Fabergè Italia spa	865	185	21,3	24.997	2,9	2.008	431
Fater spa	747	265	35,4	93.616	12,5	1.924	388
L'Oréal Saipo spa	686	151	22,0	53.967	7,9	914	750
Gillette Group Italy spa	-	-	-	-	-	-	-
Colgate Palmolive Italia srl	388	94	24,1	11.828	3,0	1.068	364
Società Italo Britannica L.Manetti H.Roberts e C. spa	208	59	28,5	18.675	9,0	546	380
Johnson & Johnson spa	186	46	25,0	3.461	1,9	634	293
L'Oréal Saipo Industriale spa	169	35	20,6	1.297	0,8	520	325
Labocos spa	147	57	38,9	14	-	514	287
Sara Lee Household & Body Care Italy spa	-	-	-	-	-	-	-
Sa.Fo.Sa srl	92	20	21,7	1.791	1,9	373	247
Intercosmo spa	-	-	-	-	-	-	-
S.I.L.C. Società Italiana Lavorazione Cellulosa spa	49	13	26,7	605	1,2	195	252

Questi sono dati delle imprese che appartengono al settore grocery non alimentare in Italia dell'anno 2003.

APERTURE: INAUGURAZIONE DI NUOVI PUNTI VENDITA

Prosegue la politica Aspiag di espansione e rinnovamento dei punti vendita con un importante intervento sull'Interspar di Albignasego e sull'interspar di Vigonza.

Il rinnovato Interspar, 5500 metri quadri di superficie di vendita dove il centro d'attrazione è rappresentato dalla piazza dei freschi e da tutto il reparto gastronomia. Qui la merce è letteralmente "messa in scena": nella piazza centrale rivive l'atmosfera di un vivace mercato, mentre nei reparti serviti lungo il perimetro lo sfondo nero e lucido fa risaltare i prodotti esposti in modo elegante e inequivocabile. Interessante il reparto farmacia, dove oltre 200 prodotti da banco che non richiedono prescrizione medica sono messi in vendita con uno sconto del 20%, sotto l'attento controllo di un farmacista; ricca e conveniente anche l'offerta in tutti i reparti non alimentari.

L'Interspar di Vigonza si trova ad affrontare direttamente competitors molto agguerriti. Anche per questo Aspiag ha messo in atto una profonda ristrutturazione interna ed esterna, che ha restituito un punto vendita praticamente nuovo e si distingue subito per l'ampia superficie vetrata.

L'interno del punto vendita conferma la continuità di Aspiag nei lay-out delle più recenti realizzazioni: spazi ampi e luminosi, illuminazione naturale e non aggressiva, particolarmente calda nella grande piazza che ospita i reparti freschi e la gastronomia. E' in quest'area che l'Interspar gioca le sue carte migliori, con una ricchezza dell'assortimento, una bellezza nell'allestimento e una qualità del servizio che hanno sicuramente pochi eguali. Ma tutti i reparti, dal non alimentare ai vini, sono ricchi, accoglienti e ben strutturati.

LA TECNOLOGIA

Come già accennato prima, in Italia, i primi centri di distribuzione Spar nascono alla fine degli anni '50, e nel 1960 danno vita ad un Consorzio con sede a Milano. Dagli anni '70 il nome della Spar italiana diventa Despar. Attualmente il consorzio Despar Italia è composto da 11 aziende su tutto il territorio italiano. Nel Triveneto ed in provincia di Ferrara, il marchio si identifica con Aspiag Service srl, società della Spar Austria. Presente in Italia dall'inizio del 1990, ha acquisito in rapida successione i Centri di Distribuzione Despar di Bolzano, Padova e Udine, con le loro filiali e con l'ampia rete di dettaglianti autonomi associati.

Il Gruppo Aspiag è attualmente la più grande tra le aziende che formano il consorzio Despar Italia. I punti vendita di proprietà sono suddivisi in tre insegne principali: i supermercati di vicinato ad insegna Despar, i supermercati cittadini integrati ad insegna Eurospar e gli ipermercati e superette ad insegna Interspar.

L'acquisizione dei centri Despar che oggi compongono il Gruppo ha posto da subito la necessità di una capillare riorganizzazione informatica, designando Mestrino (PD) quale sede operativa e dando autonomia decisionale alla Direzione dei Sistemi Informativi: ciò ha consentito di procedere in modo flessibile e rapido verso quegli obiettivi di integrazione che la presenza di 3 diversi centri di servizi rendeva indispensabile. Un'attenzione particolare ai costi di struttura ha caratterizzato le operazioni: le attività informatiche di un Gruppo che oggi conta circa 4.000 unità sono brillantemente gestite da uno staff di circa 35 persone con ottime competenze. Infatti, grazie alla scelta fatta dall'attuale Direttore dei Sistemi Informativi di acquisire e far crescere all'interno il know how tecnico e di business necessario all'implementazione e alla diffusione delle nuove applicazioni, il Gruppo Aspiag ha maturato eccellenti conoscenze in ambito informatico ed è in grado di utilizzare i fornitori esclusivamente per la formazione di più alto livello, oppure per la risoluzione di problematiche specificatamente riferite alla tecnologia. Nel 1999 è stato fatto il primo passo verso l'integrazione, attraverso una lunga e capillare attività per il rifacimento della struttura di back office, che ha compreso la normalizzazione di tutti i dati relativi ai punti di vendita. L'obiettivo della costruzione di un ambiente univoco con processi standardizzati, che consentisse la gestione e la distribuzione centralizzata delle informazioni relative ai dati di vendita e alla necessità di acquisto, stava prendendo forma, ma si sovrapponeva, in termini di carico di lavoro, con gli adeguamenti richiesti prima dal millenium bug e poi dal passaggio all'euro.

Il Gruppo Aspiag acquisiva da Retek un sistema ERP modulare, operativo dal gennaio del 2000, dedicato alla grande distribuzione che comprende, tra gli altri, un modulo relativo alla costruzione

del data warehouse e un modulo di merchandising system (insieme di attività svolte sul punto vendita con lo scopo di accrescere la vendibilità dei prodotti esposti su superfici) che lo alimenta. L'intervento di SOFTQUATTRO ha coperto due aree: la prima, più tecnica, dove si è dato il supporto necessario per far migrare la suite MicroStrategy integrata nell'applicativo Retek dalla versione 6 alla 7. L'altra area ha interessato due specifiche attività: la prima, oltre che alla manutenzione dell'applicazione originale fornita da Retek, ha riguardato l'implementazione di un nuovo applicativo, e cioè la distribuzione mensile ai singoli punti di vendita della situazione relativa ai margini e agli incassi, effettuata attraverso il modulo Narrowcast Server di MicroStrategy con il quale si invia ai punti di vendita dotati di back office avanzato, una mail in formato Html della reportistica istituzionale, mentre per i punti di vendita dotati di back office obsoleto, Narrowcast genera file di testo distribuiti con un sistema di file transfert già esistente: questo per non costringere il Gruppo a cambiare in blocco l'intera struttura periferica. La prima applicazione è relativa alla produzione di un sistema di reportistica efficiente e facilmente mantenibile e, quindi, con bassi costi di aggiornamento per le future evoluzioni. La seconda applicazione riguarda la produzione di reportistica dedicata ai punti di vendita; il modulo di merchandising system di Retek disponeva di un set di report standard, insufficienti per le esigenze di Aspiag.

I Sistemi Informativi avevano creato un nuovo data mart dove però l'accesso era detramato a loro tramite la produzione di query in SQL e l'esportazione dei risultati in Excel, aggregando le informazioni relative ai prodotti, ordini, gestione dei fornitori, stato delle consegne per ciascun punto vendita, offrendo così una situazione precisa sullo stato delle forniture.

L'evoluzione del progetto prevede di rendere disponibili nuove informazioni strategicamente rilevanti, riguardo alle politiche di prezzo e alle campagne promozionali per zona, per punto di vendita e per singolo articolo e di incrementare le informazioni distribuite relativamente all'articolo (quali listini acquisto e vendita, anagrafica, codici a barre, ecc.), inserendo la dimensione temporale che valdi quanto distribuito. L'introduzione del data warehouse ha permesso di standardizzare ed arricchire i dati aziendali, aggregandoli e integrandoli, per garantire completezza e disponibilità delle informazioni, attraverso l'implementazione di applicativi sempre più strategici. La presenza di dati univoci e la documentazione delle fonti alimentanti permetterà la velocizzazione delle applicazioni ancora da sviluppare, così da rispettare tempistiche e budget assegnati in modo sempre più preciso e puntuale. Per il Gruppo Aspiag, è giunto il momento di estendere il valore delle informazioni disponibili ad altre tematiche importanti relative alla propria attività: dalla realizzazione di un portale B2B verso i fornitori.

PRODOTTI

La posizione competitiva e la redditività di un'impresa dipendono dalla capacità di gestire i prodotti già esistenti mentre il futuro è affidato alla capacità di introdurre nuovi prodotti; per questo possiamo affermare che il prodotto possiede una proiezione temporale.

Non sempre però un'impresa fortemente orientata all'innovazione riesce a sfruttare al meglio la sua predisposizione.

Le imprese che ritengono importante lo sviluppo di prodotti nuovi, mettono a punto un processo, fatto di organizzazione e di procedure, che garantisce la produzione/acquisizione di nuove idee, la loro valutazione e selezione, la traduzione delle idee in prodotti tecnicamente realizzabili, validi sotto il profilo dell'analisi economica e collocabili con possibilità di successo nel mercato.

Il modo di organizzare questo processo innovativo all'interno dell'impresa si articola in due livelli:

1. il comitato nuovi prodotti viene collocato in staff alla direzione generale costituito dai rappresentanti del marketing, della produzione e di altre aree funzionali dell'impresa, e generalmente ha il compito di valutare i progetti relativi ai nuovi prodotti nei momenti critici del loro iter;
2. lo sviluppo vero e proprio dei nuovi prodotti o almeno di quelli più importanti viene affidato a gruppi di lavoro che perseguono questo specifico task. La squadra è formata da elementi delle varie funzioni; il grado di autonomia concesso al gruppo di lavoro, e al project manager che ne è responsabile, può essere più o meno elevato, come del resto lo stock di risorse dedicate al progetto.

Questi due livelli possono coesistere; si distinguono dal resto dell'organizzazione per il fatto di funzionare sulla base della comunicazione informale e dell'adattamento reciproco tra i membri che vi operano. Ciò che li unisce è la valorizzazione delle competenze funzionali complementari che è necessario attivare congiuntamente nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti, perché l'efficienza e l'efficacia del processo dipendono fortemente dal coordinamento e dalla collaborazione interfunzionale.

Molto spesso il processo di sviluppo viene organizzato in modo diverso; da un lato abbiamo la Ricerca e lo Sviluppo del prodotto, dall'altro il Marketing.

Una soluzione diversa consiste nell'istituire una direzione che ha il compito specifico dello sviluppo dei nuovi prodotti.

Il processo di sviluppo di nuovi prodotti si articola nelle seguenti fasi (Kotler 1991):

1. generazione delle idee;

2. selezione delle idee;
3. Sviluppo del concetto di prodotto;
4. definizione della strategia di marketing;
5. valutazione economica;
6. sviluppo tecnico del prodotto;
7. test di mercato;
8. commercializzazione.

Le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto possono però essere limitate a sole tre ampie fasi:

- a. la fase di esplorazione;
- b. la fase di sperimentazione, sia tecnica che di marketing;
- c. la fase di preparazione al lancio del nuovo prodotto nel mercato.

LA FASE ESPLORATIVA

L'attività più creativa del processo è la generazione delle idee; la direzione aziendale deve fornire alcune indicazioni che riguardano le strategie di prodotti nuovi che si intendono seguire e i criteri di valutazione delle nuove idee.

Le fonti di nuove idee possono essere interne all'impresa, ma anche esterne ad essa; tra le fonti esterne, i consumatori rappresentano una risorsa importante e utilizzata in modo crescente dalle imprese. Vengono studiate le loro esigenze, le modalità di utilizzo dei prodotti, i problemi che i consumatori segnalano e i risultati del processo di apprendimento legato al consumo; da tutto questo è possibile raccogliere informazioni preziose.

Una seconda fase riguarda i fornitori di tecnologie e di risorse e gli operatori che lavorano nei canali distributivi e hanno contatti diretti o indiretti con i consumatori quali grossisti, dettaglianti, agenti.

Un ruolo importante nella generazione delle nuove idee può anche essere svolto dal contesto locale nel quale un'impresa opera; sono state sviluppate numerose tecniche per favorire la generazione di idee di prodotto.

Un metodo che ha come punto focale la valorizzazione del contributo dei clienti-utilizzatori consiste nell'organizzazione di un *focus group*, interviste non strutturate ad un gruppo non numeroso di persone e coordinato da un moderatore esperto che guida la discussione: le conversazioni hanno lo scopo di generare elementi da sottoporre ad indagine quantitativa, incitando i consumatori a dichiarare le proprie aspettative e ad esprimere valutazioni sugli attributi del prodotto, sulle modalità di utilizzo ed altro.

Un ulteriore metodo è dato da un'indagine svolta presso un campione di consumatori, tramite

intervista strutturata o aperta, che ha lo scopo di acquisire dati sui bisogni, le aspettative, l'importanza assegnata agli attributi e le preferenze attuali, il livello di soddisfazione dei bisogni attraverso i prodotti esistenti.

LA FASE DI SPERIMENTAZIONE

In questa fase vengono selezionate le idee nate; lo scopo dell'attività di selezione è quello di individuare le idee migliori, tenendo conto che i costi per lo sviluppo dei nuovi prodotti crescono in misura considerevole quando si entra nella fase di sperimentazione.

Una prima selezione viene fatta confrontando le singole idee con gli obiettivi e le risorse dell'impresa; sopravvivono solo le idee in grado di fornire una risposta positiva a tutti i quesiti (prima Kline 1955 e poi Richman 1962). Devono essere individuati una serie di parametri di valutazione che rappresentano condizioni di successo del prodotto; ad ogni parametro viene assegnato un peso relativo ed un punteggio in base al livello di competenza che l'impresa detiene in relazione al parametro stesso.

Il concetto di prodotto consiste in una scheda di attributi espressi in forma di descrizione o di illustrazione; alcuni attributi possono venire declinati in diverse modalità.

Deve essere selezionata l'alternativa migliore, ossia la più attrattiva per il mercato; l'attenzione è concentrata su cinque fattori che possono influenzare le referenze dei consumatori:

1. la forma;
2. la marca;
3. il prezzo al dettaglio;
4. se siamo in presenza di un marchio di qualità;
5. la garanzia di rimborso del prezzo.

I rispondenti dei panels ordineranno le alternative secondo le loro preferenze, e l'analisi aggregata porterà a stilare la graduatoria relativa all'intero campione, calcolando la posizione di ciascuna alternativa come media delle posizioni assegnate dai singoli rispondenti.

L'ultima fase si occupa della determinazione del prezzo di vendita e viene approfondita in modo più dettagliato nel prossimo paragrafo.

IL PORTAFOGLIO-PRODOTTI

Il portafoglio-prodotti è l'insieme dei prodotti che costituiscono l'offerta di un'impresa o di una sua area strategica di affari; la gamma di un'impresa diversificata viene generalmente descritta in base a tre dimensioni che nel loro insieme misurano la sua estensione. L'*ampiezza* si riferisce all'eventuale presenza di differenti linee di prodotto, ciascuna della quali formata da beni tra loro collegato secondo qualche criterio di omogeneità. Ogni linea avrà una *lunghezza* determinata dal numero di distinti prodotti che include; ad ogni prodotto, infine, è associabile una certa *profondità* in base al numero di modelli offerti e di ulteriori varianti.

Il fatturato complessivo potrebbe venire realizzato in larga misura da pochi prodotti o modelli per questo all'analisi della concentrazione del fatturato può venire associata la determinazione delle quote di mercato detenute dalle linee o aree dell'impresa nei rispettivi mercati di riferimento; risulta interessante valutare quale parte del fatturato è generata dai prodotti migliori sotto il profilo del margine di contribuzione.

Per prendere decisioni fondate in merito all'ampiezza del portafoglio-prodotti e alla lunghezza delle linee di prodotto, è importante tenere sotto controllo i profitti, i margini di contribuzione e la redditività dei singoli prodotti, delle linee e della gamma nel suo complesso.

Il rinnovamento di una linea richiede la sostituzione di prodotti esistenti con nuovi prodotti, fino al caso estremo della sostituzione dell'intera linea; il portafoglio-prodotti può subire molteplici variazioni nel tempo, in relazione all'aumento o alla riduzione del numero delle linee di prodotto, della lunghezza di ciascuna linea e della profondità corrispondente ai singoli prodotti.

PRODOTTI STAGIONALI

Per quanto riguarda i prodotti stagionali, cioè quei prodotti presenti in assortimento solamente per un certo periodo di tempo come gli insetticidi e le creme solari, si applica una politica diversa.

Insetticidi

Sono rappresentati da sostanze solide (paste, polveri), liquide e gassose destinate alla distruzione degli insetti, ed in senso lato, dei parassiti. Negli ultimi trent'anni sono stati sintetizzati più di cinquecento composti chimici dotati di attività insetticida; fra questi i più usati sono i cosiddetti

insetticidi organici di sintesi, sostanze artificiali a composizione chimica molto variabile, spesso assai complessa, che possono essere suddivisi in varie categorie. Nella maggior parte dei casi sono prodotti estremamente tossici che vanno somministrati con ogni cautela, la cui pericolosità può essere aumentata dalle sostanze con le quali vengono miscelati per favorirne la distribuzione. Un ottimo insetticida per essere tale dovrebbe svolgere la sua azione tossica esclusivamente sugli insetti e non sull'uomo; in pratica cioè è difficile ed anche una pur minima azione lesiva o irritativa viene da essi subito specialmente se l'uso degli insetticidi è molto ampio e prolungato.

L'insetticida domestico più comune è sottoforma di spray, e viene dunque utilizzato nebulizzando la sostanza nell'aria.

Nella ricerca di nuovi prodotti dotati di maggior specificità e rapida degradabilità, agli insetticidi di prima (arsenianti) e di seconda generazione (cloro- e fosfororganici) si aggiungono oggi gli insetticidi di terza generazione e la lotta biologica: vengono utilizzati vari composti per la sintesi di principi attivi altamente specifici, dotati cioè di spiccata selettività d'azione in modo che il loro impiego non danneggi gli insetti utili e il meno possibile gli equilibri naturali fra le varie specie. Si tratta di caratteristiche per lo più difficili da conciliare, e ciò giustifica sempre maggiori difficoltà che le industrie incontrano nell'individuare nuovi composti suscettibili di essere messi in commercio, anche in relazione alle misure legislative sempre più restrittive che vengono prese a riguardo dei vari Paesi. I meccanismi degli insetticidi di terza generazione si basano su sempre più approfonditi studi della fisiologia del metabolismo degli insetti con particolare riferimento ai composti ormonali.

Il valore del mercato	Il volume del mercato
€ 90.400.000	35,3 milioni di pezzi

La dinamica dei consumi in valore	La dinamica dei consumi in volume
+4,3%	+1,3%

Il peso dei segmenti in volume		Il peso dei canali distributivi in volume	
Insetti volatili	45,8%	Ipermercati	19,6% (+1,3%)
Tarmicidi	30,5%	Supermercati	64,9% (+2,9%)
Insetti striscianti	14,0%	Superette	15,5% (-4,6%)
Altri	9,7%		

Il peso delle tipologie negli insetticidi per insetti volanti		Il peso delle tipologie negli insetticidi tarmicidi	
Elettrici-Piastrine	30,4%	Canfora-Naftalina	39,4%
Spray	30,0%	Gel	28,1%
Elettrici-Liquidi	21,8%	Bustine	17,5%
Spirali	14,3%	Dischetti	5,8%
Altri	3,5%	Spray	0,5%
		Altri	8,7%

L'evoluzione dei consumi e lo scenario competitivo

Il mercato degli insetticidi è sostanzialmente stabile; presenta però andamenti fortemente differenziati in relazione ai diversi segmenti.

Il segmento di maggiore evidenza è quello dei tarmicidi, cresciuto nel canale iper+super+superette del 4,8% in volume. Nello stesso canale si ha un andamento moderatamente positivo per il consumo di insetticidi per gli insetti striscianti (+1,6%), mentre in calo dello 0,4% si sono mostrati i prodotti per gli insetti volatili.

La domanda si sta orientando in generale verso le confezioni spray, che collezionano crescite un po' in tutti segmenti che compongono questo mercato. Fra le tipologie in crescita, da segnalare anche i diffusori elettrici con principi attivi liquidi e soprattutto con gel; da controllare a questi incrementi, il calo consiste degli elettro-diffusori a piastrina, il cui impiego soffre il minor contenuto di servizio rispetto alle altre versioni liquide e in gel.

Il mercato degli insetticidi è saldamente nelle mani di tre grandi aziende - Bayer (marchio Baygon, Autan, Baysol), Johnson Wax (Raid, Off) e Guaber (Vape) – che guidano l'evoluzione del mercato con rilevanti investimenti in ricerca e in attività di comunicazione.

Solari

Essere consapevoli dei possibili danni del sole e dell'importanza della protezione significa aver già compiuto un passo importante, ma non basta; occorre infatti scegliere in maniera accurata i prodotti sulla base di alcuni elementi soggettivi e oggettivi.

I principali criteri soggettivi di scelta di un prodotto sono:

- il proprio fototipo;
- l'età dell'individuo (bambini e anziani richiedono un fattore di protezione più elevato);
- la località in cui avverrà l'esposizione (altitudine e latitudine, caratteristiche climatiche, ventilazione);
- la presenza di eventuali superfici riflettenti (la cosiddetta radiazione riflessa);
- la durata e l'orario dell'esposizione prevista;
- lo svolgimento di attività all'aria aperta indipendentemente dall'esposizione diretta e consapevole dell'eventuale assunzione contemporanea di farmaci;
- la presenza di eventuali allergie al sole o di patologie che possono peggiorare in presenza di sole.

Un prodotto solare è un cosmetico formulato in modo da offrire il massimo beneficio dall'esposizione all'aria aperta minimizzando al tempo stesso gli effetti negativi delle radiazioni solari. Affinché sia efficace esso deve essere:

- in grado di proteggere da tutte le radiazioni ultraviolette;
- fotostabile, cioè dotato di sistema filtrante che resiste al calore;
- sicuro, cioè non tossico e non sensibilizzante;
- gradevole sotto il profilo cosmetologico;
- resistente all'acqua e al sudore;
- di facile applicabilità.

In accordo con i fornitori, i buyer (coloro che in un gruppo distributivo si occupano degli acquisti e della selezione degli assortimenti) decidono quali referenze mettere in vendita e quali no in base ad alcune caratteristiche (quali?); per i prodotti centralizzati, cioè prodotti a magazzino, dovrà essere compilato un particolare file indicante il codice del prodotto e la sua descrizione, codice e descrizione del fornitore, codice interno dell'articolo per il fornitore, dimensioni del cartone (lunghezza, altezza, larghezza e peso), imballo del fornitore, dimensione del bancale (Ti x Hi, cioè numero di colli per strato x numero di strati per pallet), clusterizzazione. Una volta compilato in modo molto accurato, il file ha come destinazione i vari magazzini di competenza che verificheranno il posto picking per ogni prodotto, cioè l'Hi dei vari prodotti; questa procedura è molto importante perché non è detto il tipo di banalizzazione data dal fornitore corrisponda a quella del magazzino. Una volta ottenuti i vari Ti x Hi ed introdotto nel sistema le eventuali modifiche, si procederà all'ordine dei prodotti.

LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO DI VENDITA DEL NUOVO PRODOTTO

Un punto molto importante per lo sviluppo di un prodotto è dato dalla determinazione del prezzo che considera i vincoli di redditività legati al costo di un prodotto e i vincoli che riguardano il posizionamento nel mercato (prezzo dei concorrenti); in questa determinazione devono entrare in gioco diversi fattori:

1. gli obiettivi di prezzo;
 2. la relazione tra prezzo e domanda;
 3. la struttura dei costi aziendali ed il loro andamento;
 4. i prezzi, i prodotti e le possibili reazioni dei concorrenti.
-
1. Gli obiettivi di prezzo dipendono dalle decisioni che riguardano la segmentazione del mercato ed il posizionamento del prodotto. Se, per esempio, vogliamo realizzare un prodotto molto differenziato e con un elevato valore percepibile realmente dai consumatori, l'impresa dovrà optare per una strategia di *scrematura*, dove un prezzo alto segnala un certo tipo di prodotto; si tratta di un posizionamento con segmenti alta qualità/alto prezzo. Se invece il prodotto risulta essere nuovo solo per l'impresa e non per il mercato, l'impresa stessa potrebbe riuscire a "forzare" la situazione attraverso una strategia di *penetrazione*, caratterizzata da un prezzo relativo basso. Un altro aspetto importante riguarda il ruolo del prodotto all'interno della gamma; l'introduzione di un prodotto "tattico" o di un prodotto "civetta" richiede di definire prezzi coerenti con gli obiettivi che l'impresa persegue. L'obiettivo del prodotto "tattico" è quello di contrastare la concorrenza, mentre per il prodotto "civetta", l'obiettivo consiste nell'attrarre potenziali clienti per poi orientarli su prodotti più redditizi presenti nella gamma.
 2. Le imprese cercano di conoscere la relazione che lega il prezzo alla domanda dei loro prodotti o di disporre di stime dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo per determinati livelli iniziali e variazioni di prezzo.

$$\varepsilon = - \frac{\% \Delta x}{\% \Delta p} \quad (1)$$

Per stimare l'elasticità (1) si possono effettuare sondaggi diretti presso un campione di consumatori; anche l'analisi congiunta (conjoint analisi) dà la possibilità di stimare l'elasticità

in quanto consente di calcolare l'utilità parziale del prezzo in funzione dei livelli di prezzo ammessi dall'indagine. La relazione tra prezzo e domanda non possiede un'inclinazione negativa in ogni tratto della curva di domanda, in dipendenza del fatto che i consumatori possono utilizzare l'informazione contenuta nel prezzo come indicatore di qualità (Lambert 1970; Monoe1973; Costabile 192). Nella fase di introduzione di un prodotto fortemente innovativo, cioè quando il livello di conoscenza è scarso, il prezzo viene usato come indicatore di qualità da una larga parte della domanda. La relazione tra prezzo e domanda determina un limite superiore al prezzo praticabile dall'impresa; i costi invece determinano un limite inferiore nella determinazione del prezzo: l'impresa cerca di stabilire un prezzo che copra i costi di produzione e marketing e comprenda inoltre un adeguato profitto. Conoscere i prezzi e gli attributi del prodotto dei concorrenti è un importante punto di riferimento per guidare l'impresa nella fissazione del prezzo tra i due limiti precedentemente riportati (Kotler 1991). Risultano di particolare importanza nella determinazione del prezzo la forza di vendita, i distributori e i fornitori. Se il prodotto è nuovo e quindi crea un nuovo mercato, la concorrenza esce dal processo di determinazione del prezzo e l'impresa può muoversi liberamente tra il limite inferiore imposto dalla struttura dei costi e il limite superiore imposto dal comportamento della domanda. Con l'entrata dei primi concorrenti nel mercato, si ha un'elevata probabilità di imitazione ed in sede di determinazione del prezzo, si introduce l'analisi delle reazioni dei concorrenti potenziali. Se l'impresa lancia il prodotto in alcuni mercati nazionali, il prezzo può venire differenziato in relazione agli obiettivi strategici, alla struttura concorrenziale specifica che li realizza ed ai fattori rilevanti nella determinazione del prezzo. Gli obiettivi di prezzo, la relazione prezzo/domanda, la struttura e l'andamento dei costi, le caratteristiche della concorrenza supportano un approccio razionale alla determinazione del prezzo. Un metodo semplice per determinare il prezzo consiste nell'aggiungere al costo medio unitario un margine di profitto prefissato:

$$p = \frac{Cf}{q} + \frac{Cv}{q} + \pi$$

dove p è il prezzo unitario, q la quantità prodotta, Cf i costi fissi, Cv i costi variabili e π il profitto unitario.

Il metodo dell'analisi del punto di equilibrio si basa sulla descrizione del seguente schema:

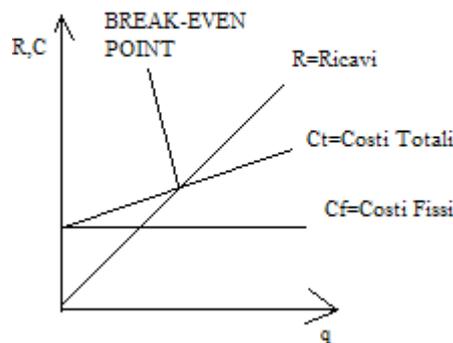


Figura 1. *Determinazione del prezzo di un prodotto con il metodo della break-even analysis*

Il grafico in Figura 1 riporta i costi totali e i ricavi totali in funzione del volume delle vendite.

Il break-even point è definito dalla quantità prodotta e venduta q^* alla quale i ricavi totali coprono esattamente i costi totali. Ad ogni livello di prezzo, l'impresa non sa se il mercato assorbirà la quantità prevista: ciò dipende dalla relazione prezzo/domanda. Se è nota la curva di domanda o può essere stimata con accuratezza, sarà immediato individuare il prezzo che massimizza il profitto totale.

Infine il metodo del valore percepito dagli acquirenti ha come il riferimento per la determinazione del prezzo diventa il consumatore che assegna un valore al prodotto. Il valore percepito viene interpretato come il rapporto tra l'insieme dei benefici ottenuti in relazione agli attributi del prodotto (prezzo effettivo, marca del produttore e marca del distributore) e l'insieme dei sacrifici monetari e non monetari connessi alla sua acquisizione (prezzo percepito o costo totale di acquisizione del prodotto).

Una volta valutata la proposta del fornitore, il buyer decide di inserire il prodotto all'interno dell'assortimento di Aspiag; il fornitore dovrà compilare una scheda indicando i dati riguardanti il fornitore stesso (nome del fornitore e relativo codice identificativo, codice del prodotto) e il prodotto (breve descrizione, prezzo e possibili sconti, dimensioni del prodotto e dell'imballo). Raccolte le informazioni richieste, la scheda viene consegnata o spedita tramite e-mail al buyer responsabile che provvederà alla codifica del prodotto inserendo oltre ai dati precedentemente indicati anche il tipo di fornitura (diretta o tramite magazzino), il magazzino in cui sarà presente ed i punti vendita in cui sarà distribuito (clusterizzazione del prodotto). Contemporaneamente alla codifica il buyer invierà ai magazzini di competenza la scheda tecnica accuratamente compilata, per

verificare se l'imballo è adatto alla scaffalatura oppure no; il magazzino risponderà se la bancalizzazione è corretta o se vi sono eventuali modifiche da apportare. Nel caso in cui vi siano scostamenti dalla scheda originaria, vengono eseguite le opportune variazioni e successivamente si può procedere all'ordine del prodotto al fornitore.

DISCIPLINA DELLE VENDITE SOTTOCOSTO

Il Ministero dell'industria ha diramato una circolare che ha come punti principali le seguenti voci:

- Ambito di applicazione

Le vendite sottocosto rientrano nella categoria delle vendite straordinarie attraverso le quali il dettagliante offre condizioni favorevoli di acquisto dei propri prodotti.

Come previsto dall'articolo 15 del decreto legislativo 114/98, la disciplina delle vendite sottocosto si applica alle vendite al dettaglio effettuate da esercente che effettua la vendita al pubblico. Non si applica, pertanto, alle vendite all'ingrosso né alle vendite effettuate negli spacci interni né alle vendite mediante apparecchi automatici, per corrispondenza o presso il domicilio dei consumatori. Non si applica, inoltre, nemmeno agli esercenti il commercio su aree pubbliche.

Secondo il Ministero non sono soggette alla disciplina sul sottocosto neppure le vendite scontate che non risultano riferibili a singole referenze e che si verificano nel caso di sconti stabiliti in relazione all'ammontare dello scontrino (sconto alla cassa); ciò perché gli sconti o le contribuzioni non sono riconducibili al prodotto.

Per Aspiag l'esclusione non trova giustificazione nelle disposizioni del decreto legislativo 114 né nel regolamento che disciplina le vendite sottocosto, perché il fatto che gli sconti o le contribuzioni sono o meno riconducibili al prodotto non vale come criterio per determinare l'ambito di applicazione del regolamento ma, piuttosto, per stabilire quali sono quelli utili ai fini dell'individuazione del prezzo effettivo di acquisto e quali no.

Occorre sottolineare che, in una prima stesura della circolare, il Ministero escludeva anche le vendite abbinate dalla disciplina delle vendite sottocosto; esclusione poi eliminata grazie ai rilievi critici sollevati.

- Il concetto di prezzo effettivo di acquisto

$$\begin{array}{r} \text{Prezzo in Fattura} \\ + \\ \text{IVA e ogni altra imposta o tassa connessa alla natura del prodotto} \\ - \\ \text{Sconti e Contribuzioni riconducibili al prodotto e documentati} \end{array}$$

Per quanto riguarda gli sconti e le contribuzioni riconducibili al prodotto, il Ministero precisa che dovranno essere considerati solo gli sconti o le contribuzioni, espressi in valore assoluto o in percentuale:

1. risultati dalle fatture;
2. fuori fattura, perché documentati e riconducibili al prodotto specifico mediante espresso e preventivo accordo tra fornitore e distributore.

Conseguentemente non possono essere considerati, ai fini dell'individuazione del prezzo di acquisto, gli sconti condizionati che, normalmente, si concretizzano alla fine dell'anno al raggiungimento di un certo fatturato e non riferibili ad un singolo prodotto, nonché quelli collegati all'acquisto, da parte del fornitore, di spazi dedicati nei punti vendita o correlati ad altre forme di cooperazione commerciale fra fornitori e distributori, salvo che non siano stati considerati riconducibili al prodotto nell'accordo tra fornitore e distributore.

Il prezzo da considerare è quello effettivamente praticato alla cassa anche se diverso da quello indicato o pubblicizzato sul prodotto.

- Superficie di vendita

Un particolare articolo del regolamento vieta le vendite sottocosto agli esercizi che, da soli o congiuntamente a quelli dello stesso gruppo di cui fanno parte, detengono una quota di superficie di un determinato settore (alimentare e non alimentare) superiore al 50% in ambito provinciale.

Ai fini della verifica del superamento della quota del 50%, il dato della superficie complessiva della provincia è quello che risulta alla data del primo giorno del mese antecedente a quello nel quale viene effettuata la comunicazione al comune di svolgimento della vendita sottocosto da parte dell'operatore.

La superficie di vendita complessiva esistente nel territorio della provincia è quella appartenente a tutte le tipologie di esercizi prevista dal D.Lgs. 114/98 distinta per settore alimentare e non alimentare. Tale dato va acquisito presso la CCIAA che riceve la modulistica prevista dal D.Lgs. 114/98 e iscrive il dato relativo alla superficie presso il REA.

- Comunicazioni al Comune e modalità di svolgimento delle vendite sottocosto

L'obbligo di informazione preventiva al Comune è soddisfatto mediante l'invio, dieci giorni prima dell'inizio, di una comunicazione scritta che indichi:

1. la data di inizio;
2. la durata;
3. il numero di referenze oggetto della vendita sottocosto;
4. l'indicatore di quante volte questa tipologia di vendita sia stata effettuata nel corso dell'anno;
5. il tempo di decorrenza dall'ultimazione dell'ultima vendita sottocosto (che deve essere almeno pari a venti giorni), nel caso in cui ne sia già stata effettuata una nell'anno.

Ai fini del computo dei giorni relativi all'inizio della comunicazione preventivata al comune, alla durata massima di ciascuna vendita sottocosto e all'intervallo minimo tra una vendita sottocosto e l'altra, vanno esclusi i giorni di chiusura dell'esercizio commerciale (domeniche, festività e, se previste dal comune, le mezze giornate di chiusura infrasettimanale).

Il termine di referenza va inteso come sinonimo di prodotto. Nel caso di referenze preconfezionate il prodotto va individuato in relazione alla marca, alla tipologia e alla qualità del medesimo. Per referenze preincartate o sfuse, il prodotto si individua in relazione alla tipologia e alla qualità del medesimo.

Se la vendita sottocosto riguarda più esercizi commerciali ed è predisposta da una struttura dell'associazionismo economico cui aderiscono gli esercizi stessi, la comunicazione al comune competente è presentata da questa struttura per gli esercizi partecipanti.

- Deroghe per particolari prodotti o avvenimenti

Le vendite sottocosto non sono soggette a comunicazione preventiva, né a limitazioni nella durata né al rispetto di intervalli minimi tra l'una e l'altra, né a limitazioni nel numero delle referenze solo nei seguenti casi:

1. Se riguardano i seguenti prodotti:

- il cui valore commerciale sia significativamente diminuito a causa di modifiche della tecnologia usata per la loro produzione o a causa dell'introduzione di nuove normative relative alla loro produzione o commercializzazione;
- non alimentari difettati o deteriorati o usati per dimostrazioni, fiere o prove.

2. Se si verifica una delle seguenti ricorrenze o avvenimenti:

- ricorrenza apertura esercizio;
- partecipazione al gruppo;
- nuova apertura;
- ristrutturazione totale dei locali;

- modifica dell'insegna.

- Obblighi di informazioni al consumatore

Si riferiscono a tutte le vendite sottocosto, anche quelle viste nel punto precedente e consistono in:

- specifica comunicazione che rechi una indicazione dei prodotti, del quantitativo disponibile, della durata della vendita;
- inequivocabile identificazione dei prodotti venduti sottocosto all'interno del punto vendita.

Nel caso siano stati usati messaggi pubblicitari o depliant recapitati a domicilio dei consumatori e sussistono oggettive difficoltà a rendere pubblica immediatamente l'impossibilità di rispettare, per l'intero periodo preannunciato, le condizioni di offerta pubblicizzate, gli obblighi di informazione al consumatore sono soddisfatti mediante la pubblicazione, in maniera ben visibile, all'esterno e all'interno dell'esercizio, dei prodotti esauriti.

Il quantitativo disponibile per ogni referenza può essere espresso anche con l'indicazione del numero minimo delle unità di prodotto disponibili presso l'esercizio commerciale.

- Sanzioni

La recidiva non si realizza nel caso in cui la medesima violazione sia commessa per due volte nello stesso anno in differenti punti vendita anche se appartenenti al medesimo gruppo commerciale.

- Sanzione amministrativa da 1 a 6 milioni;
- Chiusura esercizio per non più di 20 giorni in caso di recidiva.

- Monitoraggio

L'osservatorio Nazionale del Commercio, integrato da un rappresentante dall'Antitrust e da un rappresentante per ciascuna delle Confederazioni dell'industria maggiormente rappresentative, monitora gli effetti del nuovo regolamento.

- Aspetti positivi e negativi della disciplina

POSITIVI	NEGATIVI
Limita, a livello generale, la possibilità di vendere sottocosto;	Non applicabile all'ingrosso;
Vieta la pubblicità delle vendite sottocosto nei casi in cui non sono ammesse;	Non vieta, in senso assoluto, la vendita sottocosto al dettaglio;
Breve lasso di tempo tra violazione, accertamento, sanzione.	Difficoltà di accertamento per i Sindaci;
	Sanzioni di importo ridotto;
	Riferisce la recidiva al singolo punto vendita invece che al gruppo.

LO STAGE

Nell'arco dei sei mesi trascorsi in Aspiag ho potuto conoscere ed apprendere diversi aspetti del mondo del commercio ed in particolar modo dell'Area Acquisti No Food 1 (Detergenza e Toiletries).

Come primo impiego mi è stata insegnata l'Analisi degli Inevasi, merce che puntualmente i punti vendita richiedono e che per un serie di motivi non ricevono; alcuni di questi motivi sono dovuti alla mancanza fisica del prodotto a magazzino per una maggiore uscita dello stesso o a mancate consegne da parte del fornitore per problemi di trasporto o per la non disponibilità momentanea.

Questo tipo di analisi viene fatta ogni mattina per tutti e tre i magazzini di competenza Aspiag (Bolzano, Padova, Udine); una persona addetta alla stampa di questi Inevasi consegna per ogni area un fascicolo contenente tutte le referenze che compaiono non consegnate dai tre Ce.Di (magazzini). Si effettua una ricerca tramite codice-articolo e si trascrive la data prossima di arrivo di tale referenza ed eventualmente il motivo di mancanza di merce.

Una volta effettuata questo tipo di lavoro, si consegnano le stampe ai Category che valuteranno come comportarsi.

Altra mansione da me svolta è stata la codifica di nuove referenze; il Category responsabile riceve dal fornitore una apposita scheda accuratamente compilata contenente la descrizione del prodotto da inserire in assortimento (vedi allegato n.1).

Nella scheda vengono indicati:

- descrizione del prodotto per esteso e in modo breve;
- fornitore e codice del fornitore;
- codice prodotto del fornitore;
- codice a barre (EAN);
- listino in euro ed eventuali sconti per ottenere così un costo netto che viene indicato nell'apposito spazio;
- dimensioni del cartone (lunghezza, altezza, larghezza e peso);
- numero di pezzi per cartone (si suddivide in imballo fornitore ed imballo ASpiag che a volte non coincidono);
- numero di pezzi totali per pallet (bancale);
- pallettizzazione (vengono indicati il Ti che corrisponde al numero di colli o cartoni per strato e Hi che corrisponde al numero di strati);

- dimensioni del prodotto;
- eventuali giorni di vita del prodotto.

La seconda parte della scheda viene compilata dal Category e contiene:

- i codici del department, della classe e della subclasse a cui il prodotto appartiene;
- la tipologia di prodotto (se è una specialità, un leader, colider, proddoto a marchio despar, medio prezzo, prodotto locale, primo prezzo o microlocale);
- in quali punti vendita divisi per zone sarà presente (CD1=Bolzano, CD2=Padova, CD4=Udine) e in quali cluster (despar, eurospar, interspar, iperspar e associati);
- tipo di rifornibilità (fornitura diretta o a magazzino);
- se ogni magazzino viene rifornito del prodotto dal fornitore o se i punti vendita dovranno richiedere la referenza da un solo magazzino;
- eventualmente il prodotto sostitutivo (se presente a ragazzino).

Completata la scheda in ogni sua parte si assegna un codice interno Aspiag per identificare il prodotto e successivamente si passa alla vera e propria codifica mediante computer.

La stessa scheda viene inoltrata ai tre magazzini per verificare se i valori di TixHi sono in linea con la bancalizzazione Aspiag; infatti ogni magazzino possiede scaffalature di altezza diversa in base all'allocazione fisica del prodotto.

Una volta ottenuti tali conferme o valori diversi di pallettizzazione si effettuano le opportune modifiche, se necessarie, e si procede con il riordino del prodotto effettuato però in un altro ufficio dal personale di competenza.

La stessa scheda viene usata per una manutenzione da fasi sul prodotto; se la referenza cambia descrizione, codice a barre, numero di pezzi per cartone, dimensione del cartone o pallettizzazione, al prodotto già codificato vengono posti davanti alla descrizione dei simboli, ##, che indicano di non ordinare la referenza fino a quando non vengono effettuate le opportune modifiche che si faranno solo quando il magazzino non avrà più il prodotto (giacenza a zero della referenza).

Per effettuare questa verifica si spediscono delle mail ai magazzini dove vengono indicati il codice Aspiag della referenza e la descrizione del prodotto.

Dopo una verifica di tale giacenza si effettuano le variazioni anagrafiche e si procede con il riordino.

La verifica giacenza non viene fatta esclusivamente nel magazzino per verificare se la referenza non è presente ma anche quando un codice viene chiuso; in questo caso prima della descrizione vengono messi due asterischi, **, per indicare che il prodotto è in eliminazione.

Spesso per i prodotti a spot, cioè prodotti presenti in formati particolari e solo per alcune offerte e quindi non comunemente in commercio, viene fatta una verifica giacenza sia a magazzino che nei punti vendita (soprattutto detersivi in polvere e carta igienica).

Se il Category ritiene che tale giacenza sia troppo alta vengono effettuate delle assegnazioni o dei tagli prezzo sul prodotto stesso che durano circa due settimane (contenenti almeno due sabati per il maggiore afflusso di clienti nei punti vendita) per smerciare un po' la referenza in questione.

In seguito all'introduzione della nuova procedura di "Gestione delle Assegnazioni" si provveduto a modificare il modello in uso della scheda Assegnazioni(vedi Allegato n.2); la nuova scheda è strutturata in modo tale da fornire i dati così come necessario.

I campi che devono essere compilati sono:

- la data di compilazione: inserire la data di compilazione dell'Assegnazione;
- la data di Assegnazione: inserire la data di prevista uscita della merce (obbligatoria);
- Category: chi compila la scheda (obbligatoria);
- collo di avviso: valorizzare il campo in funzione della tipologia di assegnazione:
 - Sì = trattasi di nuova referenza in Assortimento
 - No = tutte le altre caratteristiche
- note: specificare sempre le note che motivano l'Assegnazione, ad esempio:
 - nuovo prodotto
 - eliminazione prodotto
 - sostituzione prodotto
 - mancata presenza prodotto
 - altro
- item: codice dell'articolo che si intende assegnare;
- item list: codice dell'item list che contiene le referenze da assegnare;
- item description: descrizione dell'articolo che si intende assegnare;
- item list description: descrizione dell'item list che contiene le referenze da assegnare;
- inner: imballo di magazzino del prodotto (numero di pezzi per cartone);
- quantità: è la quantità di colli (cartoni) che si intende inviare alle filiali (per i prodotto nuovi il collo di avviso è sempre uno);
- cluster: indicare per i negozi di quale cluster si intende effettuare l'assegnazione;
- all Pdv: la valorizzazione del seguente campo indica che l'assegnazione del prodotto si intende effettuare per tutti i punti vendita di proprietà;

- all Ass: la valorizzazione del seguente campo indica che l'assegnazione del prodotto si intende effettuare per tutti i punti vendita associati;
- Ce.Dis.: indicare sempre di quali Ce.Dis. sono i negozi per cui si intende effettuare l'assegnazione (Bolzano, Udine, Padova);
- store: per quale specifico store (negozi) assegnarlo (si inserisce il codice relativo al punto vendita).
- forced wh: indicare il Warehouse da cui si intende effettuare l'assegnazione del prodotto se diverso da quello definito in replenishment (rifornibilità) di negozio anche se questa soluzione non viene mai usata.

La scheda compilata deve essere spedita al personale competente che si occupa di questo tipo di mansione e al Category.

Più volte all'anno il responsabile dell'Area Manager ed i Category concordano con i fornitori il listino dei prodotti e gli eventuali sconti in fattura e sconti carico.

Queste variazioni di costo e di sconti devono essere inseriti al competer e fatti partire in una certa data; il mio compito era quello di variare i costi di ogni referenza e far partire il nuovo listino nella data prestabila.

Oltre a definire questo tipo di sconti, i Category ed i fornitori decidono gli ulteriori sconti (chiamati allowances) che un prodotto avrà in particolari offerte; questi sconti non sono fissi, ma possono variare da offerta ad offerta e pertanto devono essere inseriti continuamente.

Una volta inseriti gli allowances dovevo procedere alla compilazione di una apposita scheda (vedi Allegato n.3) che contiene in modo sintetico il piano promozionale concordato con i Cayegory, ovvero:

- canali di vendita (A, B, C, D);
- fornitore;
- codice del fornitore;
- Responsabile azienda fornitrice;
- Category;
- periodo della promozione;
- codice articolo;
- descrizione articolo;
- prezzo di listino;
- eventuali sconti in percentuale;

- sconti extra fuori fattura;
- ordini dal___ al___ (indicata la data in cui devono essere fatti gli sconti per usufruire di tali sconti);
- consegne dal___ al___ .

Se il Responsabile dell'azienda fornitrice non ritiene corretta la scontistica inserita rispedirà la scheda con le opportune modifiche.

Il Responsabile dell'Area Manager del No Food 1 per poter stilare i nuovi contratti con i fornitori richiedeva spesso la stampa di alcuni report in base al fornitore o alla categoria merceologica.

Questi report venivano lanciati in base al fornitore e al periodo di analisi (l'intero anno appena trascorso per verificare la percentuale di venduto dell'anno o del mese rispetto all'anno precedente o al mese dell'anno precedente) e usati per verificare quale referenza è più redditizia e quale no.

Con la stampa di questi report ho costruito un file contenente il valore in euro delle vendite dell'anno 2006 per classificazione merceologica, l'incidenza percentuale (sia valore in positivo che in negativo) di tutta la classe merceologica e successivamente i valori dei maggiori fornitori, il profitto totale, vendite totali in euro dell'intera area; costruito il file iniziale viene inserita di volta in volta una nuova colonna contenente il primo quadrimestre dell'anno 2007.

Questo tipo di file risulta molto utile in sede di trattative con i fornitori per vedere come procedono le vendite.

ALCUNE INIZIATIVE APOGGIATE DA ASPIAG

"REGALAMI PANNOLINI": DAL 2 AL 9 DICEMBRE ASPIAG SERVICE SUPPORTA IL CENTRO AIUTO ALLA VITA IN CINQUE INTERSPAR

L'iniziativa, condotta in collaborazione con la Provincia di Padova, consentirà ai clienti di donare pannolini per i bambini assistiti dal Centro Aiuto alla Vita.

Mestrino, 28/11/2006

Il Centro di Aiuto alla Vita si affianca al Movimento per la Vita nella prevenzione dell'aborto e nella solidarietà alla donna in difficoltà per una gravidanza difficile. Si può stimare che - in oltre 20 anni di attività - siano nati in Italia, grazie ai Centri di aiuto alla vita, circa 50.000 bambini e che ogni anno siano assistite circa 15.000 donne, molte delle quali vengono ospitate nelle case di accoglienza o presso famiglie o in case in affitto gestite dai CAV.

Il Centro di Aiuto alla Vita di Padova, nel suo obiettivo al sostentamento dei bambini in difficoltà, fa fatica a coprire le spese per i pannolini.

La maniera più semplice per tamponare questa emergenza è donare pannolini.

Per questo, Aspiag Service ha accolto l'invito della Provincia di Padova ad aderire all'iniziativa "...Regalami pannolini...".

Dal 2 al 9 dicembre, presso gli Interspar di Sarmeola di Rubano (CC Le Bretelle), Albignasego (CC Ipercity), Abano Terme (CC Cà Grande), Este (CC Estense) e Vigenza i clienti potranno acquistare delle confezioni di pannolini e riporli negli appositi contenitori che verranno posizionati in prossimità dell'uscita.

L'Assessorato ai Servizi Sociali della Provincia di Padova provvederà a consegnarli ai bambini seguiti dal Centro di Aiuto alla Vita cittadino.

Un modo concreto e semplice per garantire un sostegno ulteriore ai bimbi e alle loro mamme, "alleggerendo" quella che è una delle principali voci di spesa delle famiglie con figli piccoli.

INIZIA IL 28 NOVEMBRE LA VENDITA DI FARMACI DA BANCO ALL'INTERSPAR DI PRADAMANO (UD)

Aspiag Service, concessionaria del marchio Despar per il Triveneto, “debutta” anche in Friuli Venezia Giulia con il reparto farmacia all’Interspar di Pradamano. A disposizione dei clienti, oltre 200 medicinali con il 20% di sconto e la consulenza di 2 farmacisti, durante tutto l’orario di apertura dell’ipermercato. Prevista entro dicembre la vendita dei farmaci da banco anche all’Interspar di Cassacco (Centro Commerciale Alpe Adria).

Mestrino, 27/11/2006

L'Interspar di Sarmeola di Rubano, gestito da Aspiag Service, concessionaria del marchio Despar per il Triveneto, è stato il primo supermercato in provincia di Padova ad avviare la vendita dei farmaci da banco all'indomani dell'approvazione del decreto Bersani. Varata ai primi di agosto, l'iniziativa era stata accolta con particolare favore dai clienti.

Ora Aspiag avvia la vendita di farmaci da banco e medicinali senza obbligo di prescrizione anche nei propri Interspar del Friuli Venezia Giulia.

Dal 28 novembre, infatti, il reparto sarà attivo presso l'Interspar di Pradamano (SS 56, km.7), ricalcando il modello già rodato: un assortimento di circa 250 medicinali di uso comune, posti in vendita con uno sconto del 20% rispetto al prezzo riportato sulla confezione, con la consulenza di due farmacisti regolarmente iscritti all'albo che si alterneranno durante tutto l'orario di apertura del negozio.

“Quello dell’orario ‘prolungato’ rispetto alle farmacie è uno dei vantaggi che i consumatori hanno dimostrato di apprezzare maggiormente”, dichiara Francesco Montalvo, direttore marketing di Aspiag Service, “assieme ovviamente alla possibilità di risparmiare il 20% sul prezzo riportato nella confezione”.

Il prossimo passo in Friuli Venezia Giulia sarà l'apertura del reparto farmaci da banco anche presso l'Interspar che Aspiag gestisce all'interno del Centro Commerciale Alpe Adria di Cassacco. La vendita dovrebbe iniziare entro dicembre. In questo caso i farmacisti assunti sono tre.

Sempre Montalvo: “Si tratta di professionisti preparati e in costante aggiornamento professionale, regolarmente iscritti all'albo, che hanno colto al volo questa opportunità di lavoro, vista la difficoltà ad inserirsi nel canale specializzato delle farmacie”.

L'obiettivo dichiarato dalla Despar del Nordest è quello di introdurre nel giro di alcuni mesi i farmaci da banco in tutti i 22 negozi ad insegna Interspar che gestisce nel Triveneto e a Ferrara, e negli Eurospar di maggiori dimensioni.

Un progetto ambizioso, che non spaventa un'azienda che negli ultimi anni ha dato prova di notevole dinamismo. A fine anno 2005, infatti, Aspiag Service ha dichiarato un fatturato consolidato di 1.020 milioni di euro, con un incremento del 4,8% rispetto all'anno precedente. Il 2006 è iniziato con l'acquisizione di 8 supermercati da una catena concorrente del Friuli Venezia Giulia, e ha poi confermato l'andamento positivo.

L'organico del gruppo (tra personale delle sedi, dei magazzini e dei punti vendita) conta attualmente circa di 5.300 persone. Ad oggi sono 132 le filiali ad insegna Despar, Eurospar e Interspar gestite direttamente da Aspiag nel Triveneto e in provincia di Ferrara. Ad esse si aggiungono circa 390 dettaglianti indipendenti associati all'insegna, che garantiscono a Despar quel radicamento al territorio che ne costituisce uno dei principali punti di forza.

CONCLUSIONI

La distribuzione no food è in costante sviluppo per motivi che contribuiscono sinergicamente a questo fenomeno:

- le nuove forme di commercio, in particolare l'associazionismo ed il franchising, consentono l'ingresso nella distribuzione di nuovi operatori;
- i commercianti tradizionali per i quali l'approvvigionamento è sempre più a rischio e che non riescono perciò ad adeguare l'offerta alle nuove attese dei consumatori trovano nell'associazionismo supporti di marketing, comunicazione ed immagine che migliorano la loro tecnologia e possono consentire l'esplorazione di nuovi orizzonti commerciali;
- la chiusura dei piccoli negozi, le cui funzioni sono state sostituite dalla presenza di piccoli supermercati di vicinanza hanno messo a disposizione delle nuove categorie commerciali punti di vendita che, per quanto di superficie contenuta, sono comunque per posizione e dimensione adeguati al no food organizzato che può così utilizzare tutta la superficie per la vendita senza doverne riservare parte importante al magazzino;

Questi sono i fenomeni più significativi di una dinamica commerciale in continua evoluzione e perciò di difficile approfondimento, che merita di essere seguita e studiata in quanto rappresenta un interessante futuro sia sotto l'aspetto economico, sia dal punto di vista occupazionale.

L'arrivo di importanti catene internazionali ricche di modelli commerciali evoluti potrà inoltre contribuire ad ulteriori sviluppi ed a portare nel medio periodo le nostre città sempre più verso sistemi internazionali di struttura commerciale.

Vi è naturalmente un aspetto negativo: la sempre più forte massificazione dei prodotti. La veloce ed universale diffusione dei prodotti fa sì che non sia più agevole, spostandosi fra paesi diversi, ritornare al luogo di origine con oggetti o prodotti che non vi possono essere trovati; questo è il prezzo della diffusione commerciale e l'altra faccia della possibilità di trovare ovunque prodotti, indipendentemente dai loro valori locali.

In Aspiag ho potuto osservare tutti questi aspetti del mondo commerciale anche se in piccola parte: ho potuto assistere a trattazioni con i fornitori riguardanti i nuovi prodotti da inserire in commercio e parte degli studi che stanno alla base dell'inserimento della nuova referenza.

BIBLIOGRAFIA

ROBERTO GRANDINETTI, Concetti e Strumenti di Marketing, Etas

<http://theretailer.blogosfere.it>

www.microstrategy.it

Fascicolo della FederCom: La Disciplina del Sottocosto

www.despar.it

Appunti del corso di Analisi Di Mercati I

<http://it.wikipedia.org/wiki/Henkel>

[http://it.wikipedia.org/wiki/Procter & Gamble](http://it.wikipedia.org/wiki/Procter_&_Gamble)

Enciclopedia Motta, Federico Motta Editore

<http://www.massmarket.it/insetticidi.htm>