



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LE STRATEGIE DI SVILUPPO DI NUOVI MERCATI:  
IL CASO DI CAFFÈ DIEMME NELLA GDO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA**

**LAUREANDO/A: GIOVANNI BONETTO**

**MATRICOLA N. 1140673**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**



## INDICE

INDICE.....	3
Introduzione.....	4
1 La Distribuzione Moderna in Italia .....	4
1.2 Centrali di acquisto .....	6
1.3 La Customer Experience.....	7
1.4 Il Category Management .....	8
2 Grocery e Innovazione.....	11
2.1 Cos'è il grocery.....	11
2.2 L'innovazione nel retail del settore grocery e focus sul caffè .....	12
2.3 La Matrice di Ansoff.....	15
3 Il comparto caffè in GDO e il caso Diemme .....	17
3.1 Quadro generale .....	17
3.2 Diemme Industria Caffè Torrefatti S.p.A .....	19
3.3 I Viaggi di Caffè Diemme.....	20
3.3.1 Strategia di Marketing .....	20
3.3.2 Il Modello delle 5 P .....	20
3.3.3 Applicazione della matrice di Ansoff al caso specifico della linea 'I Viaggi di Caffè Diemme' .....	24
3.3.4 La Strategia di Sviluppo.....	24
Conclusione .....	26
Riferimenti bibliografici:.....	28
Sitografia: .....	29

## **Introduzione**

L'elaborato finale tratta l'introduzione all'interno della Grande Distribuzione Organizzata di Diemme che, per la prima volta, si presenta in questo canale distributivo proponendosi con la linea "I Viaggi di Caffè Diemme".

Dopo una descrizione del contesto nazionale della GDO e un approfondimento sul settore grocery verrà definita la strategia che ha perseguito Diemme per questo progetto e il relativo piano di sviluppo.

Il primo capitolo analizzerà le diverse tipologie di format e l'evoluzione che questi stanno avendo in Italia per poi passare alla definizione del ruolo delle centrali d'acquisto. In seguito si entrerà nel dettaglio dei singoli gruppi distributivi trattando la customer experience e il category management; due concetti intrinsecamente correlati alle strategie delle aziende che operano attraverso la GDO.

Nel secondo capitolo verranno trattate le caratteristiche principali che definiscono il settore grocery, il ruolo del consumatore nei confronti di questa tipologia di prodotti per poi passare all'analisi dell'innovazione aziendale attraverso la descrizione della matrice di Ansoff.

L'ultimo capitolo fornirà dati sull'industria italiana del caffè attraverso ricerche e approfondimenti sui principali trend di mercato, introdurrà il gruppo Dubbini e come si colloca l'innovativa scelta aziendale del progetto "I Viaggi".

La strategia per la realizzazione sarà affrontata grazie al modello delle 5P, in seguito si proporranno le considerazioni aziendali per quel che concerne il piano di crescita e sviluppo.

## **1 La Distribuzione Moderna in Italia**

### **1.1 Quadro GDO nazionale e Distinzione tra operatori**

Con il termine Grande Distribuzione Organizzata si fa riferimento all'insieme dei punti vendita gestiti a libero servizio, strutturati su grandi superfici e, generalmente, aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che ne gestisce una serie contrassegnata da una o più insegne commerciali comuni (la c.d. catena distributiva).

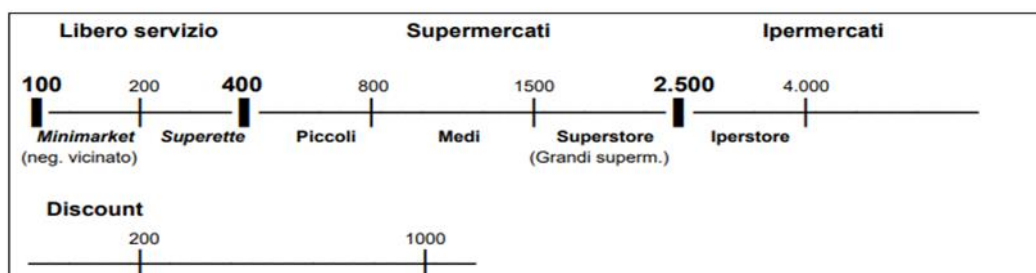
La GDO ha sia integrato che sostituito il tradizionale sistema di distribuzione al dettaglio rappresentandone una necessaria e fisiologica evoluzione (Fornari, 2018): il consumatore ha infatti maturato in maniera notevole le sue caratteristiche in termini di preferenze e di abitudini di acquisto e per questo motivo tutto il panorama distributivo ha iniziato ad adattarsi e plasmarsi secondo i bisogni dei clienti.

Questa trasformazione si può notare anche nella natura dei tradizionali esercizi commerciali di vicinato che, nel corso degli ultimi decenni, hanno ceduto la propria licenza a catene distributive o si sono essi stessi trasformati in punti vendita della GDO, modificando il proprio format distributivo, la formula organizzativa e i criteri gestionali.

In relazione all'analisi dei format presenti sul mercato si possono raggruppare gli esercizi commerciali facenti parte della GDO in diverse macrocategorie che si differenziano principalmente tra di loro per la dimensione (metratura) e la tipologia di assortimento attraverso: una differente ampiezza (numero di prodotti) e profondità (numero di referenze per ogni prodotto). Altri elementi di segmentazione dei format sono le caratteristiche espositive, il posizionamento di prezzo, la numerosità delle casse, la presenza di banchi per i prodotti freschi, la disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi resi al consumatore.

I regolamenti internazionali e la prassi del settore ci portano a suddividere i formati distributivi della GDO in quattro tipologie, tutte con superficie di vendita superiore ai 200mq. Secondo la classificazione proposta dalla società di analisi di dati Nielsen le prime tre categorie di punto vendita (supermercato, ipermercato, superette), in particolare, risultano identificate sulla base della classe dimensionale della superficie di vendita, mentre l'ultima (discount) risulta definita in modo meno univoco, sulla base di un insieme di parametri di tipo qualitativo.

### Grafico 1: Classificazione tipologie di formato distributivo



**Ipermercato:** esercizio al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2.500 mq, suddiviso nei reparti alimentari e non-alimentari, ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino.

L'assortimento dei prodotti è molto vasto, il numero di referenze è generalmente compreso tra i 7000 e 40000 articoli, l'organizzazione delle vendite è principalmente a libero servizio, vi è un parcheggio molto ampio e il bacino di attrazione dei clienti può essere pari o superiore a 30 minuti di auto.

All'interno di questa categoria se ne possono definire altre due sulla base della superficie del punto vendita: iperstore (tra i 2500mq e i 4000mq) e megastore (più di 10000mq).

In Italia il numero degli ipermercati è in tendenziale crescita.

**Supermercato:** *esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato prevalentemente a libero servizio con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte confezionati, nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente.*

Il numero delle referenze di un supermercato si aggira tra i 5000 e i 10000 articoli e le diverse caratteristiche a livello di ampiezza/profondità della gamma dei prodotti offerti, bacino d'utenza e altri servizi aggiuntivi variano in maniera notevole a seconda della dimensione del punto vendita.

I supermercati si dividono in tre principali sottocategorie: piccoli (tra i 400 mq e gli 800 mq), medi (tra gli 800 mq e i 1.500 mq) e grandi o "superstore" (tra i 1.500 mq e i 2.500 mq).

Quelli di piccola e media dimensione sono prevalentemente ubicati nelle zone più centrali dei singoli comuni e attraggono consumatori a un raggio di distanza di 15 minuti mentre i superstore sono dislocati nelle zone periferiche delle città, hanno un'area di gravitazione maggiore e hanno un numero più elevato di referenze.

Dopo la crisi del 2008 si può notare come vi sia stata una forte battuta d'arresto dello sviluppo di questa tipologia di formato distributivo a favore della crescita del discount.

**Superette:** *punto vendita al dettaglio di prodotti alimentari o grocery organizzato come un supermercato, con libero servizio e pagamento all'uscita. Si distingue dal supermercato per la superficie, che è compresa tra i 200 e i 400 mq.*

Questi punti vendita sono localizzati principalmente nei centri città e offrono la possibilità di effettuare piccole spese e i cosiddetti acquisti dell'ultimo minuto.

Nonostante questo formato abbia subito una decrescita a livello di punti vendita si può affermare che continua ad essere una forte realtà presente soprattutto a livello nazionale (AGRA, 2018).

**Discount:** *punto vendita al dettaglio organizzato integralmente a libero servizio, con una superficie generalmente compresa tra i 200 e i 1.000 mq e con una gamma di prodotti alquanto limitata (è disponibile un numero di referenze solitamente inferiore a 1.000) che esclude, nella maggior parte dei casi, il reparto freschissimo e i prodotti di marca.*

Ciò che contraddistingue questa tipologia di punti vendita sono le modalità attraverso le quali i prodotti vengono presentati al pubblico grazie ad attrezzature espositive molto spartane (al fine di poter garantire un'elevata rotazione dello stock) e la proposta di un servizio molto ridotto per i clienti.

Questa tipologia di offerta è il frutto della strategia delle insegne che adottano il discount: tutte le politiche di riduzione dei costi portano infatti a un posizionamento inferiore rispetto ad altri format.

Perdipiù questa categoria si può ulteriormente suddividere in due gruppi: gli hard discount caratterizzati da un modesto numero di dipendenti e un'offerta di prodotti confezionati e non di marca e i soft discount (dove la politica di riduzione dei prezzi è meno marcata) dove vi è la presenza di un certo numero di prodotti di marca e a peso variabile.

In aggiunta a queste principali categorie è indispensabile aggiungere anche i minimarket, considerando che la società Nielsen, riferimento internazionale per la classificazione di queste informazioni sulla GDO, nella maggior parte delle analisi li incorpora insieme ai superette come "punti vendita a libero servizio" compresi tra i 100mq e i 400mq.

I minimarket infatti hanno una superficie compresa tra i 100mq e i 200mq, sono perlopiù localizzati nelle zone cittadine centrali e offrono principalmente generi alimentari, la loro struttura è assimilabile a quella dei supermercati.

## 1.2 Centrali di acquisto

Da un altro punto di vista è senza dubbio fondamentale analizzare quello che è stato sin dalle prime fasi, e continua ad essere, il fattore propulsivo e di spinta dello sviluppo della GDO: il potere contrattuale nei confronti di fornitori.

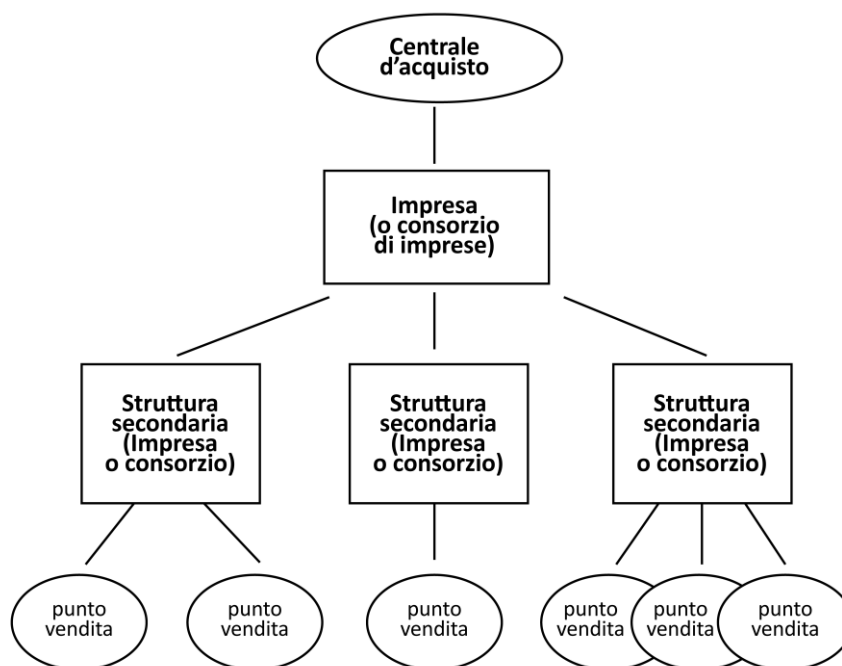
Il vantaggio indiscusso della Grande Distribuzione Organizzata, che ha portato al successo moderno di queste organizzazioni rendendo il piccolo intermediario sempre più debole, è la possibilità di gestire centralmente gli acquisti; ciò consente di ottenere costi minori in virtù delle grandissime quantità acquistate, il che permette infine di poter proporre al consumatore un prezzo finale basso.

**Tabella 1: Le principali Centrali d'acquisto in Italia**

<b>CENTRALE D'ACQUISTO/AZIENDA</b>	<b>%</b>	<b>ASSOCIATI</b>
Esd	17,7%	Selex 9,8%, Sun 2,9%, Agorà 2,6%, Aspiag 2,4%
Coop	16,5%	Coop 14,2%, D.It 2,3%
Conad-Finiper	15,4%	Conad 12,7%, Finiper 2,7%
Auchan	10,2%	Auchan 6%, Crai 2,4%, C3 1,8%
Aicube	14,3%	Végé 4,2%, Pam 2,8%, Carrefour 6%, Despar Servizi 1,3%
Esselunga	9%	
Bennet	1,7%	
Eurospin	6%	
Lidl	3,5%	
MD	2,6%	
Penny Market	1,4%	

La complessità a livello organizzativo degli attori presenti nella GDO viene sostanzialmente spiegata dalla dimensione degli attori. La conformazione strutturale dei diversi operatori della GDO è costituita da una struttura principale che dirige diverse strutture intermedie le quali, a loro volta, gestiscono i diversi punti vendita sia in territorio regionale che sovra-regionale. La trattazione a livello contrattuale con le imprese fornitrici viene gestita sia dalla struttura principale che dalle strutture intermedie. La prima può operare attraverso le centrali d'acquisto oppure, se sufficientemente “grande”, può contrattare in autonomia. La seconda invece si occuperà più nello specifico della contrattazione per quel che riguarda ulteriori sconti, servizi commerciali e opzioni aggiuntive legate alla quantità venduta. Questa struttura inoltre incorpora molte altre funzioni e attività come ad esempio quella di marketing. L'ultimo componente dell'organizzazione strutturale è infine il punto vendita che può essere coordinato dalla diretta proprietà o in alternativa essere gestito da terzi in seguito ad accordi di franchising o di affiliazione.

**Diagramma 1: La struttura degli attori della GDO**



Questa segmentazione delle differenti tipologie di formato e lo sviluppo della numerosità dei punti vendita, rispecchia chiaramente l'evoluzione del ruolo del consumatore che viene rigorosamente analizzato da queste macrostrutture distributive le quali ogni giorno tramite i punti vendita entrano in contatto con lui, cliente finale.



### **1.3 La Customer Experience**

I gruppi che operano nella GDO, come analizzato in precedenza, devono sapersi evolvere in maniera efficace e per fare questo risulta essere di fondamentale importanza il ruolo che sviluppano nei confronti del consumatore finale.

Come è cambiato il carrello del consumatore nel corso degli ultimi anni verrà analizzato più nel dettaglio nel prossimo capitolo, quello su cui è indispensabile soffermarsi sono le modalità di acquisto che il consumatore predilige all'interno dei punti vendita della GDO. Questo tema è strettamente correlato alle strategie di sviluppo degli attori del sistema distributivo.

Il consumatore oggi è alla ricerca di prodotti aventi una determinata qualità che possano garantire lui un certo grado di benessere e soddisfazione; all'interno dei supermercati egli deve potersi orientare al meglio per poter a soddisfare questa sua esigenza.

A tal fine si può dire che egli desidera avere il maggior numero di informazioni e servizi possibili all'interno del punto vendita: la sua sensibilità nei confronti del prodotto è considerevolmente aumentata in quanto egli non si limita a ricercare l'oggetto d'acquisto in quanto tale ma ricerca tutto un insieme di benefit ad esso correlati nel processo d'acquisto che gli operatori della GDO devono essere in grado di offrire.

A tal proposito sempre più spesso i punti vendita cercano di venire incontro a questa esigenza attraverso innovative proposte che valorizzano i colori, le immagini i suoni e i colori in tutto il processo d'acquisto.

Da qui nasce una sorta di crescita culturale della Grande Distribuzione Organizzata che negli ultimi anni interpreta il fattore esperienziale come l'atteggiamento prevalente attraverso un'enfasi sugli aspetti grafici e sul layout strutturale che nel complesso valorizzano il ruolo dell'immagine e della sensorialità.

Uno di questi aspetti è stata l'introduzione delle casse automatiche destinate a clienti aventi un ridotto numero di prodotti nel carrello al fine di garantire loro una shopping experience più piacevole.

Un altro cambiamento avvenuto di recente in ottica di shopping experience è la possibilità di fare la spesa da casa precompilando una lista virtuale di prodotti contrassegnandone le rispettive quantità e andarla a ritirare quando possibile nel punto vendita negli appositi locker.

Il ruolo di Internet ha apportato miglioramenti anche per quello che è l'aspetto informativo. I siti online dei gruppi distributivi stanno iniziando a venire incontro al cliente con iniziative interessanti che riescono sempre più a coinvolgerlo quali la presentazione dei prodotti in apposite pagine, sistemi di connessione tra clienti e la possibilità di scaricare l'app da sfruttare nel punto vendita.

La tecnologia nei punti vendita sta prendendo sempre più piede. In molti supermercati si possono trovare le etichette elettroniche che oltre a visualizzare il prezzo del prodotto riferiscono ulteriori informazioni quali il peso, le caratteristiche del prodotto, i valori nutrizionali, gli eventuali punti fedeltà ecc...

Nei punti vendita più evoluti si possono addirittura trovare sistemi di digital signage che consistono in display strategicamente posizionati nel punto vendita, attraverso i quali i retailer possono comunicare promozioni e altri tipi di messaggi (come ad esempio le video-ricette) per dare al cliente le informazioni che cerca e guidarlo nelle decisioni d'acquisto.

Questi sistemi logicamente hanno un diverso grado di funzionalità per le differenti tipologie di formato distributivo, tuttavia si può affermare con certezza che lo sviluppo della customer experience coinvolga universalmente tutti gli operatori.

#### 1.4 Il Category Management

Nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata con il termine "categoria" si fa riferimento a un ben definito gruppo di prodotti che il consumatore percepisce come tra loro correlati e/o sostituibili nella soddisfazione di una sua esigenza (INDICOD-ECR, 2018).

L'associazione ECR definisce il "category management" come: "il processo comune tra produttore e distributore in cui le categorie sono gestite come unità strategiche di business con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori".

Il sistema del Category Management permette ai diversi attori di formare una collaborazione sinergica per realizzare coordinate strategie commerciali, di marketing, di merchandising, di assortimento, al fine di massimizzare il livello di redditività delle diverse categorie di prodotto e di migliorare il grado di soddisfazione del cliente all'interno del punto vendita.

L'applicazione di questo sistema porta vantaggi per i diversi soggetti coinvolti:

- le aziende produttrici, attraverso un maggior dialogo con le aziende distributive, riescono ad avere un maggior controllo dell'andamento delle loro linee prodotto e ad allinearsi ai comportamenti d'acquisto dei consumatori;
- le aziende distributive, suddividendo il portafoglio prodotti in categorie, ottengono un miglioramento del loro assortimento e un aumento del livello di fidelizzazione della clientela;
- i consumatori, grazie all'organizzazione del punto vendita in base alla suddivisione in categorie, hanno a disposizione un assortimento attento alle loro specifiche esigenze e hanno una maggiore possibilità di reperire i prodotti in modo semplice e veloce.

Il primo passo all'interno del processo di category management viene effettuato dall'azienda distributiva che deve anzitutto definire il cosiddetto albero delle categorie, ovvero la

rappresentazione della macrostruttura dell'assortimento, realizzata partendo dai bisogni generici da soddisfare. In seguito le macrocategorie vengono a loro volta suddivise in categorie dopo che si sono definiti in maniera più analitica quelli che sono i processi di acquisto che si sviluppano nel consumatore a partire dai suoi benefici ricercati; dopo essere state individuate, esse vengono assegnate ai category managers.

Essi quindi sono responsabili per le scelte di assortimento, prezzo e collocazione della merce nei punti vendita per la loro rispettiva categoria svolgendo queste operazioni in stretto contatto con le aziende produttrici; per queste essi sono infatti il loro punto di riferimento.

I category managers possono quindi essere definiti come l'evoluzione dei buyers in quanto incorporano sia le tradizionali funzioni di acquisto e di logistica dell'assortimento che numerose altre funzioni legate all'intera categoria di prodotti; esse possono essere così riassunte:

- stipulazione dei contratti con i fornitori
- collaborazione con i fornitori
- gestione dell'assortimento del punto vendita
- monitoraggio delle vendite
- operazioni di merchandising
- collaborazione con il reparto logistica
- controllo dei livelli di scorta
- cooperazione con l'area marketing
- collaborazione con l'area addetta alle vendite

Il sistema del Category Management nel suo complesso si può schematizzare attraverso i focus che si delineano azienda produttrice e azienda distributiva.

Il primo riguarda il coordinamento sotto tutti i punti di vista tra le due parti al fine di riuscire a offrire un assortimento coerente con le esigenze del consumatore e al tempo stesso garantirne un'adeguata personalizzazione per le diverse tipologie di punti vendita. Va poi considerato il ruolo cardine delle scelte di pricing al fine di proporre prezzi di vendita competitivi che garantiscano un soddisfacente livello di redditività e coerenti con ogni categoria di prodotto.

Per fare ciò risultano essere di fondamentale importanza gli investimenti in promozioni per far sì che i prodotti risultino validi e attraenti per i consumatori. Infine l'ultimo aspetto che va considerato è quello della gestione di un'adeguata disposizione della merce a livello visivo nei vari punti vendita grazie alle operazioni di merchandising.

L'implementazione del sistema di category management comporta non solo il cambiamento delle modalità di lavoro degli addetti all'approvvigionamento aziendale ma anche il modo di

pensare e affrontare gli acquisti per il consumatore che non acquista più in base allo specifico articolo ma in relazione a una categoria di prodotti.

Oggigiorno il consumatore riesce a orientarsi perfettamente all'interno di ogni punto vendita, è in grado di effettuare acquisti selezionando in maniera immediata le alternative proposte lui che gli fanno conseguire maggiori benefici, in base ai formati che egli ritiene più idonei e alla sua disponibilità a pagare.

Si può quindi affermare che il category management è uno degli elementi più marcati di cambiamento all'interno delle nuove logiche che caratterizzano il panorama distributivo. Esso, infatti, non è da considerarsi solamente come uno strumento tramite il quale le aziende produttrici implementano la propria strategia formando dei legami sinergici con le aziende distributive ma anche come mezzo tramite il quale andare più analiticamente ad intercettare le nuove caratteristiche e i nuovi bisogni del consumatore che resta sempre il target per entrambi gli attori.

Per quel che riguarda il mondo caffè è interessante analizzare lo studio effettuato da Maiora, azienda collaboratrice di Despar, che in ambito category-caffè afferma come la bassa marginalità e l'elevata pressione promozionale abbiano inevitabilmente portato i punti vendita a concentrarsi sulla vendita dei prodotti più performanti per garantire un buon tasso di redditività.

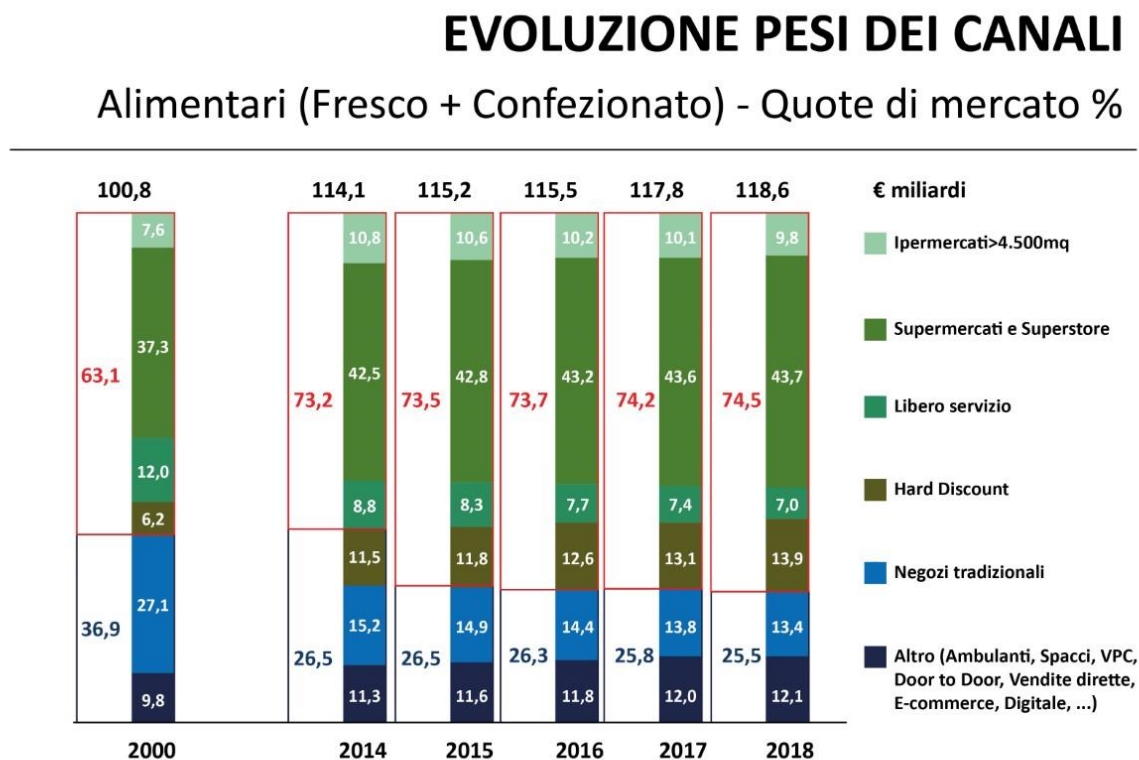
Questi molto spesso vengono proposti attraverso il cross-selling che avviene attraverso l'offerta di prodotti complementari quali le macchinette per le capsule. L'analisi dei segmenti del comparto caffè sarà trattata successivamente, quello che è utile enfatizzare in questo contesto è come i punti vendita trovino difficoltà per quel che concerne gli spostamenti dei prodotti moka che, affiancati sempre alle capsule, non riescono a trovare elementi di sviluppo per la vendita.

Va considerato inoltre che questa analisi ha riportato un elemento favorevole per le aziende che operano negli scaffali del caffè; risulta infatti che, pur appartenendo alla categoria dei Fast Moving Consumer Goods, esso venga considerato solo parzialmente come una commodity in quanto si nota che i consumatori tendano ad acquistare questa tipologia di prodotto per lo più per quel che riguarda i suoi attributi qualitativi e il loro grado di fidelizzazione nei confronti del brand e solo in parte considerano il fattore prezzo.

## 2 Grocery e Innovazione

### 2.1 Cos'è il grocery

Grafico 2: Evoluzione dell'alimentare nei diversi canali distributivi



Il grafico proposto da FederDistribuzione presenta una dettagliata analisi dell'evoluzione nel tempo delle diverse tipologie di retailers che operano nel settore alimentare, sia fresco che confezionato, nonché offre uno spunto su quello che è il peso del settore food nel contesto della GDO.

Il caffè rientra nella categoria dei Fast Moving Consumer Goods ossia l'insieme di prodotti del largo consumo confezionato; essi presentano caratteristiche che li accomunano a livello di gestione in ambito distributivo e non solo.

I FMCG vengono definiti come l'insieme di prodotti venduti a basso costo che non richiedono un grande sforzo da parte dell'acquirente, sia per quel che concerne l'esborso monetario che per quel che riguarda le tempistiche di analisi e di scelta; essi vengono perlopiù venduti tramite il canale della GDO e presentano un elevato tasso di rotazione a scaffale.

Essi si possono classificare in tre grandi sottogruppi:

-Prodotti per la casa: detersivi per lavastoviglie e lavatrice, detersivi per pavimenti e bagni.

-Prodotti per la persona: articoli per l'igiene dentale, intima, prodotti per la pelle e per i capelli, cosmetici, profumi.

-Food & Beverage: soft drinks, cereali, prodotti bakery, snack food, cioccolata, gelato, tè e caffè, frutta e verdura lavorati, latte e latticini, acqua, riso, zucchero, succhi di frutta.

Il settore grocery è un mercato contraddistinto da caratteristiche molto specifiche che offrono sia vantaggi che svantaggi per le aziende che vi operano.

Dal punto di vista del consumatore si può certamente affermare che nella maggior parte dei casi i FMCG vengono acquistati sulla base del prezzo più basso proposto loro, di conseguenza le aziende sono consapevoli della forte leva che possono avere gli sconti e le strategie di prezzo basso.

Inoltre, come analizzato in precedenza, considerando che lo sforzo di acquisto è minimo così come il grado di coinvolgimento, le campagne promozionali devono essere in grado di presentare efficacemente il brand facendosi riconoscere e coinvolgendo il consumatore.

Questo è un aspetto molto interessante anche in virtù del fatto che i beni vengono acquistati con un'elevata frequenza e quindi è di fondamentale importanza il concetto di riconoscibilità nella fase di ri-acquisto.

Dal punto di vista dell'offerta invece, le aziende sono consapevoli che in questa categoria merceologica i volumi di vendita sono elevati così come logicamente i tassi di turnover degli stock; il tutto implica un notevole grado di complessità operativo-gestionale.

Un altro elemento che caratterizza il settore grocery è la distribuzione del prodotto di tipo estensivo; si cerca infatti, nei limiti delle possibilità strutturali e nel percorso di conseguimento della strategia dell'azienda produttrice del bene, di fornire il maggior numero di punti vendita.

Le aziende inoltre, in un mercato caratterizzato da una grande concorrenza e forte guerra dei prezzi, devono fare i conti con la gestione di prodotti che inevitabilmente presentano bassi margini di contribuzione.

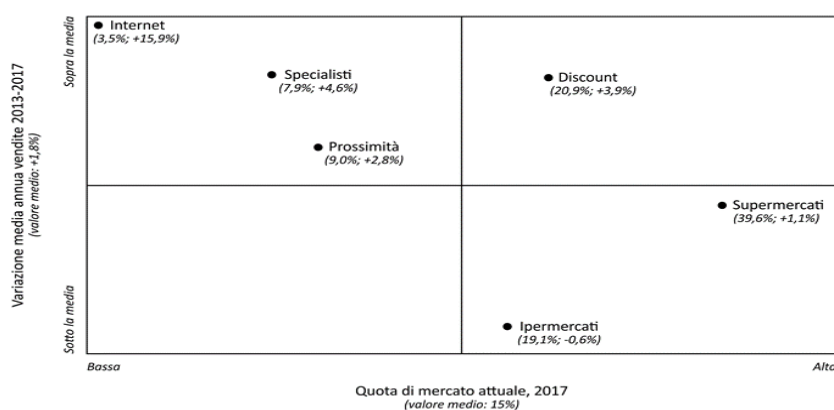
Si capisce quindi come queste logiche che contraddistinguono il mercato grocery influenzino notevolmente le strategie delle aziende che vi operano; le vendite dei FMCG nel complesso risultano essere in forte crescita negli ultimi anni, trainate in particolar modo dalla categoria dell'alimentare, ma all'interno di questo settore per ciascuna sottocategoria merceologica si stanno sviluppando numerosi trend che presentano tassi di crescita molto differenti.

## 2.2 L'innovazione nel retail del settore grocery e focus sul caffè

Per quel che concerne il settore grocery è in prima battuta indispensabile andare ad analizzare sia le componenti della domanda che quelle dell'offerta per meglio comprendere come decidono di collocarsi i diversi players nella strategia di retail.

I produttori che intendono operare nel mercato della Grande Distribuzione Organizzata sono di fronte ad una situazione di crescente complessità dettata sia dalla sempre più diffusa mobilità cross-channel degli shoppers da un lato sia dal fatto che per loro risulta essere fondamentale svilupparsi attraverso strategie di multicanalità (Fornari, 2018).

### Grafico 3: Il posizionamento dei canali grocery



Il grafico rielaborato sui dati di Planet Retail rappresenta un'analisi incrociata dei canali di vendita per il settore grocery per quel che riguarda la quota di mercato (2017) e il tasso medio annuo di crescita delle vendite su analisi quinquennale (2013-2017).

È molto significativo osservare come, nonostante vi siano numerosi trend di sviluppo in ambito multicanale, la grandissima parte del mercato grocery si concentri nella GDO e che quindi il ruolo della multicanalità giochi un ruolo perlopiù di presenza e di diffusione del brand.

I supermercati risultano essere per la maggior parte delle famiglie il "main store" per la spesa grocery; tuttavia vi è stato un rallentamento del tasso di sviluppo delle vendite negli ultimi anni dovuto anche al fatto che per gli operatori della GDO non risulta più essere una strategia praticabile quella dell'aumento dei punti vendita vista la saturazione delle piazze per questo format.

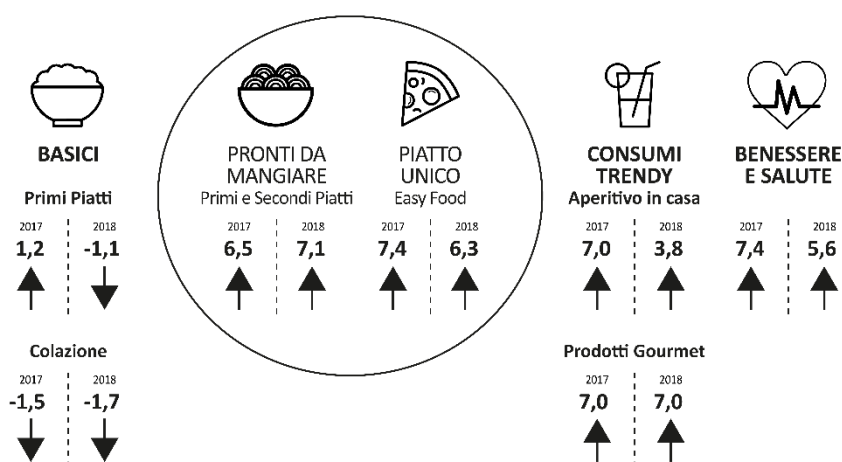
Gli ipermercati si collocano nello stesso quadrante di riferimento ma per questa tipologia di punto vendita la situazione si presenta più critica su ambe due le variabili sia per via della maturità del formato in senso assoluto sia per il fatto che lo sviluppo della domanda li sta

portando a una razionalizzazione dei contenuti dell'offerta nell'ottica del raggiungimento di una maggiore efficienza (Fornari, 2018).

Il canale che nella GDO risulta essere maggiormente in salute è quello dei discount grazie alla naturale struttura di costi molto leggera che nel corso degli anni ha consentito loro di investire in una politica di nuove aperture e soprattutto di allargare la propria base clienti, da un lato confermando la propria attrattività per i clienti price-sensitive ma al tempo stesso ampliando l'offerta per venire incontro a consumatori più ricercati.

Ed è sempre dall'evoluzione delle preferenze del cliente finale che vengono dettate le regole per gli operatori della GDO e quindi per le aziende produttrici, soprattutto nel mondo grocery. I dati Nielsen sottolineano l'evoluzione del carrello di un consumatore sempre più disposto a soddisfare i suoi bisogni che risultano essere molto diversi rispetto al passato: vi è infatti un notevole aumento delle vendite di prodotti easy food e piatti pronti da mangiare. Esso inoltre risulta essere più attento alle istanze del benessere, alle intolleranze e alla responsabilità sociale ed ambientale: aumentano infatti le vendite dei prodotti che certificano queste loro peculiarità.

**Grafico 4: Come cambia il carrello del consumatore**



Quando si sente parlare di strategia aziendale si fa spesso riferimento al concetto di innovazione come chiave per lo sviluppo. Secondo la definizione generale proposta dalla Treccani l'innovazione è: "l'atto, l'opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione". Secondo l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) l'innovazione in ambito aziendale è: "l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo



organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne”. In sostanza si può dire che innovare significa creare un cambiamento al fine di migliorare lo stato di cose esistente.

L’ottica con cui ha affrontato il processo d’innovazione Caffè Diemme, all’interno del settore grocery, è quella di impostare un nuovo business in un mercato che l’azienda non aveva mai presidiato, quello della GDO. Per meglio comprendere come si colloca questa strategia aziendale è opportuno analizzare come operano le aziende del mondo del caffè che, per la stragrande maggioranza, neppure considerano la Grande Distribuzione Organizzata.

La maggior parte delle aziende italiane del caffè infatti, impostano il loro business attraverso il canale tradizionale Ho.Re.Ca (Hotel, Restaurant, Cafè). I dati presenti in tabella, basati sulle elaborazioni di Beverfood, ci mostrano tuttavia che i numeri del mercato italiano, sia per quel che concerne i quantitativi che il valore, siano di gran lunga superiori nel canale della Grande Distribuzione Organizzata.

**Tabella 2: Vendite nel settore caffè**

<i>Sales Channels:</i>	2014 (million kg)	2015 (million kg)	2016 (million kg)	2017 (million kg)
<b>Retail GDO</b>	108,0	105,7	105,0	100,4
<b>Retail Discount</b>	16,0	15,8	15,3	14,9
<b>Total Modern Distribution</b>	<b>124,0</b>	<b>121,5</b>	<b>120,3</b>	<b>115,3</b>
<b>Traditional retail + Sales online</b>	49,0	49,5	49,9	50,5
<b>Ho.Re.Ca + Catering</b>	46,5	46,2	47,6	47,7
<b>Vending + OCS</b>	31,0	31,0	31,4	31,5
<b>Total Italy</b>	<b>250,5</b>	<b>248,2</b>	<b>249,2</b>	<b>245,0</b>

Questo fatto è dovuto sostanzialmente alla struttura dei players presenti sul mercato; è possibile infatti suddividerli in due categorie: quella delle grandi aziende affermate anche a livello internazionale come Lavazza, Nespresso, Illy e la restante parte delle torrefazioni italiane che risultano essere la stragrande maggioranza a livello numerico, classificate come PMI.

In questo quadro generale è logico pensare che le piccole-medie imprese, conosciute essenzialmente a livello regionale, abbiano alla base un business legato alla vendita del caffè a clienti come bar, ristoranti e hotel, arrivando quindi a contatto con il consumatore finale in modo “indiretto”.

Le quote di produzione che queste aziende decidono di destinare alla Grande Distribuzione Organizzata (nei casi in cui esse decidono di entrarci!) sono estremamente limitate; esse infatti, per la maggior parte, riforniscono i supermercati situati territorialmente vicino alla

zona di pertinenza della loro distribuzione tradizionale in modo da poter essere più facilmente riconoscibili dai consumatori che, tramite altri canali, sono già in contatto con il brand o possono potenzialmente esserlo.

È quindi in una scelta a livello corporate dei diversi business da sviluppare che consiste l'innovazione di Diemme che, per la prima volta nella sua storia, decide di portare il proprio prodotto questo mercato.

### 2.3 La Matrice di Ansoff

Uno strumento utile per analizzare le varie tipologie di innovazione strategica è la matrice di Ansoff o matrice “prodotto-mercato”.

**Grafico 5: La matrice di Ansoff**



## LA MATRICE ANSOFF

Inventata dal matematico e accademico statunitense di origine russa Igor Ansoff, questa matrice consente di classificare quattro strategie per incrementare il proprio business attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati in cui si è già presenti o che si intende presidiare. Un'interessante funzione che offre è quella di mettere le aziende nella condizione di analizzare e valutare le competenze aziendali nell'ottica di perseguire uno o più sentieri di crescita.

I quadranti che si vanno a comporre sono: penetrazione del mercato, sviluppo di nuovo prodotto, sviluppo di mercato e diversificazione e sono rispettivamente in ordine crescente per quel che concerne la complessità gestionale e il livello di rischio.

**Penetrazione del mercato:** questa strategia di crescita può essere implementata o aumentando il numero dei clienti (nello stesso mercato) o aumentando i quantitativi di vendita ai clienti abituali motivando questi ultimi ad acquistare con maggior frequenza o quantità più elevate. Questo percorso di crescita tuttavia può far riscontrare insidie ad aziende che operano in settori caratterizzati da una forte concorrenza, dove i clienti sono un numero ridotto e le leve promozionali offrono effetti limitati.

**Sviluppo del prodotto:** questa strategia è fortemente legata alle caratteristiche del target di consumatori già presenti in un mercato controllato e ai loro rispettivi bisogni. Essa può essere sviluppata creando un prodotto completamente nuovo o apportando delle modifiche a un prodotto preesistente. Le difficoltà che le aziende possono riscontrare implementando questa strategia sono in primis di carattere finanziario in quanto generalmente i costi di sviluppo di nuovi prodotti e servizi sono elevati considerando inoltre che i risultati possono essere analizzati solo in seguito al rilascio sul mercato. Un'altra difficoltà risulta quella di offrire qualcosa di nuovo che sia in grado di plasmarsi bene al mercato di riferimento; senza interferire negativamente con l'idea che i consumatori hanno del brand o, ad esempio, proponendo qualcosa di simile a prodotti alternativi già presenti sul mercato.

**Sviluppo del mercato:** questa strategia prevede l'ingresso dell'azienda in nuovi mercati sia per quel che concerne l'allargamento dell'area geografica di pertinenza che l'ampliamento del proprio target di riferimento. In questo caso le risorse finanziarie che l'azienda deve predisporre per perseguire questa tipologia di crescita sono considerevoli soprattutto per quel che concerne la funzione di marketing in quanto uno dei principali fattori critici di successo è quello di riuscire a far riconoscere/conoscere il proprio brand.

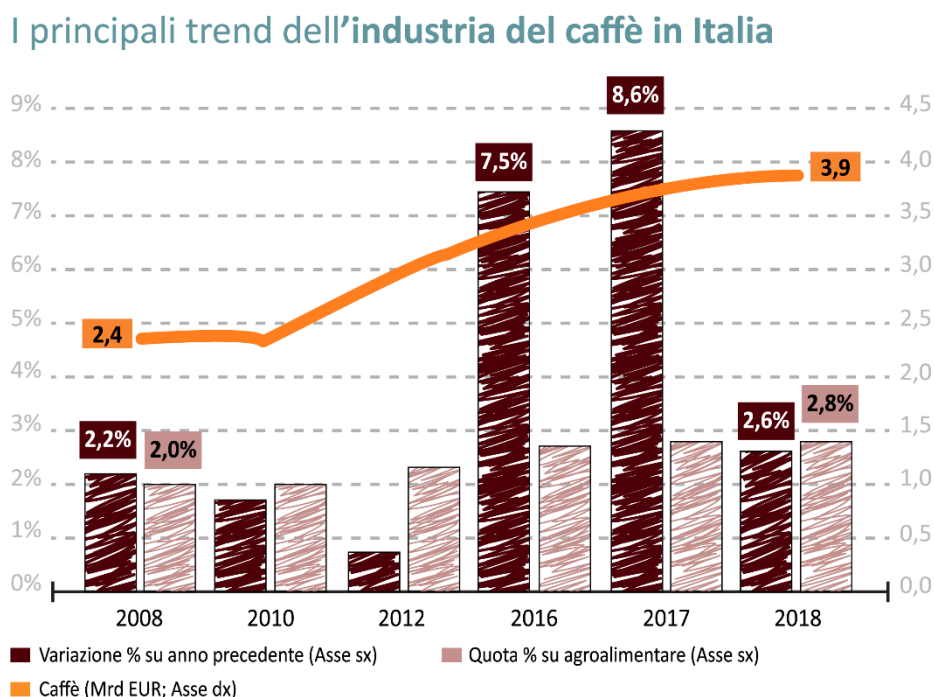
**Diversificazione:** questa è la strategia che presenta il più alto tasso di rischio ma anche le maggiori potenzialità di crescita. I livelli di finanziamento perciò sono i più elevati tra i quattro quadranti della matrice. Come logica conseguenza, le aziende che intendono perseguire questa strategia devono avere una struttura molto solida affinché uno sviluppo così sostanziale possa essere implementato con successo.

Le critiche al modello di Ansoff sono legate all'eccessiva semplicità con cui si presenta e al periodo storico nel quale è stato formulato. Un aspetto che infatti non viene preso in considerazione è il crescente numero di competitors che nel corso degli anni sta saturando i mercati e aumentando conseguentemente il livello di concorrenza.

### 3 Il comparto caffè in GDO e il caso Diemme

#### 3.1 Quadro generale

Grafico 6: L'evoluzione delle vendite di caffè nell'agroalimentare



Il grafico proposto dalla rivista specializzata FOOD riesce ad esplicitare in maniera immediata il peso del settore alimentare e del comparto caffè nella Grande Distribuzione Organizzata.

Tuttavia si può riscontrare che l'andamento del caffè tostato nella GDO ha subito un rallentamento dell'1,2% in termini di valore e dello 0,9% in termini di volume nel primo semestre del 2019 come mostrato dai dati IRI.

Questo dato generale che mostra un calo del fatturato rispetto a quello delle vendite a valore è sorprendente se si considera l'aumento esponenziale dell'incidenza del suo segmento premium price: le capsule.

È infatti questa la sottocategoria merceologica che risulta essere in maggiore crescita; il +10,9% a valore e il +18,5% a volume hanno consentito alle capsule di detenere la quota del 27,7% del giro d'affari totale e del 7,4% del mercato a livello quantitativo.

Il macro-trend che vede una flessione più accentuata delle vendite a valore rispetto al calo dei volumi risulta legata, innanzitutto, all'aumento della pressione promozionale.

L'incremento dell'incidenza del taglio dei prezzi e le pressioni promozionali hanno, in modo univoco, influenzato tutto il mercato caffè; questa strategia infatti, storicamente indirizzata verso i settori più maturi come il moka e l'espresso macinato, negli ultimi anni si è fatta via via più evidente anche nell'emergente settore capsule.

L'avvento delle compatibili, oltre ad aver dato una forte spinta all'ampliamento dello scaffale, ha cambiato anche le regole del gioco sul fronte delle promozioni; con un delta del +7% l'indice di intensità promozionale in questo segmento ha raggiunto il 22,8%. Va sottolineato che, oltre all'aumento dell'incidenza dei tagli dei prezzi, vi è stata anche la spinta della produzione di formati più grandi come fattore che ha portato a un calo del 6,5% del prezzo medio delle capsule in euro/kg.

L'andamento migliore è quello delle capsule compatibili Nespresso che hanno un'influenza del 30% sul valore del sotto-segmento il cui assortimento aumenta in maniera importante a seguito dei nuovi lanci con 24 referenze medie a scaffale nel 2018.

Da un certo punto di vista l'introduzione delle capsule compatibili ha senz'altro esteso, e di punto in bianco, le opportunità di scelta dei consumatori non più vincolati all'acquisto delle capsule originali. Le compatibili hanno svolto più che bene la loro funzione di booster, dinamizzando il sellout e portando il mercato verso un'ulteriore fase di maturazione. Ora però, con la serrata competizione dei nuovi players che hanno fatto irruzione in tale segmento e con il ruolo propulsivo dell'e-commerce e dei negozi specializzati, molte logiche e dinamiche interne al settore sono cambiate, compresa la sensibilità al prezzo.

**Tabella 3: Il trend delle vendite di caffè per segmenti**

	Valore	Var. %	Quot a %	Volume	Var. %	Quot a %	Confezioni	Var. %	Quot a %
<b>Caffè Totale</b>	<b>1.281.058.303</b>	<b>-1,2</b>	<b>100</b>	<b>117.254.536</b>	<b>-0,9</b>	<b>100</b>	<b>367.284.427</b>	<b>-0,3</b>	<b>100</b>
Moka/Espresso	1.197.384.667	-1,1	93,5	112.981.890	-0,8	96,4	337.402.285	-0,1	91,9
Macinato Normale	602.955.818	-6,5	47,1	78.680.889	-2,9	67,1	179.047.357	-6,0	48,7
Macinato Espresso	123.356.909	-5,0	9,6	14.370.913	-2,5	12,3	41.548.996	-4,6	11,3
Capsule	354.515.581	+10,9	27,7	8.734.498	+18,5	7,4	91.287.800	+17,0	24,9
Cialde	51.332.029	-8,0	4,0	2.653.668	+6,0	2,3	15.656.230	-4,0	4,3
In Grani	63.778.095	+1,7	5,0	8.445.190	+3,0	7,2	9.427.061	+3,5	2,6
Altri	1.446.239	-7,8	0,1	96.741	-4,4	0,1	434.829	+2,7	0,1
Solubile	83.673.636	-2,1	6,5	4.272.647	-1,9	3,6	29.882.142	-1,6	8,1

Il comparto caffè è un settore in forte evoluzione nella GDO, è caratterizzato da un'elevata competizione e da una perpetua dinamicità; questo canale distributivo risulta essere al tempo stesso ricco di opportunità per le aziende che ci operano.

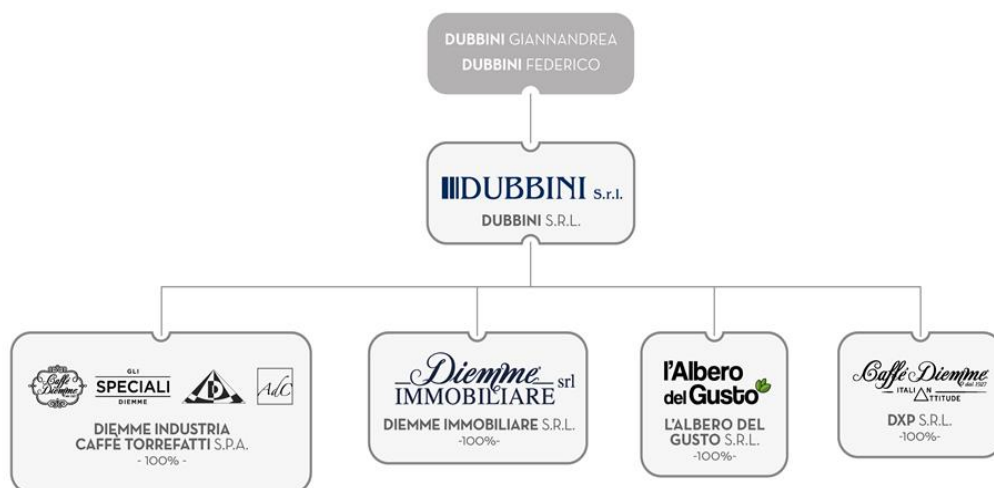
### 3.2 Diemme Industria Caffè Torrefatti S.p.A

Il Gruppo Dubbini, oggi guidato dalla terza generazione dell'omonima famiglia padovana, vanta oltre 90 anni di attività nel mondo Ho.Re.Ca. (Hotel, Restaurant e Cafè), O.C.S. (Office Coffee Service) e retail all'estero.

Le aziende del Gruppo, diverse per dimensione e area di intervento, mettono a frutto l'esperienza e le competenze produttive, manageriali e finanziarie maturate in ambito internazionale e necessarie a contribuire in maniera solida e funzionale all'innovazione del settore.

Il Gruppo è così composto:

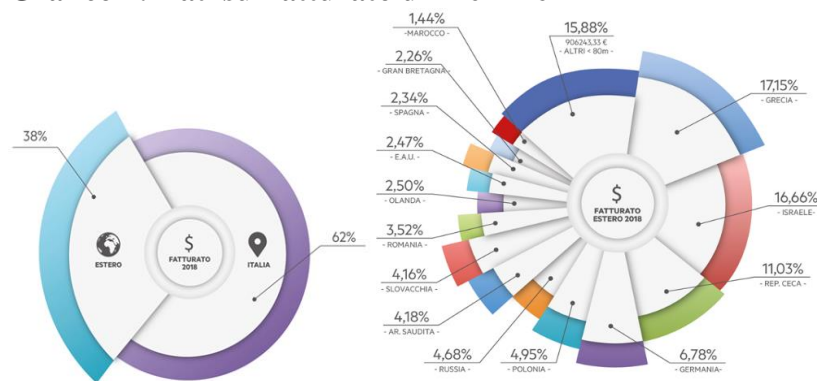
#### Schema 1: La composizione di Dubbini S.r.l.



**-Diemme Industria Caffè Torrefatti S.p.A.:** azienda cardine del gruppo che opera nell'ambito della produzione e distribuzione del caffè attraverso una continua e scrupolosa attività di laboratorio. Diemme ha così creato l'ampia gamma di prodotti a marchio **Caffè Diemme**, **Gli Speciali Diemme** e **Artisti del Caffè**, rivolti ai settori HO.RE.CA. e O.C.S. (in Italia e all'estero) e retail (all'estero). **Torrefazione Dubbini** nasce invece come l'unico marchio in Italia a essere esclusivamente rivolto al settore della pasticceria.

Questi sono alcuni dati utili per comprendere questa realtà aziendale: la sede è ed Albignasego (Padova), ha 80 dipendenti e 28 agenti, offre 70 referenze di prodotti, il reparto produttivo si sviluppa su 4500mq e garantisce una produzione massima di 5000 tonnellate l'anno. Nel 2018 ha prodotto 1500 tonnellate e fatturato 16 milioni di euro suddivisi al 62% in Italia e al 38% all'estero.

## Grafico 7: Dati sul fatturato di Diemme



- **L'Albero del Gusto S.r.l.**, che gestisce numerosi punti vendita (tra caffetterie, ristoranti, pizzerie, kebab), collocati nei più importanti centri commerciali del Veneto

- La **Dxp S.r.l.**, nata per la gestione di un progetto di caffetterie a marchio “Caffè Diemme Italian Attitude”, tramite il quale Diemme vuole esprimere la passione per una pausa caffè evoluta, l’esperienza nell’accogliere il cliente e l’attenzione continua per la buona cultura gastronomica.

- **Diemme Immobiliare S.r.l.**, che si occupa della gestione del Centro Diemme, l’attuale sede del Gruppo dove nel 2009 è stato trasferito anche l’impianto produttivo, con più di 6000 mq concessi in affitto, il Centro rappresenta oggi un polo strategico, capace di intrecciare la vita aziendale a quella commerciale e la filiera produttiva con tanti modi e momenti diversi per vivere quotidianamente il caffè.

### Foto 1: La sede di Diemme



## 3.3 I Viaggi di Caffè Diemme

### 3.3.1 Strategia di Marketing

Con il termine “strategia di marketing” si fa riferimento al documento che identifica come conseguire i propri obiettivi strategici, definendo come e con quali elementi è possibile conquistare il proprio cliente target ideale e risultare vincenti sui propri competitors.

Il piano di marketing può essere visualizzato come l'applicazione pratica della strategia di marketing precedentemente programmata. È la roadmap che definisce attraverso quali azioni/attività specifiche verranno conseguiti gli obiettivi.

Il budget di marketing si riferisce invece all'allocazione delle risorse finanziarie complessivamente destinate al progetto nei vari strumenti operativi funzionali al perseguimento della strategia di marketing.

### 3.3.2 Il Modello delle 5 P

Uno strumento utile per analizzare una strategia di marketing è il “modello delle 4 P”, teorizzato per la prima volta dal professore e scrittore Jerome McCarthy, è stato ripreso da numerosi studiosi tra cui Kotler; esso schematizza le quattro variabili del marketing mix ovvero product, price, place e promotion alle quali la critica ha successivamente aggiunto la variabile people andando così a comporre le 5 P del Marketing.

Nel dettaglio ritengo sia utile una sua applicazione alla strategia grazie alla quale Caffè Diemme ha immesso il suo prodotto (la linea “I Viaggi di Caffè Diemme”) in un nuovo mercato (la GDO).

**Product:** la gamma prodotti è formata da sei referenze equamente suddivise in due linee: il macinato moka e le capsule compostabili compatibili Nespresso. La prima, presente sugli scaffali in confezioni da 200 grammi, è formata da tre miscele: una monorigine messicana denominata “Chiapas” 100% arabica, “Romeo” dal gusto deciso 90% arabica e 10% robusta ed “Emma” connotata da un sapore delicato 100% arabica. La seconda linea, offerta al pubblico in astucci da 10 capsule ciascuna, è composta dalla pregiata monorigine “Colombia” 100% arabica, dall'intensa e corposa miscela “Deciso” e dalla miscela “Delicato” dal carattere morbido e rotondo; tutte le capsule sono compostabili al 100% e smaltibili nell'organico, una scelta innovativa in ambito green nel rispetto della sostenibilità ambientale.

**Foto 2: La linea “I Viaggi di Caffè Diemme”**





Il packaging dei prodotti è stato creato in collaborazione con i grafici milanesi di Studio Fantasma. Il progetto da questo punto di vista risulta essere molto innovativo in quanto la direzione, l'ufficio marketing e lo studio hanno deciso di uscire dagli standard presenti sul mercato (principalmente confezioni mono-bi colore) scegliendo delle illustrazioni originali e più elaborate. Il packaging della linea I Viaggi è contraddistinto dalla presenza di un personaggio posto in primo piano su ogni confezione che, immerso in un particolare contesto scenografico, si ricollega al target del consumatore tipo corrispondente per ogni tipologia di prodotto. I personaggi infatti rievocano delle figure volte a rappresentare un pubblico orientato all'esplorazione, curioso di provare nuovi gusti e provare nuove esperienze. È di fondamentale importanza in questo contesto il ruolo visivo che hanno i vari colori e quello tattile dei materiali di cui sono composte le confezioni.

Un altro elemento di analisi del prodotto in relazione agli acquirenti finali è quello del test effettuato durante la fase di sviluppo. La R&D ha infatti sottoposto un test di degustazione a un cluster di consumatori di caffè suddivisi in diverse categorie (giovani, fascia media, anziani) al fine di riuscire ad indirizzare al meglio, sulla base delle proprie caratteristiche organolettiche, ciascuna tipologia di prodotto allo specifico target.

**Place:** si riferisce al mezzo distributivo tramite il quale il prodotto entra in contatto con i consumatori finali, per 'I Viaggi' sono gli scaffali della GDO e più precisamente quelli del gruppo ASPIAG. La scelta è ricaduta su questo gruppo in quanto la sua diffusione a livello territoriale nelle zone limitrofe a quelle già presidiate dal canale tradizionale Ho.Re.Ca è molto buona, soprattutto in Veneto, Trentino-Alto Adige, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia. Nel 2017 il fatturato di questo gruppo è arrivato a 2160 milioni di euro, incrementando così del 4,5% quello ottenuto nell'annata precedente; la quota di mercato in quei dodici mesi è aumentata del 15% circa. Nel 2017 ASPIAG ha perseguito un piano di sviluppo che l'ha visto incrementare l'organico fino a 7568 dipendenti. In quell'anno le aperture sono state 21 e sono andate ad incrementare l'insieme di punti vendita che alla fine di quell'anno risultavano essere complessivamente 571 (228 gestiti direttamente e 343 in affiliazione) nella zona del Triveneto ed Emilia-Romagna.

Le strutture che il gruppo offre sono i supermercati Despar, gli ipermercati Interspar e i superstore Eurospar. La clientela di questi punti vendita è in linea con la proposta di prodotto di Caffè Diemme che, grazie alla varietà delle tipologie di format che il gruppo presenta, sarà in grado di valutare tramite accurate analisi dei dati di vendita quali sono i formati preferiti dai consumatori verso cui l'azienda dovrà cercare di proporsi in un futuro prossimo.

**Promotion:** rappresenta uno degli elementi essenziali in quanto se effettuata in maniera efficace può diffondere esponenzialmente la conoscenza del brand e del prodotto che, come in questo caso, risulta essere nuovo all'interno di questo mercato. Per la linea 'I Viaggi' la campagna promozionale si è sviluppata su due fronti: quello interno effettuato dall'azienda e da consulenti specializzati e quello esterno sviluppato tramite il gruppo distributivo.

L'attività promozionale gestita internamente grazie alla collaborazione con lo studio di digital marketing "Wasabit" si è sviluppata attraverso diversi canali: pagina Facebook, Instagram, canale YouTube e la creazione di una apposita landing page. Gli obiettivi di questa attività di digital strategy possono essere suddivisi in due categorie: obiettivi primari e obiettivi secondari.

Appartiene alla prima categoria l'obiettivo di far sapere al maggior numero di consumatori possibile la presenza di Diemme nella catena ASPIAG geolocalizzando il messaggio nella zona del nord-est e dell'Emilia. Il secondo obiettivo primario è invece legato ad una concezione di awareness in senso ampio in quanto queste attività comunicative hanno la caratteristica intrinseca di voler far conoscere il brand ad un pubblico esteso.

Tra gli obiettivi secondari c'è quello di engagement poiché attraverso l'interazione con le persone è possibile avere dei riscontri di notevole entità su quella che è la campagna comunicativa ma soprattutto il grado di interesse nei confronti del prodotto e del brand. Un altro obiettivo è invece quello di acquisizione di informazioni; tracciare il target di consumatori può offrire importanti informazioni da utilizzare per ri-indirizzare la campagna comunicativa nei mezzi più idonei.

Un altro elemento di gestione interna della leva promotion è quello rappresentato dalla radio, canale comunicativo tradizionale. È stato studiato un originale messaggio a tema 'viaggio' interpretata dalle voci dei doppiatori di Titanic che imbastiscono un simpatico dialogo che genera un messaggio chiaro e allettante. La scelta delle frequenze è ricaduta per logici motivi di diffusione territoriale su due canali locali: Stereo Città e Radio Caffè. Lo spot di 30 secondi è un elemento essenzialmente rapido che però garantisce al tempo stesso un elevato grado di definizione contenutistica e fruibilità del messaggio.

Vi è poi tutta l'attività promozionale gestita esternamente in collaborazione con il gruppo ASPIAG. La possibilità di arrivare direttamente a contatto con i consumatori interessati ad acquistare nei punti vendita del gruppo è un elemento tutt'altro che marginale. L'obiettivo del gruppo distributivo è quello di affiancarsi all'azienda soprattutto nella prime fasi in cui essa propone un nuovo prodotto nel mondo della GDO al fine di sostenerlo. Questo progetto denominato "Despar Tribù Experience" è strettamente connesso al ruolo della customer experience ed è stato intrapreso molto vivamente da Diemme che insieme ad ASPIAG ha

progettato un piano promozionale che si sviluppa sia online che offline grazie a strumenti digital e a volantini che garantiscono un certo grado di visibilità. La scelta del piano è totalmente personalizzabile sia negli strumenti che nelle tempistiche, ciò garantisce all'azienda la possibilità di avere una leva aggiuntiva per la diffusione del prodotto nei momenti in cui più la necessita, compatibilmente con il calendario ASPIAG.

**Price:** appartenendo alla categoria dei Fast Moving Consumer Goods nella strategia di marketing il prezzo assume un significato molto importante in quanto deve riuscire a contraddistinguere efficacemente il prodotto nello scaffale del caffè, prodotto essenzialmente interpretato come una commodity.

Il prezzo del prodotto deriva inevitabilmente dal fattore costi sostenuti per la realizzazione ma al di là di questo aspetto vi sono tutte le logiche di posizionamento aziendale e una rigida analisi di category.

In una prima osservazione possiamo considerare il prezzo come la risultante tra due forze: quella della GDO e quella aziendale.

L'azienda da un lato considera tutti gli elementi che vanno a incidere sui costi finali di prodotto quali la materia prima, le confezioni, le consulenze, il trasporto ecc...

Dall'altro lato c'è la Grande Distribuzione Organizzata, un altro soggetto economico con specifici obiettivi che coincidono solo parzialmente con quelli aziendali. Il canale distributivo deve infatti far fronte a logiche di redditività dello scaffale (resa per metro) e fare i conti con le marginalità di ogni categoria di prodotto. Questi due aspetti infatti sono estranei all'azienda che offre il proprio prodotto alla GDO. Gli interessi dei due soggetti coincidono nel momento in cui il canale distributivo offre specifiche informazioni sulla figura del consumatore finale definendo le sue caratteristiche d'acquisto nelle diverse tipologie di punto vendita e la rispettiva disponibilità a pagare, quando analizza i dati di vendita dei diversi prodotti e le dinamiche di sviluppo delle varie categorie. Vi è poi la fase contrattuale in cui i buyers della GDO trattano con i propri fornitori all'interno di predefiniti margini di costo strettamente legati al prezzo di vendita finale del prodotto.

Da un altro punto di vista l'azienda nel decidere il prezzo deve compiere un'accurata analisi dei prezzi proposti dai vari players che occupano gli scaffali degli stessi punti vendita nell'ottica di definire il proprio posizionamento. Caffè Diemme con la linea 'I Viaggi' offre un prodotto di qualità elevata e quindi come conseguenza la sua scelta ricade in un posizionamento medio-alto al di sotto della fascia premium occupata da Illy e Pellini, al di sopra di Lavazza che offre un prodotto di media-alta qualità. Questa scelta è strettamente

legata al ruolo delle percezioni del consumatore che sarà quindi maggiormente predisposto a interpretare la proposta di Diemme come prodotto qualitativo.

**People:** elemento molto importante in quanto ormai da diversi anni gli studiosi affermano che si sia passato da un marketing orientato al prodotto a un marketing orientato alle persone. Nasce quindi il marketing relazionale che si propone come collante tra azienda e clienti. In quest'ottica Caffè Diemme, come già menzionato, cerca di coinvolgere attraverso vari strumenti i potenziali consumatori al fine di farli integrare e interagire il più possibile con il brand. Le persone intese come target vengono definite da Caffè Diemme come consumatori curiosi e attenti, predisposti a un tipo di degustazione più accurata e desiderosi di provare un gusto differente e non routinario.

Il modello delle P del marketing si propone un utile strumento di classificazione delle leve usate dall'azienda a livello strategico. Logicamente nella realtà aziendale questi aspetti sono strettamente correlati tra di loro e non trovano un'evoluzione univoca ma vengono sviluppati multidirezionalmente.

Al fine di offrire una completa argomentazione del modello vanno citate altre leve aggiunte nel 1981 dagli autori Booms e Bitner nel loro libro "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms" che sono: **processes** intesi come la fornitura di un prodotto o la fruizione di un servizio da parte del cliente, **physical evidence** ovvero la dimostrazione pratica del prodotto o servizio e **partners** cioè la rete di collaboratori che operano con-per l'azienda.

### **3.3.3 Applicazione della matrice di Ansoff al caso specifico della linea 'I Viaggi di Caffè Diemme'**

La linea 'I Viaggi di Caffè Diemme' si presenta come un modello di business efficacemente analizzabile attraverso la matrice di Ansoff, strumento utile per andare ad analizzare lo sviluppo del progetto.

L'aspetto principale risulta essere quello della scelta aziendale di entrare a far parte, per la prima volta nella sua storia, di un nuovo mercato. L'ingresso nella GDO comporta infatti notevoli cambiamenti per quel che concerne in particolar modo la gestione di relazioni con soggetti economici diversi con i quali l'azienda non si era mai confrontata. L'ingresso in un nuovo canale porta con sé innumerevoli opportunità, in primis quella di diffusione del brand che nel lungo periodo può portare a un rafforzamento dell'immagine aziendale. Certamente è da considerarsi anche l'aumento del profitto anche se in una prima fase questo aspetto potrebbe paradossalmente risultare di poco conto (**sviluppo di mercato**).

Sin dalla fase di progettazione del prodotto possiamo dire che vi sia stata una sorta di espansione in quanto i prodotti già sviluppati dall'azienda sono destinati a una tipologia di consumo totalmente differente. Il canale già presidiato, ovvero il canale tradizionale, è rappresentato da locali; come logica conseguenza il team della R&D ha ritenuto non idonea la sovrapposizione di un prodotto da consumarsi al bar con il prodotto venduto attraverso la GDO destinato al consumo a casa. Seppur mantenendo la logica di una proposta caratterizzata da un'elevata qualità il caffè offerto nei supermercati ha caratteristiche più universali che trovano un differente grado di specificità nella scelta di offrire tre prodotti per linea. Lo sviluppo del prodotto ha coinvolto anche tutti gli elementi correlati tra cui il più importante risulta essere il packaging. Le nuove confezioni sono radicalmente differenti da quelle destinate all'Ho.Re.Ca; oltre al diverso quantitativo di caffè contenuto all'interno l'aspetto da sottolineare è quello grafico in quanto il packaging del prodotto a scaffale deve essere in grado di interagire il più possibile con il consumatore che poi, una volta acquistato, lo terrà nella sua abitazione vicino alla macchinetta o alla moka. A livello di produzione è da sottolineare lo sviluppo in termini di sostenibilità ambientale in quanto la completa compostabilità delle capsule smaltibili nell'organico ha definito la formazione di una nuova gestione produttiva non indifferente (**sviluppo di prodotto**).

L'ultimo aspetto da considerare è quello della penetrazione del mercato che si sta presidiando. Questo punto verrà sviluppato dall'azienda più approfonditamente in una seconda fase poiché nel momento di introduzione del mercato risulta essere di maggior importanza l'obiettivo di awareness del prodotto e del marchio. Una strategia che è stata preimpostata è quella di aumentare il numero di clienti grazie a delle particolari promozioni offerte tramite volantino nelle due settimane a cavallo tra i mesi di ottobre e novembre (**penetrazione del mercato**).

### **3.3.4 La Strategia di Sviluppo**

Nella fase di strutturazione di questo nuovo business l'azienda ha dovuto affrontare diverse criticità legate all'inserimento in un nuovo canale.

Caffè Diemme, come già analizzato precedentemente, opera nel canale di vendita tradizionale; questo si pensava potesse creare malcontenti nei confronti dei clienti dell'Ho.Re.Ca. Questa problematica è stata ovviata attraverso una triplice operazione. Si è pensato in primis di offrire un'immagine di prodotto molto differente rispetto a quella rappresentata dal classico monocolore, si è creato un logo ad hoc per la Grande Distribuzione ponendo sulla stessa linea la scritta 'Caffè Diemme' e si sono create miscele e monorigini totalmente differenti da quelle presenti sul canale tradizionale.

Un altro aspetto critico è legato al ruolo che potranno avere di qui a poco le grandi multinazionali che sempre più di frequente si stanno addentrando nel comparto caffè rendendolo, se possibile, ancor più concorrenziale rendendo quindi qualsiasi tipo di approccio molto più complesso; gli ultimi casi sono quelli di Starbucks a marchio 'Starbucks' e del gruppo Jacobs con il marchio 'L'Or'.

La scelta della creazione di un nuovo business è strettamente legata alle potenzialità e prospettive che questo può offrire sia nel breve che nel lungo medio periodo.

L'azienda dopo aver analizzato opportunità e minacce attraverso i propri punti di forza e di debolezza propri e degli altri attori presenti nella Grande Distribuzione Organizzata, ha valutato le prospettive di crescita e ampliamento che si possono sviluppare attraverso questo canale.

In primis si è pensato a quale possa essere la migliore strategia di diffusione del prodotto a livello territoriale. Ci si è chiesti se possa essere più conveniente procedere attraverso un ampliamento a macchia d'olio o in modo lento e graduale e quali possono essere le regioni strategiche. L'idea della direzione è quella di sviluppare una diffusione in maniera graduale, analizzando i dati di vendita di questo primo periodo. Se il progetto rispetterà le aspettative dell'azienda verrà aumentato il numero di punti vendita in cui l'azienda è presente attraverso il presidio di nuove centrali d'acquisto con incremento dei punti vendita nelle regioni già presidiate e l'allargamento dell'offerta nelle confinanti regioni di Toscana e Liguria.

Questo discorso è strettamente correlato alla possibilità di apertura alla vendita ad altre centrali d'acquisto; certamente dal punto di vista del canale distributivo sarà di notevole importanza avere anche solo sommariamente un rendiconto delle vendite del primo periodo.

Un altro aspetti di notevole importanza in chiave di sviluppo del progetto è quello della possibilità di commercializzazione al di fuori dell'Italia. I dati aziendali attestano che la presenza di Caffè Diemme al di fuori dei confini nazionali negli ultimi anni sta aumentando molto rapidamente; più di un terzo del fatturato deriva dalla vendita tramite export. Questa è totalmente legata al canale Ho.Re.Ca e quindi un ampliamento verso il retail GDO rappresenterebbe un duplice passaggio in quanto i comportamenti di acquisto e di consumo degli abitanti di altri paesi sono diversi da quelli degli italiani e differiscono di paese in paese. Per quel che concerne il prodotto si pensa a che evoluzione potrà avere la linea. I trend dicono che il macinato sia in forte calo e le capsule in crescita sostenuta, è possibile che possa esserci uno slittamento del numero di referenze nella prima linea in favore della seconda. Queste suggestioni sono ancora una volta legate ai risultati di vendita, ad oggi è possibile affermare che 'I viaggi' ricoprono numerose tipologie di gusto, spetta solo vedere quale sarà il grado di apprezzamento per ciascuno dei prodotti.

Infine si è pensato a come può essere sviluppata la strategia comunicativa. Certamente per le aree nuove verranno riservate campagne ad hoc in linea con quella effettuata per Triveneto ed Emilia. Inoltre si pensa di incrementare il budget per le zone in cui si è già presenti al fine di penetrare meglio il mercato. Altre iniziative saranno quella di approfondire le partnerships con testate giornalistiche a livello regionale e riviste specializzate e di sfruttare la geolocalizzazione televisiva per veicolare il messaggio nelle zone di pertinenza.

Le informazioni che arrivano sui trend futuri di mercato vedono un rallentamento della crescita delle capsule e una forte diminuzione delle vendite del macinato moka. Questa prospettiva, già analizzata da Caffè Diemme, è in linea con la teoria del ciclo di vita di un prodotto; le capsule hanno bisogno di una sorta di rivitalizzazione che deve essere operata a livello di categoria da tutte le aziende presenti negli scaffali.

Un primo cambiamento si può dire che sia già avvenuto in quanto molte aziende si sono allineate nell'ottica di perseguire una linea a favore della sostenibilità con l'adozione di capsule compostabili e prodotti completamente smaltibili.

Il settore caffè, come si è visto, è in continua evoluzione e le capsule, il prodotto che garantisce una maggiore marginalità, stanno vedendo aumentare in misura notevole il grado di competitività tra le aziende produttrici che in seguito all'ampliamento della compatibilità alle macchinette stanno aumentando notevolmente.

## **Conclusione**

Da questo elaborato si può intuire come lo studio della figura del consumatore caratterizzi la base degli innumerevoli trend di sviluppo del canale distributivo della GDO e quindi, di conseguenza, influenzi le strategie delle aziende produttrici che vi operano.

Il cambiamento nelle abitudini di acquisto ha fortemente orientato ed è contemporaneamente influenzato dalla “GDO experience”; oltre alle implementazioni in chiave logistica-spaziale (creazione di funzionali spazi ristorativi interni al punto vendita, sviluppo di ambienti piacevoli con atteggiamenti sensoriali spiccati) notiamo infatti che la GDO si avvicina sempre di più al consumatore attraverso apposite proposte pensate su misura come ad esempio quanto avvenuto nei reparti vino, gastronomia e panetteria.

Nel corso degli ultimi anni questa tipologia di retail si può dire che abbia iniziato sempre più ad interpretare un ruolo attivo, coinvolgendo i propri clienti e valorizzando al massimo i propri prodotti.

In quest’ottica si può affermare che un’evoluzione di categoria anche negli scaffali del caffè potrebbe portare a miglioramenti significativi per quel che concerne in prima analisi la percezione del prodotto e poi, soprattutto, la concezione che si ha di questo.

Per le aziende che operano in questo settore con una filosofia prevalentemente orientata alla proposta di un’offerta qualitativa senza compromessi lo sviluppo del category dovrebbe di gran lunga potenziare il loro ruolo negli scaffali allontanando sempre più i brand da una concezione di prodotto-commodity.

Oltretutto dalle analisi dei dati della GDO risulta che il frequentatore medio è sempre più giovane, ha una discreta capacità di spesa, un maggior interesse nei confronti di prodotti qualitativi ed è sempre più desideroso di vivere un’emozione ed essere coinvolto in tutto il processo d’acquisto.

Se ne deduce quindi che la scelta di Diemme risulta essere in linea con questo atteggiamento: il packaging infatti è stato pensato con una grafica giovane, fresca e dinamica e la gamma di prodotti può offrire notevoli prospettive di evoluzione.

Potenzialmente per favorire tutto ciò e per enfatizzare ulteriormente la sua proposta da un punto di vista quali-quantitativo, Diemme potrebbe pensare di creare corner espositori da terra (simili a quelli utilizzati oggi da Starbucks in GDO) staccandosi quindi dalla logica dello scaffale distributivo e posizionandosene fuori. Questo atteggiamento consentirebbe di evidenziare ancor di più le caratteristiche uniche della gamma e di giustificare un posizionamento prezzo medio-alto senza il confronto diretto e ravvicinato con i players di fascia premium. Inoltre sarebbe interessante abbinare periodicamente attività di in-store promotion con hostess e promoter che offrono assaggi dei prodotti e distribuiscono cataloghi



e volantini. Un'altra idea potrebbe essere quella di trasportare il consumatore alla scoperta del mondo del caffè attraverso video e articoli a cui è possibile accedere con un apposito QR Code da inserire nelle confezioni.

### **Riferimenti bibliografici:**

- AGRA (2018). Distribuzione Alimentare in Italia Volumi 1 e 2. 25esima edizione. Roma: AGRA Editrice.
  
- BAZZARA F. & M. (2014), The espresso coffee production system. 1ª edizione. Trieste: Mauro Bazzara.
  
- BEVERFOOD (2019). Coffitalia. 19esima edizione. Milano: BEVERFOOD.COM Edizioni. edizione. Milano: Edizioni DM.
  
- FORNARI E. (2018). Multichannel Retailing. 1ª edizione. Milano: Egea Editore.
  
- ILLY A., VIANI R. (2009). Il caffè espresso. 1ª edizione. Milano: Egea Editore.
  
- IRI (2019). *Cosa ha cambiato la spesa di prodotti di Largo Consumo Confezionato negli ultimi 5 anni*. Ricerca IRI.
  
- ISTAT (2019). *GLI INDICI DEI PREZZI AL CONSUMO: aggiornamenti del paniere, della struttura di ponderazione e dell'indagine*. Ricerca ISTAT.
  
- JOHNSON G., WHITTINGTON R. & SCHOLLES K. (2014). Strategia aziendale. 1ª edizione. Milano: Pearson Italia.
  
- KOTLER, P., KELLER, K., ANCARANI, F., & COSTABILE, M. (2017). Marketing management. 15ª edizione. Milano: Pearson Italia.
  
- LUNATI F. (2019). Il mondo in tazzina. *FOOD, dossier caffè*, 10 (1), pp. 2-9.
  
- MOSCARIELLO A. (2019). E-Commerce, il grocery è protagonista. *FOOD*, 358 (2), pp. 18-19.
  
- PONTI A. (2019). Capsule in volo. *FOOD, dossier caffè*, 10 (2), pp. 20-25.
  
- RASTELLI A. (2019). La GDO cresce più dei consumi. *FOOD*, 358 (4), pp. 38-44.

- RASTELLI L. (2019). Nel carrello degli italiani sempre più fresco e ready to eat. *FOOD*, 358 (2), pp. 20-22.

- RETAILABIT (2018). *GDO Report 2016/2017: evidenze e future tendenze nella Grande Distribuzione Organizzata*. Ricerca di DGM Consulting.

- TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L. (2014). *Economia e management delle Imprese*. 1ª edizione. Milano: Ulrico Hoepli.

### **Bibliografia Tabelle:**

Diagramma 1: La struttura degli attori della GDO (fonte AGRA)

Foto 1: La sede di Diemme

Foto 2: La linea “I Viaggi di Caffè Diemme”

Grafico 1: Classificazione tipologie di formato distributivo (fonte dati Nielsen)

Grafico 2: Evoluzione dell'alimentare nei diversi canali distributivi (fonte dati FederDistribuzione)

Grafico 3: Il posizionamento dei canali grocery (fonte dati Multichannel Retailing)

Grafico 4: Come cambia il carrello del consumatore (fonte dati Nielsen)

Grafico 5: La matrice di Ansoff (fonte dati Strategia Aziendale)

Grafico 6: L'evoluzione delle vendite di caffè nell'agroalimentare (fonte dati FOOD)

Grafico 7: Dati sul fatturato di Diemme

Tabella 1: Le principali Centrali d'acquisto in Italia (fonte dati AGRA)

Tabella 2: Vendite nel settore caffè (fonte dati Coffitalia)

Tabella 3: Il trend delle vendite di caffè per segmenti (fonte dati FOOD)

Schema 1: La composizione di Dubbini S.r.l.

### **Sitografia:**

<https://www.nielsen.com/us/en/>

<https://www.iriworldwide.com/it-IT>

<https://www.federdistribuzione.it/>

<https://www.foodweb.it/>

<http://www.largoconsumo.info/>

<https://www.beverfood.com/>

<http://maiora.com/>

<https://www.diemmeattitude.com/caffe-diemme/>

<https://www.despar.it/it/caffe-diemme/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.repubblica.it/economia/?ref=RHHD-MS2>

GHEDINI, M. (2019): Gli italiani e la tazzina. *Largo Consumo* [online]. Disponibile su <http://www.largoconsumo.info/032015/ARTCaffeConsumiConsumatoriCanaleBarRistorazioneDistribuzioneAutomatica72-0315.pdf> [Data di accesso: 12/10/2019].

CONDINA, C. (2019): Caffè Borbone vuole diventare grande e sogna lo sbarco in Borsa. *Il Sole 24 ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/caffe-borbone-vuole-diventare-grande-e-sogna-sbarco-borsa--AE449WDH> [Data di accesso: 08/10/2019].

COMPETITIVE DATA (2019): Il mercato delle cialde e capsule caffè nel 2019. *Beverfood* [online]. Disponibile su <https://www.beverfood.com/competitive-data-il-mercato-delle-cialde-e-capsule-caffe-nel-2019-wd/> [Data di accesso: 30/09/2019].

GDO News (2019): GDO e la guerra alla plastica: qualcuno ha mai pensato alla pericolosità delle capsule di caffè? I discount si! *GDO News* [online]. Disponibile su: <https://www.gdonews.it/2019/06/10/gdo-e-la-guerra-alla-plastica-qualcuno-ha-mai-pensato-alla-pericolosita-delle-capsule-di-caffe-i-discount-si-covim/> [Data di accesso: 8/10/2019].

ESPOSITO R. (2019): Marketing Mix e le 4 P: sono ancora concetti validi? *Studiosamo* [online]. Disponibile su: <https://www.studiosamo.it/web-marketing/marketing-mix/> [Data di accesso: 14/10/2019].

TENDENZE ONLINE (2018): Quali prospettive di crescita per il food & grocery online? *Magazine Tendenze Online* [online]. Disponibile su: <http://tendenzeonline.info/articoli/2018/11/15/quali-prospettive-di-crescita-il-food-grocery-online/> [Data di accesso: 1/10/2019].

PONTIGGIA V. (2019): Il Grocery online: opportunità di sviluppo dell'eCommerce nel nostro Paese! *Osservatori.net* [online]. Disponibile su: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/grocery-online-sviluppo-ecommerce](https://blog.osservatori.net/it_it/grocery-online-sviluppo-ecommerce) [Data di accesso: 01/10/2019].

BONACCORSI A. (2019): Starbucks entra nei supermercati italiani. *GDO week* [online]. Disponibile su: <https://www.gdoweek.it/starbucks-entra-supermercati-italiani/> [Data di accesso: 07/10/2019].

ALFACOD (2019): Coop punta sul supermercato del futuro: coinvolgimento ed experience. *Alfacod* [online]. Disponibile su: <https://www.alfacod.it/blog-supermercato-futuro-coop-customer-experience> [Data di accesso: 21/10/2019].

IGNACCOLO C. (2019): Caffè tostato in GDO: le vie del cambiamento. *InStore Mag* [online]. Disponibile su: <https://www.instoremag.it/attualita/105494/20190307.105494> [Data di accesso: 27/09/2019].

