



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il Trade Marketing nel settore eyewear: il caso Safilo

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Elena Rocco

Correlatore

Ch. Prof. Claudio Giachetti

Laureanda

Anna Marconato

Matricola 853295

Anno accademico

2019/2020

INDICE

RINGRAZIAMENTI	pag. 3
INTRODUZIONE	pag. 4
CAPITOLO 1 – IL TRADE MARKETING: QUANDO IL CLIENTE È UN RIVENDITORE	
1.1 Il Settore Commerciale	pag. 6
1.2 Il marketing del produttore	pag. 12
1.3 Pianificazione di Marketing	
1.3.1 Il Marketing Mix	pag. 18
1.3.2 Le Leve del Trade Marketing	pag. 23
CAPITOLO 2 – LA NEGOZIAZIONE NEI RAPPORTI DI FILIERA	
2.1 Approcci alla negoziazione	pag. 33
2.1.1 Le dinamiche fra imprese in termini di potere	pag. 36
2.2 Il contributo della Teoria dei Giochi	pag. 38
2.2.1 Condizioni e fattori per la definizione di accordi commerciali	pag. 39
2.3 Gli accordi distributivi nella negoziazione	
2.3.1 Assenza di gioco	pag. 42
2.3.2 Giochi sequenziali	pag. 42
2.3.3 Giochi non cooperative o cooperativi	pag. 43
2.4 La negoziazione strategica	
2.4.1 Strategia Win-Lose	pag. 44
2.4.2 Strategia Win-Win	pag. 47
CAPITOLO 3 – IL CASO AZIENDALE: SAFILO GROUP	
3.1 Safilo Group	pag. 52
3.2 Il marketing dell'azienda	pag. 53
3.2.1 L'organizzazione del Trade Marketing in Safilo	pag. 54

3.2.2 La struttura dell'ufficio	pag. 55
3.2.3 La forza vendita	pag. 63
3.3 Il progetto Visual Merchandiser	pag. 70
3.3.1 Analisi e sviluppo della strategia	pag. 70
3.3.2 Risultati conseguiti	pag. 74
CONCLUSIONI	pag. 75
BIBLIOGRAFIA	pag. 79
SITOGRAFIA	pag. 82

RINGRAZIAMENTI

Arrivata ormai alla conclusione del mio percorso di studi universitari, colgo l'occasione per ringraziare chi in questi anni è stato presente e mi ha accompagnato fino al raggiungimento di questo importante traguardo.

Il ringraziamento più grande va alla mia famiglia, che da sempre mi ha sostenuta e appoggiata in ogni mia decisione senza mai ostacolarmi. Grazie per tutte le opportunità che mi avete concesso, senza il vostro sostegno e la vostra pazienza non sarei dove mi trovo oggi.

Un doveroso ringraziamento va poi a Safilo, per l'opportunità concessa di svolgere uno stage che è andato ben oltre le mie aspettative. Nello specifico, ringrazio il Team Country Italia, in modo particolare Alessandra, Benedetta e Simonetta dell'ufficio Trade Marketing, per la cordialità con cui sono stata accolta e per l'atmosfera serena che mi ha accompagnata durante il mio tirocinio.

Ringrazio infine la mia relatrice, la professoressa Elena Rocco, per i consigli e la disponibilità dimostrata nello sviluppo del seguente elaborato.

INTRODUZIONE

Il settore commerciale rappresenta un comparto fondamentale dell'economia ed è costituito da un complesso sistema, che vede intrecciate tra loro molteplici relazioni intraprese principalmente da produttori, distributori e consumatori finali. Considerando il rapporto che esiste oggi tra produttori e distributori, esso è dovuto ad una serie di eventi che hanno portato ad un'evoluzione del rapporto tra Industria e Distribuzione, assumendo un'importanza tale da non poterlo più considerare inferiore a quello con il consumatore finale. Il momento in cui il bene o servizio viene consegnato al cliente finale, infatti, è solo l'ultimo capitolo di una serie di azioni, strategie e soluzioni fondamentali per ottimizzare al meglio tutta l'attività dell'impresa. In quest'ottica è cambiata anche la concezione di Marketing, che ha portato negli ultimi anni a concepire l'idea di non poter più far riferimento ad esso con il Consumer Marketing, ma portando a sviluppare la crescente necessità di individuare nuovi approcci per governare la relazione tra produzione e distribuzione, dando vita a nuove fonti congiunte di creazione di valore. Si sviluppa così il Trade Marketing, ovvero quella parte delle attività commerciali che le imprese produttrici dedicano alla gestione della relazione con il distributore. L'elaborato si sviluppa su tre capitoli ed una parte conclusiva, ed ha come obiettivo individuare le argomentazioni che ruotano attorno al tema del Trade Marketing, per poi presentare ed analizzare nel concreto l'effettiva implementazione di un'attività di marketing rivolta ai distributori sviluppata da Safilo Group, azienda leader nel settore eyewear.

Il primo capitolo è sviluppato in modo tale da consentire una contestualizzazione del tema centrale dell'elaborato, il Trade Marketing. Questo capitolo vuole essere una sintetica spiegazione di come si sono evoluti i complessi rapporti tra Industria e Distribuzione nel tempo, a come hanno indotto il cambiamento di direzione dal Consumer Marketing al Trade Marketing, fino ad arrivare alla definizione di quelli che sono gli strumenti utilizzati per intraprendere tutte quelle azioni che un'impresa svolge nei confronti degli intermediari che si posizionano tra essa e il cliente finale, prestando particolare attenzione alle variabili del marketing mix e le leve di trade marketing.

Nel primo capitolo si tratta di quanto la distribuzione abbia sviluppato una crescente importanza nei confronti dell'industria portando a percepire le politiche di marketing in un'ottica per cui cessano di rappresentare un'area di esclusiva manovra delle imprese industriali per diventare attività sottoposte a regime negoziale fra le due parti. In questa prospettiva, le esigenze e le richieste della distribuzione vengono ad assumere un ruolo fondamentale nelle strategie dell'industria, cosicché l'obiettivo del confronto negoziale è diventato quello di fissare non il solo prezzo della compravendita di merci, ma anche quello della compravendita di servizi, il tutto tramite la stipula di accordi commerciali. Il secondo capitolo perciò è sviluppato sul tema della negoziazione, in modo tale da presentare le varie tipologie di approcci per i quali si attuano i processi mediante i quali le parti sono tenute a stabilire cosa ciascuna si aspetta di ricevere e cosa è disposta a dare, al fine di raggiungere un patto mutuamente vantaggioso.

Nel terzo e ultimo capitolo si tratta della presentazione e dell'analisi del caso aziendale Safilo Group, eccellenza del Made in Italy nel settore eyewear. Dopo aver presentato l'azienda con le informazioni riguardanti storia, portfolio marchi e una panoramica di quelle che sono le attività di marketing, si passa ad analizzare come questa impresa gestisce la relazione con i suoi intermediari. Particolare attenzione viene data nella parte finale del capitolo, alle politiche di trade marketing adottate dall'azienda e descrivendo un progetto che permette di presentare concretamente l'implementazione di queste politiche e dei risultati che ne sono conseguiti.

CAPITOLO 1 – IL TRADE MARKETING: QUANDO IL CLIENTE È UN RIVENDITORE

1.1 Il settore commerciale

Il settore commerciale rappresenta un comparto fondamentale dell'economia ed è costituito da un complesso sistema, che vede intrecciate tra loro molteplici relazioni intraprese da soggetti differenti. Gli attori principali in questo rapporto sono produttori, distributori e consumatori finali, uniti fra loro dallo scopo comune di creare una relazione stabile, duratura e di valore. Ciò che li rende gli uni indispensabili agli altri, è il fatto che ognuno di loro possiede informazioni che ciascun membro da solo non sarebbe in grado di ottenere, e risulta perciò vantaggioso per tutti il corretto funzionamento della relazione. Gli obiettivi delle aziende produttrici sono essenzialmente riassumibili in tre punti: generare ricavi, comprendere e soddisfare i bisogni dei consumatori e rivestire nel proprio mercato di riferimento una posizione di rilevanza. Per concretizzare questi obiettivi risulta quindi necessario far arrivare il prodotto al consumatore finale, e perciò l'azienda produttrice per trasferire la merce dal luogo di produzione al luogo dove il consumatore potrà effettuare l'acquisto, avrà bisogno di un intermediario che posizioni i suoi prodotti in più aree del territorio possibili. Fare affidamento ad un intermediario risulta essere molto vantaggioso al produttore in quanto il distributore è in diretto contatto con il consumatore, perciò in grado di ottenere informazioni sui clienti e sulle loro preferenze in tempi brevi e in maniera attendibile.¹ Questa necessità per i produttori, di rendere disponibili i prodotti ai consumatori e di farlo nei tempi utili per trarne un vantaggio, li porta a creare oltre che con il cliente finale, una relazione con quei distributori che fanno da intermediari tra produzione e consumo. Lo scenario di mercato oggi vede il consumatore, più che l'impresa produttrice o distributrice, come colui che detta le regole: il cliente oggi non cerca più un prodotto che soddisfi unicamente i suoi bisogni necessari, piuttosto è molto attento che il prodotto lo soddisfi anche dal punto della qualità, dall'impatto sociale e dal punto di vista psicologico.² Comprendere e soddisfare le esigenze del consumatore diviene sempre più difficile, per questo conviene che il rapporto

¹ BARACCANI C., *Imprese industriali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 1997.

² PINNA R., *L'evoluzione della dimensione organizzativa della Supply Chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete*, Franco Angeli, 2006.

tra industria e distribuzione sia condotto nel miglior modo possibile, soprattutto per la posizione di vantaggio di cui gode la distribuzione nel contatto diretto con il mercato che la rendono una fondamentale fonte di informazione.

Il rapporto che esiste oggi tra produttori e distributori è dovuto ad una serie di eventi che si sono manifestati in cinque fasi diverse, in differenti epoche storiche, e che hanno portato ad un'evoluzione del rapporto tra Industria e Distribuzione.

La *prima fase* risale agli anni Sessanta, un periodo segnato dal boom economico e da tre fatti fondamentali: la liberalizzazione agli scambi internazionali con il conseguente aumento della domanda estera³; un notevole incremento delle nascite, fenomeno meglio conosciuto come “baby boom”, grazie al quale il mercato interno ha avuto un andamento positivo; un altro fattore che ha contribuito a lasciare il segno in questi anni è stato poi un livello dei prezzi delle materie prime energetiche molto basso. Questa situazione portò ad una nuova concezione di consumo, non considerandolo più solo come un bisogno necessario alla sopravvivenza, ma come ad un'attività volta alla soddisfazione del piacere personale⁴. Visto il favorevole contesto economico si sviluppò l'idea di una modernizzazione del processo distributivo, che si concretizzò al termine degli anni Sessanta grazie a politiche aziendali che facevano fondamento su un'intensa attività di investimento in pubblicità e una struttura di vendita che consentiva di coprire non uno ma più mercati. In questa fase le aziende produttrici cominciarono un processo di integrazione verticale a partire da funzioni dipendenti dalla distribuzione come la gestione diretta delle reti di vendita e le attività di logistica. Dal punto di vista del marketing, il vantaggio che portò al produttore questa integrazione fu la creazione di barriere all'entrata a discapito di potenziali concorrenti. Inoltre, Industria e Distribuzione si accordarono di assegnare alla prima il ruolo di leader nel canale, e di conseguenza anche il potere decisionale riguardo alla ripartizione delle funzioni di marketing tra i membri della filiera. Grazie a questa integrazione la collaborazione tra i due livelli assunse importanza dal punto di vista funzionale. Per l'impresa risultava importante aumentare i volumi di vendita dei prodotti di marca visto il crescente aumento dei consumi; l'obiettivo che

³ GUARRACINO S., *Storia degli ultimi sessant'anni. Dalla guerra mondiale al conflitto globale*, Mondadori, Milano, 2004.

⁴ SYLOS-LABINI P., *Le classi sociali negli anni '80*, Laterza, Roma-Bari, 1986
CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia*, Einaudi, Torino, 1995.

invece si poneva la distribuzione era di essere presente nel mercato con il maggior numero di punti vendita possibili.

Negli anni Settanta comincia la *seconda fase*, nella quale tutti i fattori che avevano contribuito a definire il decennio precedente furono sottoposti a profondi cambiamenti, si avviò così quella che è definita Rivoluzione Commerciale. I cambiamenti furono dovuti a varie motivazioni, prima fra tutte la rottura degli accordi di Bretton Woods⁵. I cambiamenti poi che si verificarono nel mercato del petrolio portarono ad una notevole diminuzione della disponibilità delle risorse energetiche che fino a quel momento si pensava potessero essere illimitate. Il mercato si trovava dunque ad affrontare una situazione di “stagflazione”, basata sulla co-presenza di inflazione e stagnazione, causata essenzialmente da una contrazione della produzione, degli investimenti e dell’occupazione. Questo nuovo scenario portò i consumatori a cambiare i loro comportamenti di acquisto, facendosi guidare nella scelta di consumo da una maggiore razionalità e puntando a prodotti e punti vendita che favorivano la convenienza. Oltre al cambiamento per i consumatori questa stagflazione, portò scompiglio anche nel rapporto tra Industria e Distribuzione. Il cambiamento nel processo di acquisto da parte dei consumatori portò a nuove richieste per i servizi commerciali, questo aumento della domanda si configurò in uno sviluppo della distribuzione moderna. Nel contesto di marketing con il termine “commercio tradizionale”, si fa riferimento a tutte quelle forme di distribuzione in cui si prevede una prevalenza del lavoro autonomo e la vendita assistita. Con “commercio moderno”, si intendono invece le forme distributive in cui prevale il lavoro dipendente e la vendita tramite libero servizio. La rivoluzione in atto negli anni Settanta vide l’associazionismo commerciale⁶ come un punto di leva a favore delle imprese più piccole, una sorta di difesa dalla grande distribuzione in via di espansione. Tuttavia, questo processo di ammodernamento in Italia procedeva molto

⁵ I due principali compiti della conferenza furono quelli di creare le condizioni per una stabilizzazione dei tassi di cambi rispetto al dollaro (eletto a valuta principale) ed eliminare le condizioni di squilibrio determinate dai pagamenti internazionali. Per il raggiungimento di questo compito furono istituiti il Fondo Monetario Internazionale e la Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (Banca mondiale), due importanti istituzioni esistenti ancora oggi che diventarono operative nel 1946.

Fonte: www.Borsaitaliana.it

⁶ ZANINOTTO E., *Gli obiettivi e i risultati della legge 426/1971*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n.22, Franco Angeli, Milano, 1986.

PELLEGRINI L., *Strategie di mercato e politiche distributive nella stampa quotidiana*, in *Finanza marketing e produzione*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 1986.

lento rispetto al resto dell'Europa. La legge 426/71, introdotta con lo scopo di regolare il commercio a livello locale, infatti prevedeva di arrivare sì ad un ammodernamento del sistema distributivo, ma in modo graduale, così da consentire alle imprese tradizionali già presenti sul mercato di adattarsi piano piano al nuovo contesto.⁷ Questo rallentamento risultò utile alle relazioni tra i membri della filiera perché favorendo l'associazione tra piccole e medie imprese si creava anche una situazione ottimale per lo sviluppo della Distribuzione Organizzata che non per la Grande Distribuzione. Questa sorta di "alleanza" tra i vari stadi della filiera ha contribuito a rendere più stabile la relazione tra Industria e Distribuzione, consentendo ai produttori di modificare la ripartizione delle funzioni di marketing potendo contare sul supporto dell'impresa commerciale.

La *terza fase* si sviluppa a partire dagli anni Ottanta, un periodo di forte ripresa economica che garantisce maggiori redditi per le famiglie e quindi maggiori possibilità di spesa. Si ricrea quindi la possibilità di una nuova concezione di consumo. L'accelerazione verso un nuovo formato distributivo avvenne con quello che è definito come processo di terziarizzazione, per il quale il punto vendita era diventato parte fondamentale nella scelta di acquisto. Si assistette ad un cambiamento del sistema distributivo, nel quale il numero delle imprese commerciali diminuiva e quello di supermercati e ipermercati aumentava⁸, e questo portò ad una situazione di instabilità nella filiera. Questo scenario si verificò in primo luogo perché la concorrenza tra le tradizionali e le moderne forme distributive crearono difficoltà nell'applicazione delle politiche di prezzo che fino a quel momento era impostate per un tipo di distribuzione tradizionale. Altro fattore che determinò un cambiamento fu la maggiore padronanza del marketing da parte delle aziende distributive che cominciarono a consolidare l'idea di store loyalty – fedeltà al punto vendita. In terzo luogo, il rifiuto da parte delle imprese distributrici alle politiche di sell-in industriali e ad acquisti speculativi come invece in precedenza avevano fatto, dovuto alla riduzione dei tassi di inflazione, portò allo sviluppo di nuove tecniche di approvvigionamento. I distributori svilupparono un maggiore controllo sulle funzioni di marketing tra i membri della filiera, e come conseguenza le aziende industriali difesero la loro posizione

⁷ BERTOZZI P., *Il quadro normativo*, in Pellegrini L. (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, Bologna, pp. 79-113, 1996.

⁸ ZANDERIGHI L., *Consumi commercializzati ed evoluzione delle quote di mercato del commercio moderno: una ricostruzione statistica*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n.23, Franco Angeli, Milano, 1986.

attraverso due strategie. Come prima cosa, per salvaguardare il loro potere all'interno della filiera, le aziende produttrici puntarono a rafforzare la loro presenza nel punto vendita non più solo con i loro prodotti ma anche con le attività di marketing. È in questo contesto che si comincia a parlare di “contributi marketing”, ovvero degli sconti per i distributori da parte dei produttori per far sì che i primi garantiscano un processo di vendita più attento ai prodotti della propria marca industriale. L'altra strategia adottata, si basava su un orientamento alle politiche di acquisizioni aziendali, questa scelta concretizzava la volontà di espandere il proprio portfolio di prodotti e di rafforzare il potere contrattuale con le imprese commerciali.⁹ Secondo Porter¹⁰, questo nuovo scenario portò ad una maggiore integrazione produttore e distributore, portandoli a cercare nuove forme di collaborazione. Nella tradizionale struttura organizzativa vennero introdotte nuove figure professionali con una preparazione specifica su temi emergenti, così da permettere la gestione in modo più consapevole delle nuove sfide commerciali. Si cominciò poi un'implementazione di nuovi sistemi logistici con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza e minimizzare i costi gestione della merce.

La *quarta fase* si sviluppa negli anni Novanta, e si focalizzava sull'autonomia del marketing da parte della distribuzione. All'inizio del decennio la situazione per l'economia non era delle migliori, tutti i settori erano in crisi, dato che i principali indicatori microeconomici come Pil, reddito disponibile e consumi presentavano tutti un andamento negativo. La diminuzione dei consumi portò ad una nuova cultura del consumo, l'atteggiamento dei consumatori nella pratica di acquisto mirava ad essere più attento alla qualità e alla funzionalità del prodotto. Il nuovo modello di consumo venne definito come “economy oriented”, dato che nella procedura di acquisto i fattori che incidevano maggiormente erano la convenienza ed il risparmio. Questa nuova prospettiva portò ad una revisione dei rapporti tra marche e consumatori, perciò vennero ridefiniti quelli che fino a quel momento erano visti come dei concetti chiave nel rapporto tra le due parti. Il primo concetto era costituito dalla fedeltà alla marca, che consisteva negli acquisti ripetuti nel tempo per quel brand dal consumatore. Il secondo concetto era dato dalla sensibilità alla marca, che si traduceva nel valore che il consumatore assegnava a quel brand e lo faceva percepire migliore per lui rispetto ad altre marche. Il nuovo

⁹ PELLEGRINI L., *Struttura distributive e concentrazione industriale: il caso dell'industria alimentare*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, Vol. 31, pp. 7-34, Franco Angeli, Milano, 1988.

¹⁰ PORTER M., *Competizione globale*, Isedi Petrini, Torino, 1987.

comportamento di consumo provocò una significativa perdita dal punto di vista simbolico per le marche e di conseguenza il consumatore non era più disposto a pagare un prezzo più alto del valore intrinseco del prodotto.¹¹ Questo cambiamento nel processo di scelta di acquisto comportò delle conseguenze per le politiche di branding dei produttori. Il primo effetto vide complessivamente una riduzione del ciclo di vita dei prodotti, ma un allungamento della fase di maturità, la conseguenza fu la difficoltà della gestione delle strategie di marketing e delle politiche di prezzo premium. Il secondo effetto si verificò a causa del rifiuto da parte dei consumatori a pagare un prezzo più alto, perché comprensivo dei costi di marketing sostenuti dalle imprese produttrici. La conseguenza di questi effetti fu lo sviluppo del formato distributivo discount, ovvero un punto vendita che forniva un assortimento limitato di beni generici che puntava a differenziarsi dal supermercato tradizionale per i livelli di prezzo inferiori del 40-50%.¹² La presenza del discount diede origine ad una forte concorrenza di prezzo tra le varie forme distributive presenti nel mercato e ad anche ad uno sviluppo dei punti vendita di grandi dimensioni: si affermarono gli ipermercati sostenuti anche dall'andamento positivo della Grande Distribuzione. Il consolidamento di quest'ultima fu stimolato anche dalla forte presenza della distribuzione estera che si era insediata nel mercato italiano. Se da un lato la presenza della distribuzione straniera faceva da incentivo a migliorare quella italiana, dall'altro lato destabilizzò l'equilibrio che i membri della filiera avevano trovato con la legge 426/71. Alla fine del decennio degli anni Novanta, le relazioni tra i membri della filiera risultavano cambiati: i rapporti di forza erano verticali e il potere negoziale era definitivamente passato dalla produzione alla distribuzione.

La *quinta fase* che delinea il rapporto tra Industria e Distribuzione, è quella attualmente in corso sviluppatasi in un contesto di profonda crisi economica, segnato da complessità ed incertezza. I fenomeni che hanno portato all'attuale situazione sono:

- La "new economy", quando tra il 1995 e il 2000 l'indice di borsa Nasdaq aumentò a dismisura e così rapidamente come era stato il suo aumento, all'improvviso "scoppiò".¹³

¹¹ FORNARI D., *Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia*, in *Trade Marketing*, n.15, Franco Angeli, Milano, 1995.

¹² LUGLI G., *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1993.

¹³ GUARRACINO S., *Storia degli ultimi sessant'anni. Dalla guerra mondiale al conflitto globale*, Mondadori, Milano, 2004.

Questo portò una riduzione dei rendimenti finanziari e di conseguenza dei redditi delle famiglie che si tramutarono in un calo dei consumi.

- Il pessimismo collettivo dovuto agli episodi di terrorismo internazionale, che cominciarono ad insediare nelle persone la paura: primo fra tutti l'attentato alle Torri Gemelle.

- L'introduzione di una nuova moneta europea, il passaggio ad una nuova moneta ha portato ad una discontinuità nelle percezioni dei consumatori ed una conseguente difficoltà di comprensione delle preferenze per le attività di marketing.

- La volatilità dei prezzi delle materie prime alimentari ed energetiche: i livelli di prezzo fluttuanti hanno portato a situazioni di inflazione e deflazione.

Per quest'ultima fase rispetto alle quattro precedenti, si sono verificate diverse discontinuità nei rapporti Industria-Distribuzione. La prima discontinuità fa riferimento al tasso di crescita del volume di affari tra industria e distribuzione; nei due decenni precedenti le vendite annue presentavano un valore positivo, nel decennio che va dal 2008-2018 invece l'andamento medio delle vendite annue per produttori e distributori è pari a zero. Altra discontinuità è data dai modelli di acquisto value for money, che comprendono quei comportamenti di shopping per i quali la rilevanza del prezzo del prodotto e del punto vendita, dipendono sempre più da come vengono percepiti dal consumatore. La terza discontinuità è data dalle nuove dinamiche sviluppatesi dei formati distributivi, diversi da quelli del passato. La quarta discontinuità è dovuta dalla presenza di insegne piuttosto che altre nel mercato e dalla presenza di gruppi distributivi internazionali. La quinta discontinuità consiste nella presa di coscienza del ruolo fondamentale che ha il punto vendita nei processi di comunicazione al cliente. Come sesta e ultima discontinuità, troviamo il cambiamento nell'assortimento commerciale, che vede una diminuzione dei prodotti di marca industriale ed un aumento di quelli a marca del distributore.¹⁴ Come si vedrà in seguito, quest'ultima tendenza, che vede appunto la crescita della marca del distributore a discapito di quella leader del produttore, sarà così influente da avere conseguenze sulle relazioni di potere fra le due parti.

2.2 Il marketing del produttore

¹⁴ FORNARI D., *L'evoluzione dei rapporti produzione-distribuzione, in Trade Marketing & Sales Management*, pp. 27-39, Egea, Milano, 2018.

Per un'azienda il concetto di qualità che sia rivolto a beni o a servizi, risulta essere un punto fondamentale nella soddisfazione del cliente. L'appagamento del cliente consiste nel comprendere cosa lui si aspetta dall'azienda e cercare di accontentarlo superando addirittura le sue aspettative. La qualità perciò acquista un significato che va oltre le caratteristiche del prodotto, sarà misurata anche in base alla soddisfazione del legame tra il cliente e l'azienda attraverso il quale si vuole instaurare un rapporto, che miri ad una prospettiva di lungo termine. Oggi la distribuzione ha raggiunto considerevoli traguardi nei confronti delle imprese produttrici, soprattutto in qualità di intermediario-cliente.

Per il produttore è importante che il rivenditore sia soddisfatto della relazione che intercorre fra di loro, per i seguenti motivi:

- Il consumatore finale difficilmente risulterà scontento del suo acquisto se l'esperienza che lo ha portato a farlo è stata piacevole. Perciò la sua soddisfazione oltre che dalle caratteristiche del prodotto, dipende anche dalla performance del dettagliante e quindi al servizio sul punto vendita. Dato che oltre a fornire prodotti l'impresa produttrice è tenuta anche a fornire informazioni di comunicazione utili a concludere la vendita, sarà suo dovere far in modo che questo servizio risulti soddisfacente per il distributore e di conseguenza per il consumatore.

- Il distributore rappresenta per il produttore la principale fonte di informazioni relative ai consumatori grazie al contatto diretto con questi ultimi, risulta perciò una figura fondamentale ed indispensabile; pertanto è opportuno creare una relazione soddisfacente che ispiri fiducia tra le parti.

- Tra i produttori sta diventando sempre più difficile differenziarsi dagli altri, perciò per guadagnarsi una posizione preferenziale nella mente del consumatore ciò che possono fare è sviluppare una strategia che vede coinvolti i distributori. Istruire i rivenditori in modo tale che riescano ad arrivare alla vendita nel punto vendita, trasformando il processo di acquisto in un'esperienza per il consumatore, facendo in modo che questa sia la caratteristica che porti il cliente ad acquistare, facendo così passare in secondo piano il fattore prezzo.

La concezione di Marketing che si è sviluppata negli ultimi anni non fa più riferimento ad esso come un'unica funzione aziendale, ma la considera come due grandi aree di attività separate: l'area del Consumer Marketing e l'area del Trade Marketing. Il

Consumer Marketing comprende tutte le attività che un'impresa si prefissa di realizzare per arrivare al consumatore finale; lo strumento di cui si avvale questa funzione per raggiungere i suoi obiettivi è il Marketing Mix. Il Trade Marketing invece, riguarda le attività che l'azienda produttrice implementa per raggiungere il mercato intermedio, la distribuzione; questa funzione utilizza come strumento per realizzare le sue attività le Leve di Trade Marketing. Area Consumer e area Trade sono da considerarsi sì come due cose distinte ma senza dimenticare che sono funzioni tra loro complementari, sostituibili ed integrate. La complementarità trova una spiegazione nel fatto che la quota destinata alle attività di consumer marketing sarà complementare con quella destinata alle attività di trade. La sostituibilità risiede nel fatto che se l'azienda decide di aumentare gli investimenti per un'area di conseguenza sarà costretta a diminuire la quota destinata all'altra, considerando la disponibilità limitata delle risorse. L'integrazione si basa sulla considerazione del perché le politiche di marketing risultino essere efficaci, è necessario che l'impresa sia in grado di gestire gli investimenti realizzati sia nel mercato intermedio sia in quello finale così da massimizzarne il ritorno complessivo.¹⁵ Considerando gli approcci di marketing di queste due aree nella gestione dei rapporti commerciali, si delinea l'esistenza di due strategie:

Strategia Push → In questa strategia il driver del prodotto è dato dal sell-in e per quanto riguarda il sell-out questo è invece condizionato dalle attività di Trade Marketing. Nella politica push è fondamentale la capacità da parte dell'impresa produttrice di mettere in pratica le sue abilità commerciali, posizionando i propri prodotti negli "scaffali" dei clienti-distributori, offrendo loro degli incentivi che favoriscano la vendita dei propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza. Questa strategia viene denominata "push" in quanto vede il distributore – debitamente incentivato – a spingere per la vendita dei prodotti.

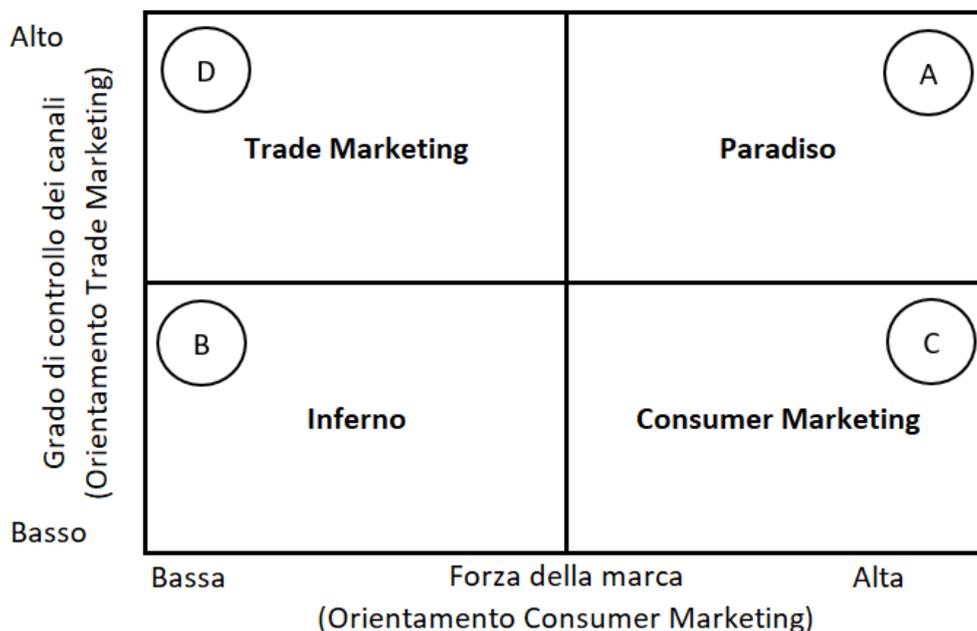
Strategia Pull → Al contrario della politica push, questa strategia vede come driver del prodotto il sell-out ed il sell-in è condizionato invece dagli investimenti sul mercato finale, quindi da attività che caratterizzano il Consumer Marketing. Grazie ad una comunicazione attentamente progettata dall'azienda produttrice, è il consumatore finale in questo caso che richiederà il prodotto al rivenditore. In questo

¹⁵ FORNARI D., *Il dilemma di Marketing, in Trade Marketing & Sales Management*, CAP. 1, Egea, 2018.

contesto sarà quindi il rivenditore colui che si vede obbligato ad acquistare il prodotto dall'azienda produttrice così da poter soddisfare le richieste del cliente.

Tuttavia, considerando come si è evoluto il mercato, la distinzione di queste due politiche non risulta più così fondamentale. Data la complementarità delle due aree, risulta importante l'integrazione di queste due strategie che combinate tra loro danno origine alla politica definita da Castaldo come strategia twin.¹⁶ La combinazione di queste due aree assume sempre più rilevanza anche in ambito di budget di marketing, che vede come obiettivo principale quello di trovare un equilibrio tra gli investimenti destinati al consumer ed al trade, in modo da avere livelli sempre più alti per quanto riguarda le performance aziendali. Il punto di equilibrio risulta essere particolarmente condizionato dalla posizione sul mercato delle imprese, e lo strumento che consente di dare un'interpretazione a questo posizionamento secondo Fornari, è una matrice denominata "dilemma del marketing".

Exhibit 1.1 La matrice del dilemma di Marketing



Fonte: Elaborazioni a cura di D. Fornari¹⁷

¹⁶ CASTALDO S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Bologna: il Mulino, 2005.

¹⁷ FORNARI D., *Il dilemma di Marketing*, in *Trade Marketing & Sales Management*, p.6, Egea, 2018.

Come si può notare dalla Exhibit 1.1, la matrice del dilemma di marketing è costituita da quattro quadranti e si basa sulla combinazione di due variabili: la forza della marca che si identifica nelle politiche di Consumer Marketing ed il grado di controllo dei canali che si traduce nelle politiche del Trade Marketing. Il primo quadrante analizzato corrisponde alla lettera A, le aziende posizionate in questa area sono quelle che dispongono di grandi risorse finanziarie che permettono di realizzare forti investimenti sia dal lato Consumer sia dal lato Trade. Questa area è definita come Paradiso in quanto rappresenta la situazione perfetta che tutte le aziende puntano a raggiungere; una grande forza di marca unita ad un'elevata capacità di controllo dei canali di vendita che consente di esercitare un forte potere di mercato nei confronti dei consumatori finali e degli intermediari di cui si avvalgono. In opposizione a questa situazione, si trova il quadrante B denominato anche come "Inferno" perché comprende quelle aziende ritenute deboli. Al contrario dell'area Paradiso, questo quadrante rappresenta lo scenario peggiore per le aziende, ovvero la situazione in cui non dispongono di abbastanza risorse tali da consentire di ottenere una posizione di vantaggio nei confronti dei consumatori finali e del mercato intermedio. Per quanto riguarda i quadranti C e D, le aziende collocate in queste aree sono soggette a delle limitazioni dal punto di vista delle risorse e devono perciò capire quale è il punto di equilibrio tra investimenti di consumer e trade marketing. Il quadrante C comprende aziende che si differenziano per avere un'elevata brand loyalty o che godono di una posizione di dominanza nei mercati di nicchia o di massa ma con livello di differenziazione. Nel quadrante D contrariamente alla situazione appena descritta, si trovano quelle aziende che hanno un grado di differenziazione della marca relativamente basso e possono quindi contare in un alto livello di sostituibilità dei prodotti negli assortimenti commerciali in quanto la politica di store loyalty prevale su quella di brand loyalty.

Il tema di individuazione del punto di equilibrio degli investimenti di mercato porta poi a riflettere su tre indicazioni. La prima considerazione fa riferimento al fatto che la trasformazione del sistema distributivo ha portato una maggiore attenzione degli investimenti di marketing industriali verso quelli di trade marketing rispetto a quelli consumer. È quindi da considerare che questo sorpasso del trade marketing rispetto al consumer è destinato a consolidarsi sempre di più, in base a tre fattori: aumento del potere negoziale della distribuzione, aumento dell'importanza del punto vendita come mezzo di comunicazione e cambio di orientamento da parte dei consumatori verso situazioni di

store loyalty invece che di brand loyalty. La seconda considerazione mira a prestare attenzione al fatto che cercando un punto di equilibrio per gli investimenti di consumer e trade marketing cercando utilizzare in modo consapevole le risorse non rischi di penalizzare la posizione del produttore di marca nel mercato finale e con gli intermediari. La terza considerazione infine, non vede l'aumento delle risorse destinate alle attività di trade marketing come un fatto negativo, se questo consente all'impresa produttrice di ottenere un ritorno commerciale così da migliorare la performance dei prodotti nei punti vendita.

Partendo da queste tre considerazioni, risulta quindi necessario realizzare un piano che permetta di gestire gli investimenti industriali nel mercato distributivo, strutturato secondo un orientamento al Trade Marketing. Le attività di trade marketing possono essere determinate secondo due fasi:

1) FASE STRATEGICA

Proprio come per il consumer marketing, anche per l'implementazione delle attività di trade marketing è importante per l'azienda conoscere il posizionamento competitivo dei produttori nel mercato dei distributori considerando punti di forza e di debolezza. Per implementare una strategia efficiente è da tenere presente che il mercato intermedio è formato da imprese che hanno dei bisogni e che sono dotate di una propria autonomia di marketing, pertanto le imprese produttrici hanno la responsabilità di sviluppare dei piani personalizzati che siano funzionanti per i diversi canali/clienti. Grazie alle tecniche di profiling, è possibile creare una scheda per ciascun cliente contenente le sue caratteristiche e le modalità secondo le quali è opportuno gestire la relazione. Questa fase è importante per capire quali sono le opportunità che l'azienda può cogliere dall'implementazione delle attività di Trade Marketing, si tratta quindi della fase in cui l'impresa determina i suoi obiettivi verso la distribuzione.

2) FASE ORGANIZZATIVA

Questa dimensione consiste nella fase operativa-gestionale dell'implementazione del piano delle attività di Trade Marketing. Sviluppare un nuovo modello organizzativo che integri le diverse funzioni aziendali in grado di coniugare i piani-prodotti con i piani clienti-canali risulta fondamentale per l'orientamento dell'azienda al Trade Marketing.

La dimensione organizzativa ha lo scopo di concretizzare gli obiettivi definiti nella dimensione strategica, per la loro realizzazione sarà necessario l'ausilio di alcuni strumenti: data la complementarietà tra consumer e trade marketing si dovrà procedere con un adattamento del Marketing Mix ed alla definizione delle Leve di Trade Marketing.

2.3 Pianificazione di Marketing

2.3.1 Il Marketing Mix

Come descritto nel paragrafo precedente, le attività di trade marketing sono determinate prima teoricamente con la definizione degli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere e poi concretamente con l'implementazione delle attività di Trade Marketing mediante alcuni elementi. Gli strumenti tra loro integrati nella fase operativa che portano all'attuazione del piano di marketing sono il Marketing Mix e le Leve di Trade Marketing.

Quando la distribuzione moderna non si era ancora consolidata, l'unica relazione percepita era quella tra l'azienda produttrice e il consumatore finale: spettava al Consumer Marketing il compito di gestire questo rapporto. Anche in quella situazione i produttori dovevano essere in grado di mettere in atto una serie di azioni tra loro coordinate e coerenti, tali da realizzare una strategia efficace per raggiungere il cliente. Lo strumento che più si presta all'implementazione del piano strategico dell'azienda è il Marketing Mix.¹⁸ I rapporti tra Industria e Distribuzione sono determinati ora da una situazione di parità tra le due parti, ed è quindi necessaria una rideterminazione degli approcci ai canali di marketing che inizialmente assegnavano unicamente al produttore le funzioni di marketing. In quest'ottica perciò sono da rideterminare tutte le variabili che compongono il marketing mix, dato che in questo nuovo scenario risulterebbero inadeguate per implementare le strategie di Trade Marketing.¹⁹

Il Marketing Mix è un modello principalmente conosciuto come le 4P del marketing²⁰, teorizzato da Jerome McCarthy nel 1960 ma diffuso successivamente da un altro pioniere

¹⁸ <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/marketing-mix/>

¹⁹ FORNARI D., *Trade Marketing – Relazioni di filiera e strategie commerciali*. 1° ed. Milano: Egea, 2009.

²⁰ MC CARTHY E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1960.

della materia: Philip Kotler. Mantenendo la terminologia originaria in lingua inglese, le 4P si identificano in: Product, Price, Place e Promotion; questi rappresentano gli elementi che se utilizzati trovando la giusta formula, porteranno le aziende a realizzare le proprie strategie con successo. Analizzando singolarmente ciascuna voce si ha²¹:

❖ Prodotto

La gestione di questa variabile consiste nella progettazione e nello sviluppo di prodotti e servizi che siano adatti al mercato a cui si intende rivolgersi. In questo contesto assume un ruolo di rilevanza la politica di brand management – pratica che consiste nell'aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto al prodotto e di conseguenza per il brand. Le strategie da considerare nella gestione del prodotto possono riguardare la modifica di prodotti già esistenti o l'ideazione di nuovi oppure l'attività di controllo sul bene/servizio così da verificare se rispetta gli standard richiesti dal cliente.

❖ Prezzo

La variabile prezzo è da considerare come la somma di denaro che il consumatore è disposto a pagare per un determinato bene o servizio. La politica di pricing non è semplicissima, poiché ciascun individuo assegna un valore ad un prodotto/servizio differente in base alle sue esigenze. In funzione agli obiettivi che l'impresa si pone, vi sono diversi metodi per la formazione del prezzo:

- *Skimming pricing* – *scrematura del mercato*: questa pratica può essere vista come un metodo di pricing discriminatorio. Nel momento di lancio del nuovo prodotto, l'azienda applica un prezzo molto elevato per massimizzare i profitti vendendo l'articolo agli "early adopters"²². Il prezzo viene poi gradualmente abbassato per massimizzare i profitti vendendo l'articolo ad altre tipologie di clienti.²³

²¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

²² "Early adopter" è il nome attribuito a una categoria di individui che hanno un ruolo chiave nella diffusione delle innovazioni o dei nuovi prodotti. Sono tra i primi ad adottare le nuove idee e possiedono una grande influenza all'interno di un sistema sociale: è a loro che si rivolgono altri potenziali consumatori per ottenere opinioni o consigli. Fonte:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/early-adopter/>

²³ <https://www.lokad.com/it/definizione-scrematura>

- *Penetration pricing – penetrazione del mercato*: spesso vista come la strategia opposta alla scrematura, la penetrazione del mercato rappresenta una strategia di pricing molto aggressiva, che consiste nel fissare i prezzi a un livello molto basso (a volte addirittura con margine negativo) per aumentare la domanda del cliente. Una volta aumentata la domanda, il prezzo viene rialzato, con l'obiettivo di ottenere lo stesso livello di domanda da parte dei clienti ottenuto con il prezzo precedente.²⁴

- *Segment pricing – diversificazione dei prezzi*: questo metodo consiste nell'adottare prezzi diversi per prodotti differenziati, ma identici nella sostanza. L'obiettivo di questo metodo è quello di rivolgersi a segmenti di mercato diversi. Un esempio per spiegare il concetto di questa politica è il trasporto aereo: in base alla classe scelta dal consumatore il prezzo del biglietto sarà diverso per coloro che optano per la prima classe invece che l'economy e viceversa, nonostante il servizio sia lo stesso.²⁵

❖ Distribuzione

La distribuzione è l'insieme delle attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, o anche a punti vendita e negozi, con i vari passaggi intermedi. La distribuzione avviene tramite la gestione dei canali di distribuzione (detta channel management) e dei magazzini, la logistica delle merci, la copertura del mercato, risultando molto collegata alle attività di merchandising. Una volta individuato il canale migliore per posizionarsi nel mercato, l'azienda dovrà prestare attenzione alla concorrenza per capire la strategia e in caso anticiparla.

❖ Promozione

Il fattore della promozione comprende tutte quelle attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto o servizio. Recentemente tra gli studiosi di marketing si preferisce sostituire il termine promozione con il termine comunicazione aziendale commerciale, definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta al mercato.

Con il continuo evolversi del mercato si sono sviluppate delle teorie che mettono in discussione l'adeguatezza delle 4P sopra elencate, ad integrazione modello tradizionale

²⁴ <https://www.lokad.com/it/definizione-penetrazione-del-mercato>

²⁵ <https://caospedia.myblog.it/2009/11/25/la-politica-dei-prezzi/>

si è sviluppata la teoria delle 7P di Booms e Bitner²⁶, e delle 4C di Kotler. Le 3P che hanno portato alla formazione del cosiddetto Marketing Mix allargato sono:

❖ People

Questo fattore comprende tutte quelle persone che hanno il ruolo di soddisfare i clienti e quelli potenziali. I consumatori non vogliono avere a che fare con realtà impersonali, perciò il processo su cui si fonda questa variabile è di istruire i dipendenti così da formarli in modo adeguato su tutti i fronti aziendali. Le persone che fanno da tramite tra l'azienda produttrice e i consumatori sono quelle persone su cui verrà identificato il marchio, per questo le persone che rappresentano il prodotto o un servizio sono responsabili della sua reputazione, e dovranno quindi essere a conoscenza di tutti gli aspetti di ciò che andranno a proporre al cliente, così da motivarlo all'acquisto ed essendo in grado di fargli percepire anche i vantaggi che acquisterebbero.

❖ Process

Questa fase comprende tutti i processi attraverso i quali vengono erogati prodotti e servizi al cliente. L'ottimizzazione di questi processi è fondamentale per offrire un servizio di qualità e allo stesso tempo minimizzare le spese. Per le imprese avere un sistema produttivo efficiente e funzionale aiuta in primis il consumatore a percepire l'efficienza aziendale, ed è utile anche all'azienda a lavorare in maniera organizzata e produttiva.

❖ Physical Evidence

Questo fattore si traduce nella valutazione di ciò che pensa il cliente al quale è stato erogato un servizio o venduto un prodotto. Assumono particolare importanza in questo contesto le recensioni sulle varie piattaforme del web, le quali si rendono utili alle persone che cercano prove e testimonianze da altri utenti che hanno già provato l'esperienza di un determinato bene o servizio, prima di procedere anche loro all'acquisto. È una fase a cui l'azienda deve prestare massima attenzione, così da poter capire come è percepita la propria immagine nella mente dei consumatori, e utile a comprendere quali aspetti possano essere migliorati aumentare la fiducia percepita o

²⁶ B.H. Booms, M.J. Bitner, *Marketing strategies and organisation structures for service firms, in Marketing of Services*, American Marketing Association, 1981.

come instaurare un nuovo legame con coloro che ancora non hanno avuto rapporti con l'impresa.

Secondo Kotler, il modello tradizionale delle 4P considerava unicamente la prospettiva del produttore il che l'ha portato a sostenere un modello parallelo e alternativo che trasforma le 4P in 4C che mette il cliente al centro. Questo nuovo modello è stato teorizzato da Robert F. Lauterborn nel 1993, e prevede l'analisi delle seguenti variabili:

- Customer Value – Valore per il cliente

Il valore per il cliente va a sostituire quello che nello schema tradizionale era il prodotto, all'interno di questo modello si intende il valore del prodotto percepito dal cliente. Le aziende devono essere in grado di indossare i panni del cliente per capire di quali servizi extra avrebbero bisogno nel momento dell'acquisto, e cercando di fornirli prima ancora della concorrenza.

- Customer Costs – Costo per il cliente

Il costo per il cliente va in sostituzione delle decisioni di prezzo, e si traduce nella comprensione del prezzo che il cliente è disposto a pagare rimanendo soddisfatto anche dal punto di vista finanziario.

- Customer Convenience – Accessibilità per il cliente

L'accessibilità per il cliente va a rimpiazzare quella che nel precedente modello rappresentava il fattore della distribuzione. Considerando questa variabile l'impresa dovrà tenere conto di scegliere le modalità distributive che risultano essere più convenienti al consumatore, pensando alle reali esigenze di quest'ultimo.

- Customer Communication – Comunicazione per il cliente

La comunicazione per il cliente sta al posto del mix di promozione, in questo caso l'impresa dovrà svolgere una comunicazione orientata al consumatore. Non si tratta della "semplice" attività di pubblicità o di merchandising, ma la comunicazione in questo caso dovrà essere fatta con lo scopo di costruire nella mente del consumatore un brand forte, in grado di creare una relazione duratura con il cliente.

2.3.2 Le Leve di Trade Marketing

Nello sviluppo delle Leve del Trade Marketing è di fondamentale importanza considerare le variabili che compongono il Marketing Mix “tradizionale”, ovvero quello formato dalle 4P. Le leve del TM rappresentano infatti le attività attraverso cui le variabili del marketing mix trovano applicazione, e assume particolare importanza in questo contesto la politica distributiva. Considerando l’impatto che ha avuto il suo ruolo grazie alla sua evoluzione nei processi di marketing di filiera, lo sviluppo della distribuzione moderna ha portato ad una modifica della struttura dei canali di vendita e alle condotte delle imprese commerciali, così da mettere in discussione l’idea di fondo per la quale la distribuzione è considerata solamente come una leva del marketing-mix. La distribuzione risulta quindi essere molto più di questo, specialmente se si considera la rilevanza che tende ad assumere sulle politiche e performance di marketing industriale.²⁷

Come descritto nel paragrafo precedente la distribuzione è l’insieme delle attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, o anche a punti vendita e negozi: queste attività rappresentano le Leve del Trade Marketing. Alcune delle leve principali riguardano: condizioni di vendita, assortimento, promozioni al trade, merchandising, forza vendita, logistica. Nel dettaglio:

❖ Condizioni di vendita

L’elemento di partenza per arrivare ad una visione generale su quelle che sono le condizioni di vendita è il prezzo di listino del prodotto. Per la determinazione di questo, valgono in linea generale gli stessi approcci descritti nella politica di prezzo del Marketing Mix, ma adattandoli al rapporto tra produttore e distributore, prestando quindi una maggiore attenzione onde evitare che si verifichino palesi discriminazioni tra i diversi intermediari. Queste discriminazioni si hanno quando vi sono differenze tra i vari distributori per quanto riguarda l’erogazione o la ricezione di beni e servizi e le condizioni economiche applicate, ovvero nel prezzo netto del prodotto.²⁸ Un primo caso di

²⁷ ALBION M.S., *Advertising’s hidden effects: manufacturers’ advertising and retail pricing*, Auburn House Publishing, Boston, 1983.

PORTER M., *Interbrand choice, media mix and market performance*, in *American Economic Review*, Vol. 66, n.2, pp. 398-406, 1976.

²⁸ CRISTINI G., FORNARI D., LUGLI G., *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Egea, Milano, 1989.

discriminazione si vede applicato nel caso di condizioni di vendita diverse rivolte a diversi intermediari, ma che non trovano giustificazione dalle differenze nei costi di fornitura. Un altro caso di discriminazione si ha quando vengono praticate condizioni di vendita simili a cui vengono prestati servizi a diversi livelli. Il terzo caso di comportamento discriminatorio si ha quando prestazioni di servizi differenti vengono offerte a clienti diverse, ma facendo pagare loro lo stesso prezzo. L'insorgere di queste discriminazioni porta a degli svantaggi sia al produttore che al distributore perché causano delle situazioni di conflitto risolvibili solo attraverso ingenti perdite economiche per l'azienda produttrice che si vedrà obbligata a rivedere le condizioni di vendita praticate ai distributori e ad abbassarle di livello. Lo svantaggio che ne avrebbe il distributore dalle sopracitate azioni discriminatorie è ad esempio il fatto di dover trasferire nei prezzi al consumo le migliori condizioni di vendita ottenute dai fornitori; per i produttori allo stesso tempo lo svantaggio a fronte del trasferimento dei distributori, li vedrebbe costretti a ridefinire le condizioni di vendita per rispondere alle richieste della clientela discriminata.²⁹ Per arrivare però alla determinazione del prezzo di listino del prodotto è necessaria prima un'analisi di un insieme molto più articolato di condizioni contrattuali. Un primo strumento negoziale che porta alla definizione del prezzo è costituito dallo sconto che il produttore concede al distributore in seguito in base all'esigenza di diverse circostanze. La prima tipologia di sconto è quella di canale/cliente che comporta una scontistica diversa fra i vari clienti, giustificata in base al peso che il cliente riveste nel fatturato dell'azienda e nel mercato distributivo. Un altro tipo di sconto utilizzato dalle aziende produttrici è quello logistico, il quale si differenzia nel caso di consegna a deposito, consegna a punto vendita o a carico. Gli sconti effettuati nel caso di consegna a deposito sono per i produttori giustificabili dal fatto che consegnare in un unico Centro Distributivo anziché ai vari punti vendita consenta uno sforzo minore al produttore e perciò degno di essere remunerato. Nel caso dello sconto previsto per la consegna al punto vendita la giustificazione è data nel minore o nel maggiore costo della distribuzione fisica al variare dei formati distributivi. Lo sconto a carico invece viene effettuato nei confronti di quei clienti che accettano di acquistare un quantitativo sufficiente a saturare il mezzo di trasporto, così da ottimizzare i carichi inviati al magazzino/deposito del distributore. Altra

²⁹ FORNARI D., *La pianificazione degli assortimenti nella distribuzione moderna, in Industria & Distribuzione*, n.0, Franco Angeli, Milano, 1999.

tipologia di sconto utilizzata sono i cosiddetti sconti canvass, utilizzati principalmente per aumentare il sell-in dell'impresa produttrice. Il vantaggio per il produttore sarà quindi di avere la possibilità di riempire i magazzini dei distributori con la propria merce, per il distributore il beneficio ottenuto si tramuta in una maggiore quantità di merce a parità di prezzo. Altri istituti che portano alla determinazione delle condizioni di vendita possono essere: i premi di fine anno, i termini di pagamento, i contributi promozionali e quelli di referenziamento. Con il primo si fa riferimento a quello sconto che viene concesso come una sorta di premio a fine anno, a quei clienti che dimostrano di aver raggiunto un determinato volume di vendita che diventa un incentivo all'espansione del fatturato. I termini di pagamento indicano la modalità e i tempi di pagamento del prezzo delle merci acquistate, più breve sarà il termine di pagamento più sarà lo sconto in quanto gli oneri finanziari a carico del produttore risultano maggiori. Per quanto riguarda i contributi promozionali, si tratta di sconti erogati dall'azienda produttrice per sostenere le vendite nei punti vendita ad esempio attraverso una remunerazione di servizio di progettazione/gestione delle promozioni o di affitto di spazio per le dimostrazioni in punto vendita ecc. I "listing fee" o contributi di referenziamento hanno lo scopo di incentivare la clientela commerciale a trattare tutti i prodotti del portafoglio aziendale, in modo tale di consentire all'impresa produttrice di piazzare nel mercato anche i prodotti che hanno una bassa rotazione.

❖ Assortimento

L'impresa produttrice deve essere in grado di offrire ai singoli distributori una gamma di prodotti che sia coerente con le esigenze espresse da ciascuno di essi e dai mercati a cui fanno riferimento. L'assortimento di prodotti è rilevante nelle politiche di marketing perché assume diverse configurazioni. Come prima cosa rappresenta il servizio principale che i distributori effettuano nei confronti dei consumatori consentendo loro di scegliere fra più alternative sia dal punto qualitativo che quantitativo. L'assortimento dei prodotti consente poi alla distribuzione di aumentare il suo grado di differenziazione e permette alle industrie di presentare la varietà del loro intero portafoglio-prodotti. L'assortimento risulta importante anche perché permette di definire la segmentazione della domanda e di conseguenza di esprimere i bisogni dei consumatori; è inoltre visto come il risultato delle negoziazioni che avvengono tra industria e distribuzione. Infine, come ultimo aspetto ma non per importanza, l'assortimento dei prodotti è utile al fine di misurare le performance

economiche del punto vendita. Il processo che porta alla formazione dell'assortimento è un processo molto articolato, basato su strategie assortimentali condizionate dagli obiettivi che l'industria intende perseguire. Gli obiettivi possono essere di carattere finanziario e quindi di cash flow, di marginalità, di rotazione, di profittabilità, ecc.; oppure gli obiettivi possono essere di tipo commerciale quindi focalizzati sui volumi di vendita, su quote di mercato, sulla differenziazione, sull'esclusività, sulla costruzione di un'immagine fondata sulla qualità e non sulla convenienza.³⁰ Nelle realtà distributive gli aspetti finanziari e di marketing sono integrati fra loro ma con una diversa visione di quello che può essere il vantaggio competitivo per l'azienda, il che porta ad una differenziazione tra i modelli culturali, organizzativi ed economici della distribuzione. Nell'approccio finanziario i rapporti negoziali con l'industria sono considerati il vantaggio competitivo della distribuzione. Questa considerazione si basa sul fatto che le performance economiche delle imprese commerciali sono condizionate dalla loro capacità di ottenere condizioni di acquisto dai fornitori più favorevoli dato il loro potere contrattuale. In quest'ottica la formazione dell'assortimento da trattare nei punti vendita, è dettata da una scontistica nella fornitura più che da una volontà di soddisfare i bisogni dei consumatori. Nel caso di un approccio dal punto di vista del marketing, la fonte del vantaggio competitivo trova fondamento nella relazione di fiducia che si è andata a creare con i consumatori finali, ottenuta con le politiche di marketing e di vendita. La formazione degli assortimenti comporta un'ulteriore definizione ovvero quella dell'ampiezza e della profondità merceologica dei punti vendita. Con ampiezza si intende il numero di categorie di prodotti trattati mentre con profondità si intende il numero delle marche di codici-prodotto per ciascuna categoria. In considerazione di questi due aspetti con l'evoluzione dei sistemi di filiera si è sviluppata una metodologia definita category management. Questo approccio consiste in un 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.³¹ L'implementazione di questa metodologia avviene attraverso la formulazione di piani di

³⁰ HARRIS B.F., MC PORTLAND M., *Category management defined: what is and why it works*, in *Progressive Grocer*, Vol. 72, n.9, pp. 5-8, 1993.

ECR ITALIA, *Manuale ECR Italia sulla supply chain*, Milano, 1995.

³¹ https://gs1it.org/content/public/8e/c9/8ec97ee0-aa86-4210-953b-f6a32c911366/category_management.pdf

categoria nei quali vengono formulati obiettivi, ruoli e azioni in riferimento ai prodotti e alle marche che costituiscono gli assortimenti. Il primo passo da fare per sviluppare questi piani è individuare il ruolo del prodotto in tema di marketing all'interno dell'assortimento.³² Come punto di partenza è fondamentale avere a disposizione un sistema informativo sulle singole categorie che sia in grado di fornire le informazioni necessarie utili sui comportamenti di acquisto dei consumatori, il posizionamento competitivo dei distributori, le performance dal punto di vista economico, le vicende di mercato e la situazione dei rapporti con i fornitori. Tutte queste variabili possono essere riassunte e rappresentate con due indicatori, il primo dato dal grado di importanza che ha la categoria per il consumatore ed il secondo dal grado di importanza che la categoria riveste invece per il distributore. La combinazione di questi due indicatori porta alla definizione dei ruoli di marketing delle categorie dell'assortimento individuando così la destinazione, la routine, il servizio e lo sviluppo. Nel ruolo della distribuzione vengono associate tutte quelle categorie che hanno un'importanza significativa per il distributore sia in termini di vendite sia di margini, per questo a queste categorie vengono destinati investimenti di una certa importanza con lo scopo di differenziare e migliorare l'immagine qualitativa associata al punto vendita. Il ruolo di routine vede coinvolti quei prodotti che portano ad associare il formato distributivo alla convenienza, e questo attraverso varie strategie che possono comprendere un posizionamento di prezzo aggressivo a scaffale o un'elevata attività promozionale. Anche nel caso del ruolo del servizio rientrano quei prodotti che vogliono trasmettere un significato di convenienza, ma in questo caso il senso è orientato ad un significato di praticità/comodità/velocità degli acquisti. Infine, il ruolo di sviluppo comprende quei prodotti che si differenziano per un posizionamento di nicchia, di stagionalità, di occasionalità; sono perciò prodotti che interessano solo un certo target di acquirenti e vengono inoltre acquistati solamente in particolari situazioni.

❖ Promozioni al trade

³² CASTALDO S., BERTOZZI P., *Category management: creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

HARRIS B.F., MCPORTLAND M., *Category management defined: what is and why it works*, in *Progressive Grocer*, Vol. 72, n.9, pp. 5-8, 1993.

LUGLI G., CRISTINI G., *Category value. Il marketing integrato nel largo consumo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

Le trade promotion ovvero le promozioni rivolte agli intermediari commerciali sono attività sviluppate con il fine di modificare il comportamento del distributore o rivenditore, per far in modo che esso sostenga attivamente un brand o un prodotto.³³ Gli obiettivi principali che le attività di trade promotion si prefiggono di raggiungere sono: conquistare uno spazio espositivo che dia la miglior visibilità ai nuovi prodotti o nel caso di quelli già presenti nel punto vendita, assegnargliene uno che dia maggiore visibilità; arrivare ad avere una rotazione degli stock in grado di impedire che il prodotto non venga consegnato al punto vendita; spingere i rivenditori ad acquistare maggiori quantità dei prodotti che già acquistano abitualmente e incoraggiarli nell'acquisto anche dei nuovi prodotti. Generalmente le attività di promozione al trade con cui l'industria punta a raggiungere gli obiettivi prefissati prevedono sconti, incentivi e premi; in questo modo i rivenditori sono incoraggiati ad acquistare maggiori volumi di prodotti dall'azienda e a dare loro maggior visibilità per raggiungere gli obiettivi di vendita previsti.³⁴

❖ Attività sul punto vendita

Una leva del Trade Marketing che riveste un ruolo di particolare importanza è data dalle attività svolte nel punto vendita. A questo proposito è bene menzionare quello che è definito come merchandising, ovvero l'insieme di tutte le iniziative messe in atto all'interno del punto vendita con lo scopo di aumentare le vendite. Secondo il pubblicitario Morris Hite la pubblicità spingerebbe le persone verso le merci, mentre il merchandising porterebbe le merci verso le persone, secondo questa visione una strategia di merchandising ha il compito di controllare che i prodotti siano disposti correttamente ed in modo organizzato all'interno del negozio, così da attirare l'attenzione dei consumatori e portarli ad acquistare.³⁵ Alcune delle attività previste in tema di merchandising riguardano ad esempio la disposizione dei prodotti sulle vetrine e sugli scaffali e il layout del punto vendita in quanto tutto lo spazio del negozio deve essere pianificato in modo da rendere facile e intuitiva la ricerca del cliente e in modo da evitare qualsiasi tipo di complicazione al visitatore durante la fase di analisi e selezione dei prodotti. In questo contesto si inserisce una figura che sta sempre più crescendo di importanza: il visual merchandiser, colei/colui che si occupa della disposizione dei

³³ <https://www.glossariomarketing.it/significato/promozione/>

³⁴ <https://www.fruitecom.it/magazine/trade-marketing-vendi-di-piu-coinvolgendo-i-distributori/>

³⁵ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/merchandising/>

prodotti all'interno del punto vendita e dell'allestimento della vetrina.³⁶ Gli elementi che opportunamente collocati consentono di conferire una maggiore visibilità ai prodotti sono chiamati materiali POP – point of purchase che tradotto significa punto di acquisto. Questi beni si identificano in articoli in materiale durevole, o non durevole, che hanno la capacità di evidenziare le caratteristiche di un brand e di migliorarne la sua visibilità agli occhi dei consumatori. A testimonianza dell'importanza che questi materiali svolgono nell'attività di marketing è stato provato il fatto che gli espositori hanno una notevole influenza sulle decisioni d'acquisto dei consumatori, tanto che una ricerca ha dimostrato come oltre il 70% delle decisioni di acquisto avvengono proprio nei punti vendita e, il 60% di queste, sono dovute ai materiali POP. Questi materiali vengono generalmente chiamati display, i quali possono distinguersi tra display da terra e non, e costituiscono diverse tipologie di espositori: espositori da banco, espositori da terra, tower, banner, ecc.³⁷ Anche se in maniera indiretta, è possibile far rientrare nelle strategie di merchandising qualunque azione volta a migliorare la customer experience in-store, avente però come fine ultimo l'aumento degli acquisti. Rientrano quindi in questo ambito ad esempio l'organizzazione di campagne promozionali da parte delle aziende produttrici così da consolidare l'immagine dei rivenditori e dei rispettivi punti vendita o anche l'organizzazione di eventi ad hoc presso i singoli distributori così da favorire l'afflusso di persone e avere maggiori probabilità di vendita dei prodotti.

❖ La forza vendita

La rete di vendita costituisce una struttura organizzativa formata dal personale di vendita preposto al contatto diretto con la clientela, tale struttura ha i compiti fondamentali di trovare clienti potenziali, persuaderli ad acquistare e mantenerli soddisfatti.³⁸ La forza vendita, inoltre, svolge un ruolo di collegamento fra l'impresa e il cliente, oltre che di rappresentanza: i venditori, infatti, sono quasi sempre più vicini ai clienti di chiunque altro nell'impresa, e sono generalmente incaricati di fornire al cliente anche informazioni e servizi post-vendita. Questo contatto diretto offre ai venditori l'opportunità di generare vendite aggiuntive e di valutare i punti di forza e di debolezza dei prodotti dell'impresa e altre componenti del marketing mix. La rete di vendita a seconda del settore interessato

³⁶ <https://www.studiocomunicazionevisiva.com/magazine/chi-e-cosa-fa-il-visual-merchandiser/>

³⁷ <https://www.in-store-promotion.it/materiale-pop-tipologie/>

³⁸ <https://www.glossariomarketing.it/significato/rete-vendita/>

e agli obiettivi che intende perseguire l'azienda può essere organizzata con modalità diretta, indiretta o mista. Una rete vendita diretta è formata da venditori che sono legati all'impresa da un rapporto di lavoro dipendente, mentre la rete di vendita indiretta è costituita da collaboratori autonomi, non vincolati all'impresa da un rapporto di lavoro dipendente. La rete di vendita mista si traduce invece in un mix delle due tipologie precedenti. La scelta di adottare una modalità di vendita rispetto ad un'altra dipende dalla valutazione di alcuni fattori come ad esempio: la struttura dei costi dell'azienda, la numerosità, tipologia e concentrazione geografica della clientela e le prestazioni dei venditori.³⁹ Un altro tipo di classificazione delle reti di vendita può essere fatta in base alla loro organizzazione ovvero per zona, prodotto e clientela. Nell'organizzazione per zona ad ogni venditore è assegnata un'area geografica esclusiva nella quale rappresenta l'azienda per la vendita di prodotti e verso tutti i clienti potenziali. L'organizzazione per prodotto si realizza invece quando ogni venditore ha la responsabilità della vendita di una linea di prodotti, in questo caso più venditori della stessa azienda possono operare quindi sullo stesso territorio e contattare il medesimo cliente per la fornitura di prodotti diversi. Infine, nel caso dell'organizzazione per clienti, ad ogni venditore è affidata la gestione di gruppi di clienti omogenei, ossia con importanti caratteristiche in comune. Le figure principali che svolgono in prima persona le attività di promozione e vendita – che verranno presentate nei capitoli successivi - dei prodotti dell'impresa produttrice dirette agli intermediari e che si differenziano fra loro per mansione o canale di vendita sono: agenti, area manager e key account manager.

❖ Logistica

Per far fronte alla crescente competitività nel mercato l'impresa per portarsi in una posizione di vantaggio deve cercare di spiccare per la sua efficienza, una leva fondamentale che aiuta l'impresa a raggiungere livelli di efficienza più elevati è data dalla logistica. Questa leva si occupa del coordinamento di tutte le attività riguardanti il trasporto e la consegna dei prodotti realizzati dall'impresa di produzione. Il più delle volte la logistica è vista come l'ultimo anello organizzativo che si deve occupare della semplice spedizione il che ne rappresenta effettivamente una parte, ma questa funzione significa anche organizzazione, programmazione, gestione. L'affermarsi della logistica come leva

³⁹ <http://www.benedetti-co.it/wp-content/uploads/2017/05/Rete-di-vendita-diretta-indiretta-o-mista.pdf>

di trade marketing è dovuto allo sviluppo di un nuovo contesto di mercato caratterizzato dal rallentamento della crescita dei consumi e dall'intensificarsi della concorrenza tra parti industriali e commerciali. Si è così consolidata una visione di logistica integrata, da intendersi come l'insieme delle attività svolte sottoforma di partnership dalle imprese industriali e commerciali con il fine di ottimizzare la gestione dei flussi delle merci e delle informazioni di filiera.⁴⁰ Questa funzione di logistica integrata ha essenzialmente come obiettivo quello della riduzione dei costi di interfaccia che consistono in: costi di rifornimento e riordino dei punti vendita, costi di stoccaggio a deposito, costi di gestione delle promozioni di amministrazione degli ordini e delle fatture, costi sostenuti per la forza vendita, costi di logistica industriale, costi per le iniziative di sell-in, costi per l'imballaggio e costi per i cambiamenti di formato dei prodotti. Il servizio logistico è importante per il produttore perché gli permette di aumentare lo standard nell'attività di vendita dei prodotti e di conseguenza di fungere da indicatore circa il livello di soddisfazione del cliente commerciale. Il produttore infatti riuscirà ad avere un vantaggio competitivo nel mercato intermedio di riferimento solo se in grado di offrire un servizio migliore rispetto a quello dei concorrenti differenziandolo per specificità, bisogni e peso della clientela commerciale.⁴¹ Gli elementi che la distribuzione usa per valutare il servizio offerto dalla logistica da parte del produttore sono la disponibilità, la capacità, la risposta e la qualità di erogazione.⁴² Tutti questi elementi possono essere meglio descritti attraverso degli indicatori che qualificano le diverse fasi della logistica:

- la disponibilità dell'impresa a soddisfare adeguatamente le richieste di acquisto da parte della clientela commerciale;
- la capacità di risposta fa riferimento alla durata del ciclo dell'ordine, alla flessibilità del processo di distribuzione fisica e alla gestione dei problemi⁴³;
- il lead time, ovvero il tempo che va dal momento dell'emissione dell'ordine a quando il cliente riceve la merce;

⁴⁰ CASTALDO S., ZECCA V., *La reingegnerizzazione delle relazioni distributive: l'esperienza ECR*, in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *I processi di marketing*, Egea, Milano, 1997.

⁴¹ FORNARI D., *La logistica integrata*, in *Trade Marketing & Sales Management*, pp. 21-27, Egea, Milano, 2018.

⁴² FORNARI D., *Trade Marketing. Relazioni di filiera e strategie commerciali*, Egea, Milano, 2009°.

⁴³ BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., HELFERICH O.K., *Logistica. Strategia e integrazione in azienda*, Tecniche Nuove, Milano, 1989.

- la frequenza di consegna e la riduzione del tempo per quanto riguarda l'evasione dell'ordine che portano ad una riduzione della giacenza media e dei relativi costi per il distributore;
- la gestione dei problemi che si traduce nella capacità dell'impresa produttrice a rimediare ad eventuali errori avvenute all'emissione dell'ordine;
- la qualità di erogazione ovvero la propensione del produttore a fornire informazioni e servizi accessori di supporto. In questo aspetto qualitativo sono da considerare anche le modalità di gestione dei documenti amministrativi e di liquidazione dell'ordine.

Ora che i punti salienti del Trade Marketing sono stati teoricamente delineati, l'obiettivo da raggiungere è analizzare se l'effettiva implementazione delle attività non più su carta ma quindi anche a livello pratico porti ad un vantaggio che risulti tale anche in senso concreto. La pratica attraverso la quale le Leve di Trade Marketing vengono stabilite, concordate o trattate per poi essere implementate è la negoziazione, su cui ci si focalizzerà nel capitolo seguente. Lo scopo di questa ricerca è di fornire risposte in grado di soddisfare le seguenti domande: Il beneficio tratto dalle politiche di trade marketing soddisferà più il produttore o il rivenditore?; Avranno entrambi lo stesso benessere?; È assicurato il fatto che l'applicazione delle attività di trade marketing porti ad un risultato positivo?.

CAPITOLO 2 – LA NEGOZIAZIONE NEI RAPPORTI DI FILIERA

2.1 Approcci alla negoziazione

Nel capitolo precedente si è trattato di quanto la distribuzione abbia sviluppato una crescente importanza nei confronti dell'industria nonché di una notevole autonomia nel comprendere le preferenze del consumatore; è in quest'ottica che le politiche di marketing cessano di rappresentare un'area di esclusiva manovra delle imprese industriali per diventare attività sottoposte a regime negoziale fra le due parti.⁴⁴ In questa prospettiva, le esigenze e le richieste della distribuzione vengono ad assumere un ruolo fondamentale nelle strategie dell'industria, che cercherà di soddisfarle attraverso l'offerta di "pacchetti prodotto-servizio" differenziati a seconda delle diverse tipologie di imprese commerciali. Lo sviluppo del Trade Marketing come approccio specifico allo studio dei rapporti industria-distribuzione consente di approfondire la dimensione operativa del confronto fra le due categorie di operatori. Ciò che risulta essenziale a questo punto è la definizione dei principi sulla base dei quali è necessario sviluppare le politiche che il marketing propone: l'attenzione dovrà essere rivolta alle condizioni e ad i modi con cui tali politiche vengono elaborate e gestite, tenendo conto delle caratteristiche interne dell'impresa che le mette in atto, del contesto competitivo e del tipo di interlocutori coinvolti. L'obiettivo del confronto negoziale è diventato quello di fissare non il solo prezzo della compravendita di merci, ma anche quello della compravendita di servizi, il tutto tramite la stipula di accordi commerciali. Il processo mediante il quale le parti sono tenute a stabilire cosa ciascuna si aspetta di ricevere e cosa è disposta a dare, al fine di raggiungere un patto mutuamente vantaggioso prende il nome di negoziazione.

Come si analizzerà più avanti gli approcci a cui solitamente si fa riferimento nelle pratiche di negoziazione sono quello distributivo e quello integrativo. Il primo caso, conosciuto anche come negoziazione di posizione si configura in una situazione dove le parti cercano di raggiungere vantaggi unilaterali a discapito delle controparti. Questo tipo di contrattazione si basa su punti di vista fissi e tende a tradursi in un compromesso o in

⁴⁴ GUATRI L., *Saluto di apertura alla Conferenza Nazionale CESCO CONFCOMMERCIO, sui Rapporti Industria-Distribuzione*, 1-2 Luglio 1987.

nessun accordo. Nel caso della negoziazione integrativa invece o anche definita di interesse, le parti coinvolte mirano al raggiungimento di un accordo che porti ad un vantaggio comune. Nella pratica non vi è l'assoluta certezza che una tecnica sia migliore dell'altra, la scelta dell'una rispetto all'altra non implica che il risultato ottenuto sia quello sperato e che sia in definitiva quello ottimale. La preferenza dell'una rispetto all'altra dipende anche dall'obiettivo che le parti intendono perseguire. Sebbene il principio di base della negoziazione è quello che vede i negoziatori in una posizione tale da essere in grado di agire secondo le prospettive di entrambe le parti in funzione degli interessi in gioco e soprattutto di come il tempo ed il mantenimento del rapporto con la controparte siano determinanti, sarebbe opportuno optare per un percorso integrativo così da creare rapporti positivi di lungo periodo con la controparte. Bisogna tenere conto però del fatto che vi sono molti altri casi in cui la negoziazione ha caratteristiche one-shot e non vengono individuate opportunità integrative risultando quindi migliore la scelta di entrare in una contrattazione distributiva.⁴⁵ Altre volte la soluzione può prevedere una negoziazione mista, prendendo quindi elementi sia dell'approccio integrativo sia da quello distributivo, questo perché spesso dietro ogni posizione ci sono molti interessi. Se le parti si concentrano sull'identificazione di tali interessi, aumenteranno la loro capacità di sviluppare soluzioni vantaggiose per tutti. Il classico esempio di contrattazione basata sugli interessi e di creazione di valore comune è quello di una disputa tra due bambine su un'arancia. Entrambe le ragazze prendono la posizione che vogliono l'arancia intera. La loro madre funge da moderatrice della disputa e sulla base delle loro posizioni, taglia l'arancia a metà e dà a ogni ragazza la metà. Questo risultato rappresenta un compromesso. Tuttavia, se la madre avesse chiesto a ciascuna delle ragazze perché voleva l'arancia - quali fossero i suoi interessi - ci sarebbe stato un risultato diverso, vantaggioso per entrambe le parti. Questo perché una ragazza voleva mangiare la polpa dell'arancia, mentre l'altra voleva solo la buccia da usare nella cottura dei biscotti.⁴⁶

Secondo quanto sostiene Varaldo⁴⁷, la struttura del legame che intercorre fra industria e distribuzione è influenzata da tre diverse componenti: la componente contrattualistica, la

⁴⁵ <https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=403>

⁴⁶ <https://www.beyondintractability.org/essay/interest-based-bargaining>

⁴⁷ VARALDO R., DALLI D., *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, 2011.

componente competitiva e la componente strategica. Il prevalere di una di queste componenti rispetto alle altre porterà alla scelta di un approccio negoziale piuttosto che di un altro.

Nelle relazioni in cui prevale la componente contrattualistica, l'interesse delle parti è essenzialmente di puro e semplice scambio di un prodotto o servizio per una corresponsione di un determinato importo di denaro, per cui gli sforzi si concentrano per realizzare il massimo risultato nel minor tempo.

Le relazioni di natura competitiva si sviluppano in funzione di quelle che possono essere considerate come "invasioni di campo" dell'industria nell'area di attività della distribuzione e viceversa, in contrasto quindi con il principio della specializzazione e della reciproca integrazione funzionale. Questo contesto vede alterarsi l'armonia relazionale tra gli operatori nei diversi livelli della filiera produzione-distribuzione-consumatore, portando alla nascita di occasione di conflitto in una disputa sulle aree e funzioni di competenza.

Le relazioni di natura strategica fra industria e distribuzione si verificano in tutti quei casi in cui entrambe le parti riconoscono le opportunità e la convenienza che possono derivare dalla gestione delle rispettive attività orientata al medio-lungo termine, tutto in considerazione dei vantaggi che potrebbero ottenere attraverso l'interazione delle competenze specifiche e delle risorse nell'approccio al mercato e nel confronto con la concorrenza. Questa tipologia di forma di regolazione dei rapporti di mercato è principalmente sviluppata in quei settori in cui la funzione svolta dalla distribuzione e dei servizi destinati al consumatore finale risultano essere fondamentali per il successo del business, e dove dal canto della gestione industriale sono necessarie elevate competenze e risorse specifiche, difficilmente riproducibili e sostituibili. In questi casi si verifica tra produttore e distributore una convergenza nel considerare i propri destini vicendevolmente condizionati, a tal punto da far loro ritenere che solo attraverso una gestione strategica delle loro relazioni potranno ottenere un successo valido per entrambi nel medio-lungo periodo. Un aspetto da tenere in considerazione quando si tratta di gestione strategica è la possibilità che questa tenda a qualificarsi anche come possibile sbocco in fasi di elevata conflittualità fra le parti coinvolte di industria e distribuzione,

che possono provocare variazioni nei livelli di redditività del settore considerato e creare condizioni di elevata incertezza.

2.1.1 La dinamica fra imprese in termini di potere

Le forme di relazione che possono instaurarsi tra produttore e distributore presenteranno caratteristiche differenti e l'elemento chiave per comprendere verso quale direzione puntare al fine di raggiungere un vantaggio dall'accordo che si punta a stipulare è il grado di potere attribuito a ciascuna parte nella relazione. Il confronto negoziale che viene a verificarsi fra le parti coinvolte è condizionato dal potere contrattuale di ciascuna di esse, da intendersi come la capacità di un membro della filiera di controllare ed influenzare i comportamenti di mercato degli altri membri. Il grado di potere può essere misurato in base a quelle che il marketing ha individuato come potenziali fonti generatrici di esso. Prima fra tutte è quella della disponibilità di risorse, in particolare di quelle "scarse" o esclusive in termini di facilità di accesso a capitali, prodotti, materiali, design, capacità tecniche, conoscenze produttive e commerciali, marchi e insegne eccellenti, localizzazioni e formule distributive migliori. In questo caso il potere si misura sulla base del fatto che chi ha necessità di appropriarsi della risorsa scarsa, si trova in una posizione di svantaggio rispetto a chi ha un minore livello di necessità, questo trova spiegazione nel fatto che se la disponibilità fosse elevata i prezzi applicabili non lo sarebbero altrettanto e viceversa, se le risorse sono ridotte il potere contrattuale è maggiore e di conseguenza i prezzi che si possono ricavare sarebbero più alti.⁴⁸ Le dimensioni aziendali rispetto a quelle degli altri membri coinvolti nella negoziazione sono poi un'altra fonte di potere; infatti tanto maggiore è la dimensione tanto maggiore è la capacità di negoziare condizioni contrattuali vantaggiose.⁴⁹ La terza e la quarta fonte corrispondono rispettivamente al possesso di informazioni e ad il grado di esperienza da parte dell'azienda. Entrambe si traducono in una maggiore conoscenza del business ad esempio per quanto riguarda le alternative di approvvigionamento e dei mercati di sbocco o sulle tendenze che soddisfino la clientela finale; il possessore di tali conoscenze si vedrà in una

⁴⁸ WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, 1975.

⁴⁹ EYUBOGLU N., DIDOW N.M., BUJA A., *Structural Power in Channel Relationships*, in G.L. Frazier, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, 1992.

posizione di vantaggio nel confronto negoziale fra le parti perché ciò gli consente una maggiore capacità contrattuale. Infine, quinta e ultima fonte di potere è il livello di differenziazione dell'offerta rispetto ai concorrenti, riguardante sia i prodotti sia il loro collocamento nei punti vendita in base al grado che presentano di innovazione e distintività. L'esercitazione del potere può essere attuata mediante diverse modalità.⁵⁰ La prima modalità è data dall'incentivazione basata su premi e ricompense che un membro del canale può riconoscere ad un altro se si comporta coerentemente rispetto a quanto stabilito negli accordi della negoziazione. Al contrario un'altra modalità consiste nella messa in atto di sanzioni nei casi in cui i comportamenti di una delle parti sono difformi da quanto stabilito precedentemente nel patto negoziale. Una terza modalità di attribuzione del potere risiede nell'influenza che una parte ha rispetto all'altra sulla base della sua credibilità e affidabilità. La quarta modalità è data dalla competenza attraverso cui una componente riconosce ad un'altra maggiori conoscenze ed esperienze per svolgere una specifica funzione o attività. Ultima ma non per importanza, la quinta modalità attribuisce il potere ad una parte sulla base del senso di dipendenza sviluppato dall'altra nei suoi confronti, così da creare una condizione di sottomissione spontanea.

Sulla base di queste considerazioni relative al potere delle parti, le imprese possono perseguire due opzioni strategiche: la cooperazione, ovvero la ricerca di guadagni reciproci o la defezione, ossia il perseguimento di vantaggi individuali. I payoff delle strategie di un'impresa dipendono quindi dalla volontà delle parti e possono essere distinti in: un extra-profitto in caso di defezione, un guadagno con la cooperazione reciproca, una perdita causata dalla defezione di entrambe le parti o un danno per la mancata cooperazione di una parte nei confronti dell'altra che invece ha collaborato. Il verificarsi di uno dei risultati appena elencati solitamente comporta una destabilizzazione della relazione tra la filiera, con una conseguente ridefinizione del ruolo di potere delle parti il che può portare alla necessità di nuove regole per la definizione di nuovi accordi.⁵¹

L'assimilazione di quanto appena descritto porta quindi a mettere in discussione che il risultato finale derivante dell'accordo stipulato fra Industria e Distribuzione sia quello definitivo o il più ottimale che si possa ottenere. Lo strumento di analisi che risulta

⁵⁰ FRENCH J.R., RAVEN B., *The basis of social power*, in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959.

⁵¹ AXEROLD R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

appropriato e che rende facilmente intuibili le dinamiche della relazione fra le parti coinvolte nell'accordo è la teoria dei giochi.

2.2 Il contributo della Teoria dei Giochi

Nel contesto attuale in cui si vedono intrecciate le funzioni di Industria e Distribuzione la negoziazione assume un ruolo di rilevante importanza, ponendo maggiore attenzione agli accordi commerciali che si verificano all'interno del canale distributivo. Per comprendere i comportamenti delle imprese, oltre ad osservare il contenuto e le clausole contrattuali, è importante prestare attenzione anche alle motivazioni e modalità attraverso cui l'industria e la distribuzione definiscono le regole e la natura della loro attività. In questo elaborato l'analisi verrà condotta attraverso il contributo della Teoria dei Giochi, un modello matematico che consente di approfondire e modellare i processi di interazione strategica che intercorrono fra le parti coinvolte di produzione e distribuzione, indagare l'incidenza delle variabili economiche e gestionali nel definire la situazione di contrattazione, tracciare i percorsi di sviluppo delle relazioni distributive. Gli accordi distributivi verranno quindi rappresentati secondo modelli di giochi che mettono in evidenza i requisiti di base che consentono all'impresa di partecipare alle attività di negoziazione, le scelte strategiche effettuate, le condizioni ed i fattori che definiscono il piano delle azioni. Lo studio degli accordi contrattuali secondo i modelli di giochi si avvale di una chiave di lettura ermeneutica, ovvero attraverso un'interpretazione da un punto di vista soggettivo dei diversi aspetti della realtà, con il fine di prendere decisioni e compiere delle scelte, in questa prospettiva la realtà per il soggetto dipende da quello che lui percepisce in un dato momento storico. L'interpretazione della realtà in questa circostanza consente ai soggetti di recuperare il senso dell'interazione strategica, di costruire un contesto d'azione, di un orizzonte temporale e del significato che attribuiscono alle azioni della controparte. Secondo questo approccio quindi, la teoria dei giochi può essere utilizzata come strumento per comprendere gli accordi distributivi tra imprese, le motivazioni ed i loro processi cognitivi nonché l'evoluzione di un rapporto commerciale. Inoltre, la teoria dei giochi è uno strumento che consente di effettuare una semplificazione del legame tra industria e distribuzione nella realtà, consentendone quindi

una maggiore leggibilità dei processi decisionali.⁵² Di seguito verranno ricostruite le condizioni ed i fattori necessari per la definizione degli accordi commerciali e dei processi di interazione, con particolare riferimento ai requisiti di essenzialità, insostituibilità e interdipendenza delle imprese e del potere contrattuale, attraverso la rappresentazione degli accordi distributivi in giochi sulla base degli equilibri nella distribuzione del potere contrattuale.

2.2.1 Condizioni e fattori per la definizione di accordi commerciali

Nel caso specifico del rapporto tra Industria e Distribuzione, pur nella loro diversità strutturale, la relazione che intercorre fra queste due parti presenta le condizioni tipiche per l'applicazione della teoria dei giochi, quali:

- la conflittualità, intesa come la necessità da parte delle imprese di acquisire le risorse economiche alle condizioni più convenienti per ciascuna;
- l'interazione strategica e l'interdipendenza delle scelte, basate su un insieme di azioni conflittuali e collaborative in cui ciascuna impresa tiene debitamente conto delle mosse altrui prima di effettuare le proprie;
- le opzioni strategiche, che riguardano l'insieme delle decisioni in un determinato contesto che vanno a definire la storia contrattuale ed i suoi possibili sviluppi;
- l'insieme delle regole, sanzioni, convenzioni e consuetudini comportamentali a cui gli operatori dovranno attendere affinché lo scambio economico possa concretizzarsi.

Pertanto, in questo scenario la teoria dei giochi sarà utilizzata per interpretare le dinamiche competitive della negoziazione di cui saranno oggetto una sequenza di azioni riguardanti: differenziazione e discriminazione di prezzo, politiche distributive e di trade marketing, tipologia di informazioni raccolte e veicolate, composizione dell'assortimento, promozioni, sconti e merchandising.⁵³

Per l'avvio delle pratiche di negoziazione attraverso la teoria dei giochi, si vede necessario andare a definire quello che sarà il contesto di azione che vede coinvolte le

⁵² LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, pp. 250-251, 2011.

⁵³ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, pp. 255-256, 2011.

imprese, questo processo è un'operazione complessa che richiede una riflessione sugli elementi che lo vanno a determinare. Le condizioni di base per la negoziazione risiedono nei requisiti di essenzialità, insostituibilità e interdipendenza di uno o più giocatori; questi i fattori considerati come elementi costitutivi del potere contrattuale tra i membri della filiera distributiva.

Considerando quanto già argomentato nel paragrafo 2.1.1, il potere contrattuale risulta un fattore rilevante nella procedura negoziale in quanto esprime la capacità dei componenti del canale di influire sulle decisioni degli altri soggetti. Il potere contrattuale tra Industria e Distribuzione è espresso generalmente da tre dimensioni: dominio, ampiezza e peso. Il dominio si identifica nella capacità di un'impresa di influire sugli altri componenti della relazione, ove si sia verificata un dislivello nelle risorse a disposizione fra produttore e distributore; in altri termini il dominio esprime l'essenzialità delle imprese nella relazione distributiva causata dall'esistenza di vincoli che ostacolano l'intercambiabilità fra le parti. L'ampiezza fa riferimento agli elementi di gestione su cui è possibile esercitare un controllo o meno. Esempi del primo caso possono essere la negoziazione di contributi promozionali, gli sconti di fine anno, i quantitativi acquistabili; nel secondo caso rientrano invece i prezzi di listino, gli sconti e i contributi che si riferiscono alle scelte di posizionamento del produttore che rientrano nella sua autonomia di trade marketing.⁵⁴ Il peso rappresenta invece la capacità di condizionamento di ciascun membro nella relazione. Peso della marca commerciale e peso della marca industriale sono alcune delle dimensioni attraverso cui si esprime, rispettivamente riferendosi al volume di vendita realizzato dal distributore sul fatturato del produttore ed il tasso di crescita annuale e alla quota di vendita di una marca industriale sul fatturato di categoria merceologica dell'impresa di distribuzione e del tasso di crescita annuale. Altre dimensioni attraverso cui si esprime il fattore peso sono la quota di mercato della marca industriale ed il suo tasso di crescita e la quota di mercato dell'insegna ed il suo tasso di variazione annuale.⁵⁵

⁵⁴ LUGLI G., *Evoluzione dei rapporti contrattuali nella filiera grocery*, Sinergie, n.47, pp. 17-55, 1998.

⁵⁵ FORNARI D., *Le Strategie di Trade Marketing*, Egea, Milano, 1990.

In funzione delle dimensioni appena descritte, attraverso un contributo elaborato da Maria Cristina Longo⁵⁶ sulla teoria dei giochi si possono ipotizzare - nella regolazione del processo di negoziazione - situazioni di contrattazione che possono presentare equilibri e sbilanciamenti nel potere attribuito alle parti coinvolte. Nell'Exhibit 2.1 sono presentate in modo schematico le relazioni che possono presentarsi in base al potere contrattuale attribuito a produttore e distributore. Ciascuna delle ipotesi considera il grado di essenzialità, insostituibilità e dipendenza delle imprese quali requisiti per la negoziazione e gli elementi critici che contraddistinguono la condotta negoziale fra industria e distribuzione.

Exhibit 2.1 Tipologie di accordi e processi di interazione

Potere	Situazione di contrattazione	Condizioni base			Comportamento negoziale
		Essenzialità	Insostituibilità	Interdipendenza	
Marca/Insegna		Marca/Insegna	Marca/Insegna	Marca/Insegna	
- -	Bilanciata	- -	- -	- -	mero scambio
+ -	Sbilanciata	+ -	+ -	- +	Trattative gerarchizzate
- +	Sbilanciata	- +	- +	+ -	Trattative gerarchizzate
+ +	Bilanciata	+ +	+ +	+ +	Collaborazione o Conflitto

Fonte: Elaborazione a cura di Maria Cristina Longo⁵⁷

Applicando quanto stabilito dalla teoria dei giochi nel processo di negoziazione alle parti coinvolte di Industria e Distribuzione, e considerando il contesto ed il potere a loro attribuito, sono risultati quattro tipologie di accordi distributivi di tipo negoziale; che verranno analizzati nel dettaglio nel paragrafo a seguire.

2.3 Tipologie di accordi distributivi nella negoziazione

⁵⁶ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, 2011. Fonte: https://www.researchgate.net/publication/280318830_Relazioni_distributive_dinamiche_competitive_e_teorìa_dei_giochi

⁵⁷ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, p.260, 2011.

2.3.1 Assenza di gioco

La casistica in cui si rileva l'assenza di gioco è quella in cui tra impresa produttrice ed impresa distributrice vi è un basso potere contrattuale bilaterale, questo significa che la relazione fra le parti non presenta le condizioni essenziali per instaurare una negoziazione che abbia valenza strategica. Situazione di questo tipo si configura ad esempio nell'ipotesi in cui il produttore presenti prodotti poco noti ai consumatori e con un livello di differenziazione scarso o che il peso in percentuale della sua marca sia basso negli acquisti del distributore o nella quota di mercato nel territorio di riferimento del distributore. Dal lato del rivenditore le ipotesi possono riguardare la sua presenza in un unico o pochi punti vendita e di piccole dimensioni, o quando non siano in grado di generare elevati volumi che incidano sul fatturato del produttore. L'assenza di gioco presuppone quindi che l'accordo distributivo abbia unicamente come fine il mero scambio economico, privo quindi di obiettivi per l'instaurazione di un rapporto duraturo nel tempo.

2.3.2 Giochi sequenziali

Un altro caso da considerare grazie alla messa in atto della teoria dei giochi è la situazione in cui vi è la stipula di accordi in presenza di dipendenza solamente per una parte, dovuta essenzialmente a circostanze di disequilibrio nella distribuzione di potere che genera di norma essenzialità ed insostituibilità di un'impresa nei confronti di un'altra. Il coordinamento delle decisioni operative e la gestione della fase strategica spetteranno dunque a chi fra produttore e distributore si troverà in posizione di dominanza nei confronti dell'altro, mentre il contraente più debole dovrà adattarsi alle regole e alle clausole previste da contratto allo scopo di rendere stabili i rapporti. L'insieme di queste caratteristiche porta gli accordi ad assumere i connotati tipici delle trattative gerarchizzate e possono rappresentarsi secondo giochi di tipo sequenziale⁵⁸ dove il più forte stabilisce regole e vincoli per la gestione della relazione distributiva ed il più debole, in base a quanto sottoscritto dal primo, definisce il suo piano di azione scegliendo fra tre possibilità: rifiutare l'offerta fin da subito, accettare le regole, presentare una controfferta.

⁵⁸ COSTA G., MORI P.A., *Introduzione alla Teoria dei Giochi*, Il Mulino, Bologna, 1994.

I processi di interazione si sviluppano di fatto su una sequenza di offerte e controfferte nel tempo, un esempio può essere la negoziazione del prezzo di fattura di un prodotto fra un'impresa produttrice con un marchio consolidato ed un distributore locale di piccole dimensioni con basso potere contrattuale. Il produttore che si trova in una posizione dominante rispetto al rivenditore farà leva sui i suoi punti di forza presentando alla controparte un'offerta che risulta per lui essere più vantaggiosa tale da consentirgli di ottenere un extra-profitto. Il distributore può in questo caso rifiutare l'offerta se questo lo porta ad una perdita economica, accettarla se invece può consentirgli un guadagno o presentare una controfferta facendo leva sul retail mix e su eventuali politiche volte a favorire la penetrazione del prodotto nel punto vendita. Talvolta il gioco prevede una sequenza più articolata di offerte e controfferte e questo porterà ad allungare il periodo temporale di riferimento, vedendo ciascuna impresa in una continua ricerca di una posizione nel processo decisionale che gli consentirà di massimizzare i propri risultati. L'arrivo ad una soluzione che può considerarsi di equilibrio è data dal verificarsi di due condizioni: la razionalità collettiva, attraverso la quale i risultati che si puntano ad ottenere siano Pareto-superiori a quelli conseguibili in assenza di accordi o di meri scambi economici; la razionalità individuale, che vede ciascun giocatore trarre dalla ripartizione del payoff finale un risultato parziale superiore o che sia almeno uguale a quello che otterrebbe in assenza di regole, e quindi tale da rendere conveniente la stipula dell'accordo. La strategia in questo approccio che vede squilibri nel potere contrattuale, risiede nell'impatto che le stime del danno o del mancato guadagno di ciascuna parte possono generare sul contesto in cui le imprese interagiscono.

2.3.3 Giochi non cooperativi o cooperativi

Il fulcro della negoziazione trova fondamento in quelle situazioni in cui la distribuzione del potere contrattuale è spartito in egual misura, implicando che entrambe le imprese coinvolte siano essenziali, insostituibili ed interdipendenti. Le condizioni per una relazione bilaterale stabile sono si identificano qualvolta si verifichi l'esistenza di validi motivi per entrambi gli operatori a conservare nel tempo un rapporto d'affari. Il maggiore o minore coinvolgimento nella relazione può derivare da considerazioni di natura strutturale ma anche di natura strategica. Sia le aziende industriali che quelle commerciali

possono essere portatrici di determinati vantaggi competitivi che si rivelano essere preziosi per la controparte, esempi di tali risorse strategiche possono essere il possesso di informazioni critiche per il settore o il possesso di un marchio diffuso e stabilizzato; dal canto delle grandi imprese industriali il vantaggio a loro favore che possono esercitare nella contrattazione con la distribuzione può tradursi nel richiamo che portano i loro prodotti. I comportamenti assunti dai partners nell'ambito delle relazioni di filiera tendono quindi ad assumere un ruolo di fondamentale importanza nell'influenzare la natura dei rapporti di canale ed il loro evolversi verso posizioni di conflitto o collaborazione. I processi generati da queste condizioni possono tradursi rispettivamente in giochi non cooperativi e cooperativi. La relazione vede in questo caso la centralizzazione delle funzioni di marketing e degli acquisti che consentono al distributore la realizzazione di economie di scala soddisfacendo così il suo obiettivo di aumentare il potere contrattuale; allo stesso tempo le attività della distribuzione possono scontrarsi con quelle del produttore leader perché orientate verso uno sviluppo della store loyalty e ad intensificare la fedeltà al brand.⁵⁹

Gli approcci appena menzionati, che prevedono un elevato potere contrattuale bilaterale sono tema di maggiore argomentazione rispetto a quelli precedentemente descritti, perché quelli maggiormente identificabili nella realtà, a questo proposito data la maggiore rilevanza e corposità dell'argomento vi sarà dedicato il seguente sottocapitolo.

2.4 La negoziazione strategica

2.4.1 Strategia Win - Lose

Le condotte negoziali fra industria e distribuzione che si compongono in prevalenza della componente conflittuale si identificano nei processi della contrattazione distributiva. Tale forma di negoziazione viene anche denominata a somma zero - secondo cui la somma tra il valore del guadagno di una parte e quello della perdita dell'altro dà, appunto, zero – o strategia Win-Lose – ovvero quando una delle due parti potrà ottenere un vantaggio (win) a discapito dell'altra (lose). Essenzialmente ciò che ciascuna delle denominazioni

⁵⁹ BACCARANI C., (a cura di), *Imprese Commerciali e Sistema Distributivo: Una Visione Economico Manageriale*, Giappichelli, Torino, 1996.

sopracitate sta a significare è che in questa tipologia di negoziazione: uno guadagna, l'altro perde.

La non cooperazione nei processi di contrattazione distributiva, si basa su un principio di concorrenza nella relazione fra industria-distribuzione e dall'utilizzo di accordi che non prevedono forme di collaborazione, inducendo le imprese ad anteporre il risultato parziale ed individuale a quello collettivo. In questo caso il processo di interazione è incentrato sulla strategia della defezione piuttosto che in quella integrativa: questa permetterebbe di ottenere, in presenza di accordi non vincolanti, un extra profitto a favore di un contraente ed un danno nei confronti di chi ha cooperato. Si pone dunque il problema di definire i criteri che consentono all'industria ed alla distribuzione di prevenire strategicamente ad una soluzione di equilibrio e le modalità che permettono il rispetto delle attività concordate informalmente. Da quanto appena descritto ne consegue quindi che nelle relazioni distributive a contenuto conflittuale, la soluzione potrebbe non esistere, essere unica o molteplice, nonché dipendente dalle ipotesi che ciascuna impresa definisce sulle possibili azioni delle altre.

Ai fini della negoziazione e delle modalità per coordinare le decisioni in maniera informale, la storia degli effetti e l'orizzonte temporale assumono un significato rilevante per la comprensione del contesto d'azione. Quest'ultima è incentrata sui seguenti elementi: le attività di imitazione reciproca dei comportamenti di un'impresa rispetto all'altra, la comunicazione delle azioni e decisioni alle imprese contraenti; la valutazione delle minacce e dei segnali strategici sulla base della reputazione e credibilità delle sue promesse; l'uso di sanzioni quali ad esempio sospensioni nella fornitura dei prodotti, condizioni di vendita più rigorose, discriminazione spaziale dei prezzi al consumo, interruzione della vendita dei prodotti nei punti vendita, politiche di merchandising contrarie al posizionamento di un prodotto. La tensione conflittuale e le difficoltà a prevenire a soluzioni di equilibrio con riduzione dei margini di redditività fanno sì che le imprese siano d'accordo a non essere in disaccordo.

Per comprendere meglio il concetto del gioco non cooperativo, viene preso come esempio il caso in cui le imprese si trovano a scegliere, senza alcun accordo vincolante, se adottare una politica di comunicazione integrata per prodotti a marca industriale e commerciale in

concorrenza fra loro. I possibili risultati della negoziazione sono proposti nella matrice Exhibit 2.2 a seguire, che ripropone il tema del dilemma del prigioniero.⁶⁰

Exhibit 2.2 Gioco non cooperativo tra un'impresa di produzione e di distribuzione

		Industria	
		No Comunicazione	Si Comunicazione
Distribuzione	No Comun	b, b	a, d
	Si Comun	d, a	c, c

ove $d > c > b > a$
sono i *payoff*
ottenibili dall'applicazione
delle strategie
"si Comunicazione"
"no Comunicazione"

Fonte: Elaborazione a cura di Maria Cristina Longo⁶¹

Supponendo che a,b,c,d siano i payoffs della matrice è possibile rappresentarli con la relazione: d (extraprofitto) > c (guadagno) > b (profitto) > a (danno).

Come è possibile osservare dalla matrice, il risultato ottenuto da comportamenti fondati sulla collaborazione reciproca (c,c) è maggiore di quello che si potrebbe ottenere dalla non cooperazione reciproca (b,b). Tuttavia bisogna considerare il rischio di defezione di

⁶⁰ Elaborato da Merrill Flood e Melvin Dresher negli anni '50, il dilemma del prigioniero si basa sul caso in cui due prigionieri devono decidere se confessare un crimine. Nessuno dei due prigionieri sa cosa farà l'altro. Il risultato migliore per il prigioniero A si verifica se confessa, mentre il prigioniero B resta in silenzio. In questo caso, il prigioniero che confessa e implica l'altro è ricompensato dall'essere stato liberato, e l'altro (che è rimasto in silenzio) riceve la pena massima, poiché non ha collaborato con la polizia, eppure ha prove sufficienti per carcerato. (Questo è un risultato vincente). Lo stesso vale per il prigioniero B. Ma se entrambi i prigionieri confessano (cercando di trarre vantaggio dal loro partner), entrambi scontano la massima pena (un risultato perdente). Se nessuno dei due confessa, entrambi scontano una pena ridotta (un risultato vincente, sebbene la vittoria non sia così grande come quella che avrebbero ricevuto nello scenario vincente).

⁶¹ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, p.267, 2011.

una delle parti per effetto del quale un contraente andrebbe ad ottenere un extraprofitto (d,a) o (a,d) rispetto alla scelta di cooperare (c,c).

Se le imprese coinvolte adottassero contemporaneamente e senza nessun accordo un'attività di comunicazione, entrambe giungerebbero ad un payoff dato dalla coppia (c,c), che è un equilibrio da strategia dominante⁶², il cui valore è maggiore della coppia (b,b), risultato dell'assenza di collaborazione e di conflitto. In considerazione di tutto ciò, la coppia (c,c) è un risultato collettivamente migliore per entrambe le imprese poiché sia l'una che l'altra guadagnerebbero e nessuna perderebbe. Si tratta tuttavia di un equilibrio collettivamente instabile, perché industria e distribuzione hanno incentivo a non mantenere l'accordo, dal momento che le coppie (d,a) e (a,d), date dall'intersezione delle strategie "sì comunicazione – no comunicazione" e "no comunicazione – sì comunicazione" sono preferite rispettivamente dalla distribuzione (poiché $d > b$, ma $b > a$) e dal produttore (poiché $d > b$, ma $b > a$).

I processi di negoziazione distributiva in definitiva sono più probabili della contrattazione integrativa – che sarà successivamente analizzata - per finire in esiti positivi o negativi, oppure possono provocare una situazione in cui ciascuna parte ottiene parte di ciò che voleva, ma non come per quanto avrebbero potuto ottenere se avessero usato la contrattazione integrativa.⁶³

2.4.2 Strategia Win – Win

Le relazioni tra industria e distribuzione che si basano invece su processi collaborativi si identificano in quelle che sono definite strategie Win-Win per le quali i risultati vincenti si verificano quando ciascuna parte della disputa si ritiene vincitrice. Poiché entrambe le parti traggono vantaggio da uno scenario simile, è molto probabile che qualsiasi risoluzione del conflitto venga accettata positivamente. Il processo di questa strategia presenta le caratteristiche della contrattazione integrativa per la quale si mira a raggiungere, attraverso la cooperazione, risultati vantaggiosi per entrambe le parti.⁶⁴

⁶² Per strategia dominante si intende quella strategia il cui payoff è maggiore dei payoff delle altre strategie, rappresentando pertanto la migliore soluzione rispetto alle altre possibili.

⁶³ <https://www.beyondintractability.org/essay/win-lose>

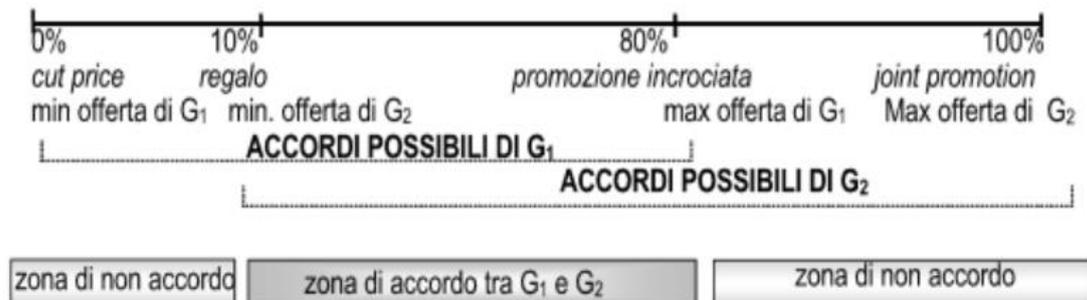
⁶⁴ <https://www.beyondintractability.org/essay/win-lose>

A differenza di quello che accade nei giochi non cooperativi, nella pratica della cooperazione fra imprese per il raggiungimento di un accordo, rientrano negli elementi costitutivi della relazione regole dettate formalmente per disciplinare tale cooperazione. Altri elementi da considerare sono poi dati: dalla ripetitività dei rapporti, dal grado di coordinamento ed il livello di dominanza fra le parti, dalla valorizzazione delle risorse complementari delle imprese partner. Tale situazione si traduce in gioco cooperativo dunque, in quanto ciascuna impresa coinvolta nella relazione strategica di tipo collaborativo ha l'intento di sviluppare processi di innovazione e di migliorare l'elaborazione e l'implementazione di strategie competitive sfruttando al massimo le conoscenze pratiche e scientifiche delle altre parti coinvolte nell'accordo.

La criticità in questa relazione risiede nella comprensione del livello di cooperazione tra le imprese della filiera coinvolte, che dipende principalmente dalla percezione che ciascun giocatore ha dell'altro in termini di dominio, ampiezza e peso del potere contrattuale.

Per comprendere come si sviluppa il processo decisionale di una strategia integrativa fra industria e distribuzione al fine di raggiungere un accordo, verrà di seguito applicata la teoria del gioco cooperativo ipotizzando un caso che vede coinvolte un'impresa leader nella produzione ed un'impresa della distribuzione moderna. La strategia integrativa si prefigge in questo come obiettivo una comunicazione che consenta al produttore di prolungare gli effetti della pubblicità fino alla fase di acquisto tramite la promozione delle vendite e al produttore di avere nel suo assortimento, prodotti di marca in grado di aumentare la notorietà del suo punto vendita. Il vantaggio che la comunicazione integrata vuole consentire di raggiungere ad entrambe le parti risiede nella realizzazione di economie di costo, di scala e di ricorrere a forme di comunicazione che in caso di mancata cooperazione risulterebbero inaccessibili per gli elevati investimenti richiesti.

Exhibit 2.3 Applicazione del gioco cooperativo tra un'impresa di produzione e di distribuzione



Fonte: Elaborazione a cura di Maria Cristina Longo⁶⁵

Prima di analizzare il processo di cooperazione fra produzione e distribuzione descritto dall'Exhibit 2.3, è bene andare a identificare quali sono le aree da considerare per lo svolgimento delle attività al fine di realizzare una comunicazione integrata. Rientrano negli ambiti che consentono lo sviluppo di una comunicazione integrata la pubblicità cooperativa, ovvero una pubblicità che non crei scontri fra la produzione e l'insegna commerciale, e le promozioni above the line e below the line. Queste tipologie di promozioni fanno riferimento nel primo caso a pratiche di raccolta punti, regali, coupon, concorsi, animazioni nel punto vendita, esposizioni preferenziali, mentre rientrano nel secondo concetto ad esempio le promozioni di prezzo, i buoni sconto o le offerte di tipo 3x2, 4x2 e così via. Lo step successivo una volta stabiliti i punti su cui si intenderà negoziare, è individuare il livello di cooperazione fra le parti, tenendo presente che - come indicato nella linea dall'Exhibit 2.3 - un grado differente di collaborazione porterà ad avere diverse possibili soluzioni.

Partendo dal presupposto che lo scopo delle imprese produttrici e distributrici sia quello di trovare un accordo sull'ammontare delle risorse da destinare alle attività di comunicazione integrata, si assuma che G1 identifichi l'impresa produttrice e G2 l'impresa distributtrice. Una volta individuati quelli ritenuti come possibili accordi, verranno a definirsi anche i punti di non-accordo chiamati anche come punto di conflitto,

⁶⁵ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, p.270, 2011.

ed il suo equivalente: il punto di riserva, rappresentato dall'ammontare minimo di investimento che ciascuna impresa è disposta ad accettare per avviare la collaborazione. Come evidenziato dall'Exhibit 2.3, l'area che si trova fra i punti di riserva di ciascuna impresa è detta zona di accordo e sta ad indicare l'insieme di tutte le possibili collaborazioni che in base al livello di collaborazione possono verificarsi fra le parti, nel caso in esame il livello minimo di integrazione pari quindi allo 0% si ha in corrispondenza di un'attività di cut price mentre il livello massimo di integrazione lo si ha in corrispondenza di attività di joint promotion che in termini percentuali è dato dal valore 100.

Per determinare il punto di riserva delle imprese si fa riferimento a quelle che sono le utilità attese dalle parti, il che porta ad individuare come punto di riserva minimo lo 0% per l'impresa produttrice e il 10% per l'impresa distributrice e come punto di riserva massimo rispettivamente per produttore e distributore valori pari all'80% e al 100%.

Sostanzialmente lo scenario appena descritto porta ad affermare che la distribuzione sarà disposta a perseguire un accordo di collaborazione integrata a patto che G1 sia partecipe per un livello non inferiore al 10% e fino a un valore massimo che si configura essere uguale al totale dell'investimento. Al contrario, il produttore non sarà invece disposto a concludere l'accordo se il suo coinvolgimento è richiesto per circa il totale dell'investimento ma troverà molto più vantaggioso ripartire gli investimenti per una comunicazione distribuita equamente.

In considerazione di tutto ciò, come si evince dall'Exhibit 2.3 la zona di accordo comprende tutti gli accordi di collaborazione che si trovano fra il punto di riserva minimo di G1 (regalo) e quello massimo di G2 (promozione integrata). Le forme di collaborazione che si trovano al di fuori della zona di accordo, quindi cut price e joint promotion, sono a priori escluse in quanto si configurano come zona di non accordo.

Tenendo comunque a mente che anche nella zona di accordo si potrebbero presentare situazioni in cui non vi sia nessun punto in comune, il problema da porsi è quello di individuare se sussista effettivamente una soluzione "pareto-ottimale" o comunque delle condizioni in grado di soddisfare entrambe le imprese, in modo tale che tutti i membri dell'accordo siano spinti ad accettare e mantenere l'equilibrio raggiunto.

Per individuare quindi la collaborazione più adatta fra quelle ritenute possibili e comprese nella zona di accordo, ci si baserà sull'utilità attesa che ciascuna impresa può ottenere rispetto alla soluzione di non accordo, data dal punto di conflitto (con utilità pari a 0).

Nel Exhibit 2.4 proposto qui a seguire, sono descritte le utilità attese per i due giocatori, per i livelli di integrazione pari al 20%,30% e 60%, ed elencati nell'ultima colonna i punti di accordo per G1 e G2 per le rispettive utilità.

Exhibit 2.4 Utilità attese e punti di accordo

Livello di integrazione	Utilità attesa di G ₁	Utilità di G ₂	Punti di accordo
20%	$u_1(80\%) - u_1(20\%) = u_1(60\%)$	$u_D(20\%) - u_D(10\%) = u_D(10\%)$	A (60%, 10%)
30%	$u_1(80\%) - u_1(30\%) = u_1(50\%)$	$u_D(30\%) - u_D(10\%) = u_D(20\%)$	B (50%, 20%)
60%	$u_1(80\%) - u_1(60\%) = u_1(20\%)$	$u_D(60\%) - u_D(10\%) = u_D(50\%)$	C (20%, 50%)

Fonte: Elaborazioni a cura di Maria Cristina Longo⁶⁶

Individuate a questo punto le soluzioni ottimali, indicate dalle lettere A, B e C, i giocatori dovranno scegliere quale fra quelle risulta essere quella che li porterà alla stipula dell'accordo.

Ora che sono state presentate le diverse modalità su cui si basa la Teoria dei Giochi, l'obiettivo che si intende raggiungere nel capitolo successivo è di analizzare come nella realtà queste vengono applicate. In particolare, verrà presa in considerazione la formula del gioco cooperativo.

⁶⁶ LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, p.271, 2011.

CAPITOLO 3 – IL CASO AZIENDALE: SAFILO GROUP

3.1 Safilo Group

Safilo Group, azienda italiana con sede a Padova, oltre ad essere un'eccellenza del Made in Italy è il secondo più grande operatore nel settore eyewear. Sin dal 1934, quando venne fondata dal Cavaliere del Lavoro Guglielmo Tabacchi, Safilo – acronimo di “Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali” - è un creatore e produttore italiano di occhiali totalmente integrato, distributore a livello mondiale di qualità e fiducia, e leader nell'eyewear di alta gamma per il sole, la vista e lo sport.

Il modello di business del Gruppo Safilo è basato su un portfolio marchi davvero prestigioso che comprende brand di proprietà come Carrera, Polaroid, Safilo e Smith, ed in licenza per i più prestigiosi marchi del lusso e della moda fra cui Dior, Fendi, Givenchy, Marc Jacobs, Moschino, David Beckham e molti altri ancora. Il business di Safilo è inoltre incentrato sulla flessibilità nella produzione, sulla diversificazione dell'offerta, su una capacità distributiva su scala internazionale e soprattutto su una forte focalizzazione sulla qualità del prodotto.

Nello specifico Safilo ha un modello industriale integrato, in grado cioè di presidiare tutta la filiera produttivo-distributiva: dalla ricerca all'innovazione tecnologica, dal design allo sviluppo del prodotto, dal marketing e comunicazione alla distribuzione, fino ad arrivare alla vendita.⁶⁷

Gli aspetti competitivi dunque, che distinguono Safilo nel panorama del settore dell'occhialeria mondiale e che costituiscono i suoi punti di forza, oltre al fatto di presidiare direttamente su tutta la filiera⁶⁸ sono:

- eccellenza nel design, nell'innovazione e nella qualità del prodotto;
- portafoglio marchi di assoluto prestigio, con una presenza in tutti i principali segmenti: luxury fashion, contemporary fashion, mass cool, outdoor sports inspired e atelier;

⁶⁷ <http://investors-it.safilogroup.com/it/company-profile>

⁶⁸ http://www.safilogroup.com/it/1_5-Competitive-edge.php

- piattaforma distributiva su scala mondiale;
- eccellenza nel servizio alla clientela e modello di partnership.

L'organizzazione aziendale integrata di Safilo, articolata in modo da presidiare tutta la filiera produttivo-distributiva è garantita da una particolare attenzione per le dinamiche relazionali, tutte le attività sono infatti sempre svolte interagendo fra le varie arie che costituiscono l'azienda. La collaborazione fra le funzioni di design, sviluppo prodotto, produzione e comunicazione e marketing consentono di ottenere risultati ottimali in termini di performance aziendale.

3.2 Il Marketing dell'azienda

Le attività di marketing e comunicazione a supporto del portafoglio marchi di Safilo costituiscono uno dei fattori chiave di successo del Gruppo. Gli obiettivi principali delle strategie di marketing del Gruppo sono:

- assicurare il corretto posizionamento di tutti i marchi in portafoglio comprendendo profondamente il DNA unico di ciascun marchio portato alla luce attraverso la combinazione di creatività inaspettata e un alto livello di disciplina operativa;
- garantire lo sviluppo dei marchi di proprietà, attraverso un efficace marketing mix e il supporto di adeguati investimenti di sviluppo prodotto, comunicazione e attività di trade marketing;
- comunicare la brand equity desiderata così come le caratteristiche distintive in termini di design e tecnologie dei prodotti nelle diverse categorie (vista, sole, sport).

Le attività di marketing e comunicazione si suddividono principalmente fra attività dirette ai consumatori e attività di trade marketing incentrate su azioni realizzate in collaborazione con la clientela.

Le attività dirette ai consumatori rappresentano circa il 60% dell'investimento pubblicitario e promozionale del Gruppo, i principali media utilizzati sono la stampa, attività out of home, digital media, le sponsorizzazioni, le pubbliche relazioni con giornalisti e opinion leader e i settori della moda, dello spettacolo e dello sport. Il marketing digitale è diventato sempre più importante come veicolo di comunicazione e continuerà ad esserlo grazie alle sue capacità di targeting efficiente e le mutate abitudini di utilizzo dei media dei consumatori.

Le attività di trade marketing, incentrate sul punto vendita dei principali clienti, rappresentano circa il 40% dell'investimento pubblicitario e promozionale del Gruppo e sono di fondamentale importanza sia per indirizzare al meglio la scelta dell'acquirente finale sia per la politica di fidelizzazione del cliente.⁶⁹

Nei prossimi paragrafi l'attenzione sarà rivolta a quest'ultimo aspetto, lo scopo sarà quello di dimostrare come l'implementazione delle attività di trade marketing sia in grado di creare una solida relazione con gli intermediari commerciali attraverso la cooperazione per raggiungere una situazione mutualmente vantaggiosa.

3.2.1 L'organizzazione del Trade Marketing in Safilo

Durante il mio periodo di stage in questa azienda, la mia collocazione è stata all'ufficio Trade Marketing. Grazie a questa possibilità ho avuto modo di comprendere e di vedere in prima persona le dinamiche che portano all'implementazione delle attività di Marketing per quanto riguarda il mercato Italia.

Per effettuare un'analisi sui processi che portano alla definizione di quelle che sono le strategie di marketing su cui si appoggia Safilo, come prima cosa è necessario delineare i soggetti coinvolti in questo sistema. Con la linea logica presentata nell'Exhibit 3.1 si comincia con l'identificazione dei soggetti da cui comincia lo sviluppo delle attività di marketing, continuando per coloro che fanno da tramite, fino ad identificare le parti sulle

⁶⁹ <http://investors-it.safilogroup.com/it/company-profile/business-model>

quali verranno implementate, per raggiungere l'obiettivo ultimo di far arrivare i propri prodotti, al consumatore finale.

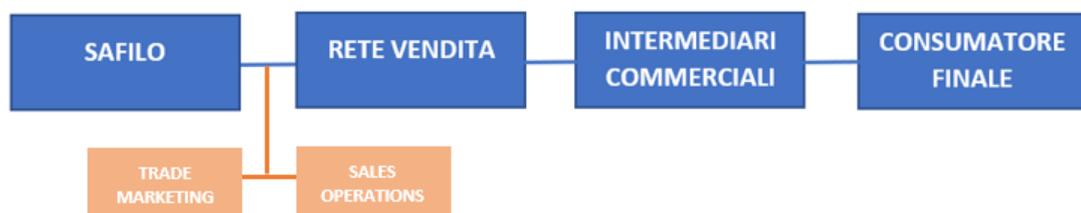
Exhibit 3.1 La relazione fra i soggetti per le attività di trade marketing



3.2.2 La struttura dell'ufficio

Considerata la relazione rappresentata dal Exhibit 3.1, per comprendere meglio le dinamiche che portano allo sviluppo dei processi di marketing all'interno dell'azienda, è bene indicare più accuratamente i passaggi che intercorrono dal momento in cui si sviluppano le attività rivolte al trade fino al momento in cui "raggiungono" i destinatari commerciali.

Exhibit 3.2 La relazione fra le diverse aree aziendali



Nel Exhibit 3.2 è stata introdotta la relazione fra l'area trade marketing e quella delle sales operations, per le quali verranno designati di seguito i rapporti che intercorrono fra queste parti e l'importanza della loro collaborazione.

Lo sviluppo delle attività di Trade Marketing in Safilo comincia nell'ufficio dedicato a tale disciplina, il quale lavoro si traduce nella pianificazione di strategie per gestire i rapporti con la distribuzione. Considerando gli interessi di entrambe le parti, se per Safilo l'obiettivo è quello di far arrivare nei punti vendita i prodotti del suo portafoglio, per il distributore l'interesse sta nel poter presentare al consumatore finale un assortimento differenziato, il che significa che vorrà includere nelle sue collezioni anche brand della concorrenza. Questa situazione porta dunque ad una sorta di conflitto fra le parti che vede "costretta" l'azienda a dover affrontare gli altri fornitori come in una competizione, per conquistarsi primis della fiducia del rivenditore e di conseguenza poi anche lo spazio all'interno del punto vendita. Gli addetti al trade perciò si trovano continuamente ad avere a che fare con situazioni in cui viene richiesto una strategia per trovare un punto di incontro tra le esigenze aziendali e quelle dei rivenditori, con il fine di realizzare una collaborazione basata sulla fiducia che porti l'azienda in una posizione preferenziale rispetto ai competitors. Il centro di ogni strategia è dunque quello di capire come organizzare e sfruttare nel miglior modo possibile il punto vendita, applicando modalità operative differenti in base al tipo di prodotto e di canale distributivo.

Essenzialmente, il Trade Marketing team si vede occupato nelle seguenti attività⁷⁰:

- definire le strategie di trade marketing per tutti i canali di distribuzione;
- identificare le migliori posizioni nei negozi (soluzioni in-store);
- gestire il budget per le attività operative di trade marketing sul territorio;
- progettare piani di promozione per singoli prodotti;

⁷⁰ <https://www.fruitecom.it/magazine/trade-marketing-vendi-di-piu-coinvolgendo-i-distributori/>

- supervisionare e analizzare il lancio di nuovi prodotti;
- autorizzare le spese per convincere i distributori o la GDO a concedere spazi espositivi preferenziali;
- monitorare i risultati delle azioni attuate;
- verificare i risultati delle promozioni;
- rappresentare l'azienda nelle fiere di settore.

Relativamente al primo punto, è opportuno menzionare come è suddivisa la gestione e l'organizzazione dei canali distributivi con cui collabora l'azienda. Gli intermediari commerciali sono raggruppati in tre categorie: General Trade, Top Account e Gruppi d'acquisto; e per ciascuno di questi canali è designato un membro del team di trade marketing per occuparsene specificatamente. I criteri sulla base dei quali sono suddivisi i clienti fra General Trade e Top Account si distinguono in quantitativi (fatturato netto e assortimento dei brands) e qualitativi (rilevanza della location e del punto vendita).

Fanno parte della categoria General Trade gli ottici indipendenti i quali sono gestiti dagli Area Manager e visitati da una rete di Agenti divisi per brand che si occupano di presentare e vendere le collezioni direttamente nei punti vendita. Il supporto trade marketing per questi clienti è prevalentemente standardizzato e consiste nell'invio di materiali POP relativi ai brands trattati. Talvolta però a fronte di un commitment particolare del cliente, possono anche essere realizzate attività dedicate come personalizzazioni ed eventi in store.

Gli ottici che invece appartengono al cluster Top Account sono seguiti dai Key Account Manager attraverso un approccio commerciale più dedicato e puntuale. Le sessioni di vendita in questi casi avvengono al lancio di ciascuna nuova collezione nello showroom dell'azienda con presentazioni specifiche di brand. Per i clienti Top Account l'approccio trade marketing è tailor made, che letteralmente tradotto significa "fatto su misura"; infatti per questo canale è prevista la definizione di piani di marketing strutturati per dare una

visibilità dedicata ai brands che tengono in assortimento (ad esempio personalizzazioni in store/vetrina, eventi) e per supportare il sell-out (es. attività promozionali, trade incentive).

Per quanto riguarda la categoria Gruppi d'acquisto, si fa riferimento a quelle associazioni di ottici indipendenti che, nell'affiliarsi, beneficiano di condizioni commerciali vantaggiose e servizi di marketing dedicati. Con ciascuno di essi viene definito un calendario di visibilità che punta da un lato a rafforzare la comunicazione nei confronti dei singoli affiliati e dall'altro a supportare il sell-out con un'attività di visibilità o promozionale dedicata e coordinata.

Per una questione di semplificazione dell'argomento d'ora in poi i canali a cui si farà riferimento saranno unicamente General Trade e Top Account, in quanto l'argomento Gruppi d'Acquisto risulta essere molto più ampio e complesso.

Al fine di pianificare al meglio le attività da sviluppare nei canali distributivi è fondamentale tenere in considerazione la quota assegnata dall'azienda per gli investimenti di marketing, in particolare al budget previsto per le attività di Trade Marketing. Infatti, è sulla base di questo che il team Trade Marketing andrà a scegliere delle attività piuttosto che altre, o, sulla base di quelle proposte, a quali dare maggiore importanza e quindi destinare maggiori risorse ad alcune e meno ad altre. L'attuale contesto, nonostante riconosca sempre più importanza alle funzioni del trade marketing, non rappresenta una situazione tale da consentire di conferirne la stessa anche in termini di ammontare di quantità di investimenti, perciò la difficoltà per il team si verifica nel saper individuare quali Brand siano dotati di maggior potenziale e quindi preferirli in questo processo, affinché consentano di dare maggiore visibilità all'azienda.

Una volta presa visione del budget disponibile comincia il processo di selezione delle possibili attività da sviluppare distinguendole fra quelle da attuare nel punto vendita dell'intermediario commerciale definite come comunicazione Store-based e quelle invece

che puntano su una comunicazione che si può definire “esterna” al punto vendita di tipo Market-based.⁷¹

L’azienda pianifica le strategie di Trade Marketing seguendo un calendario che si suddivide in due periodi, H1 e H2, che fanno rispettivamente riferimento alle campagne Spring-Summer e Fall-Winter di ogni anno. Per ogni fase vengono quindi determinate tutte quelle attività che si intendono realizzare per ciascun Brands sia di tipo Store-based sia Market-Based.

Le attività di Trade Marketing predisposte all’implementazione diretta nei punti vendita consentono una comunicazione decisamente più di impatto per il consumatore finale; infatti, sarà molto più facile invogliarlo ad acquistare un prodotto se direttamente colpito ad esempio da un suono, un richiamo visivo o comunicazionale. Per comunicare all’interno dei punti vendita dei propri intermediari, Safilo utilizza specifici mezzi realizzati ad hoc per ogni Brand seguendo le linee guida imposte dalle Fashion Houses del suo portafoglio marchi e talvolta customizzati in base alle specifiche esigenze di particolari clienti.

Per le attività in-store, i materiali POP sono i principali strumenti usati da Safilo come veicolo per portare maggiore visibilità ai prodotti dei propri Brand, che sono per la maggiore rappresentati da⁷²:

➤ Espositori da banco

Anche conosciuti come “Counter-Top Display”, si tratta di materiali POP che si trovano collocati su banconi o in generale su ripiani all’altezza dello sguardo. Tra le categorie di espositori da banco principalmente utilizzati nelle strategie di marketing da Safilo rientrano:

⁷¹ CASTALDO S., MAURI C., Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁷² <https://blog.fashioncolor.eu/materiali-pop-cosa-sono-e-perche-sono-indispensabili-per-la-tua-azienda/>

- Espositori sagomati;
- Espositori con alloggio prodotti;
- Espositore bifacciale;
- Espositore componibile in più pezzi;
- Showcards;
- Logoplaque.

Solitamente questi tipi di espositori hanno delle dimensioni ridotte data la loro collocazione in punti specifici, principalmente sul bancone vicino alla cassa o comunque in posizioni tattiche per arrivare quanto prima agli occhi del consumatore finale. Questi espositori da banco sono utilizzati principalmente per stimolare gli acquisti d'impulso e l'effetto sell-out, infatti la loro funzione commerciale è più strategica rispetto a quella degli espositori da terra.

Principalmente gli espositori da banco, si configurano in cartonati, in laminil o altri materiali durevoli come plexiglass, polistirolo o ferro. Come accennato in precedenza colori, forme e dimensioni possono essere personalizzati in funzione delle necessità del brand, adottando sagome, stili o illustrazioni che richiamino inequivocabilmente la brand identity del marchio e attirino l'attenzione del cliente.

➤ Espositori da terra

Questa tipologia di espositori è conosciuta anche come "Floor Stand", e si tratta appunto di materiali POP che vengono collocati sul pavimento. Al contrario di quelli da banco, le dimensioni di questi espositori sono solitamente di grandi dimensioni.

Tra gli espositori da terra rientrano:

- Tower o Colonne;
- Espositore per vetrina con alloggi prodotto;
- Cartelli e cartelloni da vetrina;
- Espositori con comparti per i prodotti;
- Banner;
- Isole promozionali;
- Counter Display.

Queste tipologie di espositori possono essere realizzate con molteplici materiali, dal cartone al plexiglass ma anche in PVC, alluminio, legno, ferro e metallo. In questo caso, allo stesso modo degli espositori da banco forme, colori e dimensioni sono sempre a discrezione dell'azienda e dovranno comunicare al meglio la brand identity.

➤ Altre tipologie di Materiali POP

Altri materiali POP di cui si avvale l'azienda per le attività di comunicazione sono ad esempio: vetrofanie e adesivi, roll-up, cartelli da vetrina, crowner o roter.

Lo scopo di questi materiali è di portare il consumatore all'interno del punto vendita, per questo motivo il loro posizionamento è per la maggior parte all'interno di vetrine o comunque in corrispondenza di porte, finestre e ingressi, in modo tale da essere visibili anche dall'esterno.

Tutto questo insieme di materiali nel processo di gestione da parte del team trade, è distinto in due categorie: Institutional e Seasonal. Con i primi si fanno riferimento a tutti quei materiali che rimangono tali senza subire variazioni di stile e grafica nel tempo, mentre rientrano nella seconda categoria tutti quelli per i quali sono previsti continui

cambiamenti a livello di grafica e struttura. Per i materiali Seasonal, in base alla Campagna di riferimento, verranno ad esempio realizzati display espositivi per ogni Brand a seconda che si tratti di occhiali da sole o da vista, a seconda che si tratti di Collezione uomo o donna, o appunto in base alla stagionalità aggiornandoli con le immagini apposite realizzate per tale campagna.

Nelle attività di marketing previste da Safilo di tipo in-store, è bene menzionare una particolare forma espositiva di cui l'azienda "si fa carico". Per determinati clienti, principalmente selezionati in base al loro peso sul fatturato dell'azienda, Safilo si occupa di realizzare, attraverso quelli che sono definiti contributi marketing, strutture indicate con il nome di GFS. Per la realizzazione di queste strutture viene concordato con il titolare del punto vendita o con chi ne è responsabile, uno spazio a parete da dedicare interamente ad uno o più Brand del portafoglio marchi Safilo. Con la stipula di un contratto, il cliente si impegna per un periodo (solitamente non inferiore ai cinque anni e poi con la possibilità di rinnovo) a consentire che lo spazio selezionato venga customizzato con loghi e immagini di campagna per il singolo o i più Brand selezionati. Questo tipo di attività rappresenta una delle principali modalità di dare visibilità ai prodotti Safilo e soprattutto di aumentare la fiducia fra le parti. Inoltre, queste strutture consentono di raggiungere un vantaggio per entrambi: Safilo si mostra riconoscente al partner commerciale per la possibilità datagli e quindi contribuisce al sostenimento dei costi dell'implementazione della struttura, il rivenditore giova di questa situazione e "ringrazia" l'azienda concedendogli maggiore visibilità.

Un'altra tipologia di attività di marketing da far rientrare nella categoria in-store, condotta da Safilo, sono gli eventi nel punto vendita talvolta con la partecipazione di influencer o testimonial del Brand a cui l'evento fa riferimento. L'obiettivo che si intende raggiungere con questa tipologia di attività è quello di dare visibilità al rivenditore e creare interesse per il brand e di conseguenza per l'azienda, catturando l'attenzione del pubblico target.

Relativamente invece alle attività Market-based rientrano in questa categoria tutte quelle attività volte a suscitare interesse e mantenere l'attenzione da parte dei distributori. Un esempio di come Safilo si occupa a soddisfare tali obiettivi è attraverso l'attività di direct marketing. Un importante strumento utilizzato dall'azienda è la newsletter, essa viene

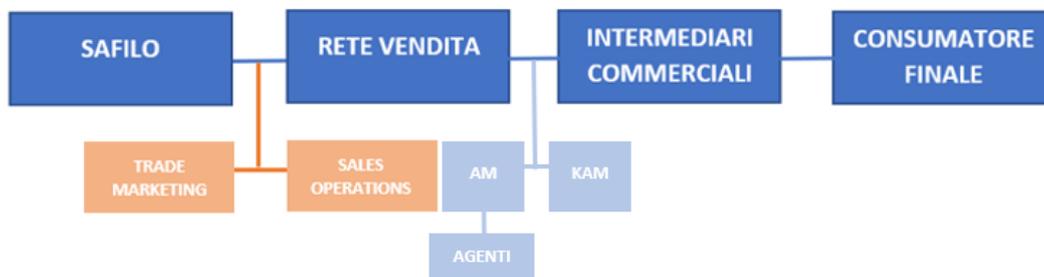
ricevuta periodicamente dai rivenditori e aggiornata di volta in volta, presentando novità sui prodotti, promozioni attive su di essi o altre attività che l'azienda ha programmato. Fra le attività market-based, è bene menzionarne una davvero rilevante per il trade marketing, e che lo vede fortemente coinvolto. Grazie comunque ad una collaborazione con altre funzioni aziendali, il reparto trade marketing svolge una funzione essenziale nella gestione delle fiere di settore. Particolarmente importante e quindi degno di essere menzionato, è l'evento MIDO, al primo posto delle fiere internazionali per il settore eyewear che si svolge ogni anno a Milano. L'area Trade è coinvolta perché oltre a contribuire all'organizzazione quindi nell'ideazione delle attività da presentare, si fa carico anche della scelta dei prodotti da selezionare per presentarli ai clienti che verranno in visita. Questo perché risultano essere fra i soggetti più consapevoli in azienda per quanto riguarda tendenze e preferenze di ciascun cliente e inoltre, appunto grazie al loro stretto contatto con questi, dovuto ai rapporti instaurati per le attività presso i loro punti vendita, saranno tenuti a presenziare anche in veste di pubbliche relazioni.

Ora che le principali attività di cui si occupa la funzione trade marketing sono state evidenziate, ciò che è bene specificare è che la loro realizzazione è dovuta grazie anche alla stretta collaborazione che intercorre fra questa area e quella delle Sales Operations. L'aspetto fondamentale di questa interazione riguarda il fatto che uno dei compiti della funzione vendite è quello di valutare il peso dei vari intermediari commerciali, pertanto grazie a questo verrà poi fatta una stima in primis della remunerazione che può spettare a ciascuno in termini di investimenti marketing e in secondo luogo alla determinazione delle varie tipologie contrattuali da stipulare con ciascuno per l'implementazione delle attività. L'unione di queste due funzioni consente di creare una sinergia tra azienda ed intermediari commerciali. Grazie alle informazioni che l'area vendite ha a disposizione di ciascun cliente, il team trade è così in grado di sviluppare un piano comunicazionale quasi personalizzato che si adatta alle esigenze di ognuno.

3.2.3 La Forza Vendita

La rete di vendita rappresenta l'anello di congiunzione fra l'azienda e gli intermediari commerciali, come evidenziato dall'Exhibit 3.3 quella di Safilo si compone essenzialmente da 3 categorie: AM, KAM e Agenti.

Exhibit 3.3 La struttura della rete vendita



➤ Area Manager

Gli Area Manager definiti anche con l'abbreviazione di "AM" o come Capi Area rappresentano il collegamento tra l'ufficio commerciale e la rete di vendita composta dagli agenti. Il loro ruolo è quello di gestire le strategie commerciali, assumendosi la responsabilità di far raggiungere all'area geografica a loro assegnata gli obiettivi di vendita e di fatturato. È loro compito trovare l'approccio migliore al fine di raggiungere gli obiettivi di vendita stabiliti per la loro area impartitegli dall'ufficio sales, rispettando le scadenze previste entro cui conseguire i risultati richiesti e soprattutto il budget messo a disposizione. Gli AM della Rete Vendita di Safilo come mostrato nel seguente Exhibit 3.4 sono suddivisi per zona geografica; per motivi di privacy saranno indicati non con il loro nome e cognome ma con l'abbreviazione AM (per un totale di nove).

Exhibit 3.4 Area Managers in azienda

AREA MANAGERS

AM 1	LIGURIA - PIEMONTE - VALLE D'AOSTA
AM 2	LOMBARDIA
AM 3	FRIULI VENEZIA GIULIA - VENETO - TRENTINO ALTO ADIGE
AM 4	EMILIA ROMAGNA
AM 5	TOSCANA
AM 6	ABRUZZO - MARCHE - UMBRIA
AM 7	LAZIO
AM 8	BASILICATA - CAMPANIA - MOLISE - PUGLIA
AM 9	CALABRIA - SARDEGNA - SICILIA

Fonte: Anagrafica Agenti Vendite Italia Gennaio 2020

Fra i compiti a cui sono sottoposti gli AM rientrano dunque attività come guidare il gruppo di venditori attivi nella propria area al fine di raggiungere gli obiettivi e le quote di mercato definite; analizzare i KPI (Key Performance Indicator) per monitorare l'andamento delle vendite in funzione degli obiettivi così da rafforzare la rete commerciale; fornire feedback alla direzione vendite riguardo la situazione di mercato, alle esigenze dei clienti e le mosse della concorrenza; preparare periodicamente report sulla propria attività e sui risultati della propria area, così da informare l'ufficio vendite e poter pianificare strategie di vendita di lungo periodo.

La figura dell'Area Manager è rilevante perché le sue responsabilità e competenze lo portano ad avere contatti con più reparti aziendali, date le informazioni sulla clientela che riesce ad avere a sua disposizione, queste possono essere utili alla produzione, e soprattutto all'ufficio marketing, perché consente di definire in modo più coordinato le attività promozionali di supporto alle vendite.

➤ Agenti

Gli agenti di vendita operano sotto la supervisione degli Area Manager, e rappresentano l'elemento essenziale per l'azienda, in quanto il loro compito prevede il contatto diretto con gli intermediari commerciali ai quali propongono i prodotti a coloro che sono già clienti ma anche a quelli potenziali. La finalità del loro lavoro è quella di concludere le vendite nella zona a loro affidata, infatti si occupano in prima persona di condurre le trattative commerciali, acquisire nuovi clienti e fidelizzarli, gestire il portafoglio clienti, supportare la direzione marketing e vendite nelle attività di analisi di mercato e di sviluppo del business. Per poter fare questo, agli agenti è perciò richiesta una profonda conoscenza del settore merceologico e dei prodotti da promuovere, oltre che da un'ottima conoscenza del territorio in cui operano.

La forza vendita rappresentata dagli agenti è suddivisa in primo luogo per zona geografica e in secondo luogo facendo riferimento al Brand o ai Brands assegnati a ciascuno. La rete di Safilo rappresentata di seguito nel Exhibit 3.5, vede coinvolti un totale di 93 Agenti, ciascuno dei quali può appunto esserlo per più marchi ad eccezione del marchio Dior per il quale sono previste delle norme molto rigide impartite dalla Fashion House, per il quale sono richiesti agenti esclusivamente dedicati al Brand.

Exhibit 3.5 Agenti in azienda

AGENTI VENDITE ITALIA	
DIVISIONE POLAROID	15
DIVISIONE HAVAIANAS	15
DIVISIONE CARRERA/SMITH	11
DIVISIONE SAFILO	10
DIVISIONE SEVENTH STREET/PIERRE CARDIN	13
DIVISIONE TOMMY HILFINGER	13
DIVISIONE DIOR	7
DIVISIONE FENDI	10
DIVISIONE MARC JACOBS/KATE SPADE	11
DIVISIONE RAG&BONE	8
DIVISIONE MAX MARA/BOSS GROUP	10
DIVISIONE MOSCHINO/MOSCHINO LOVE	11
DIVISIONE JIMMY CHOO	10
DIVISIONE GIVENCHY	10
DIVISIONE DAVID BECKHAM	10
DIVISIONE MISSONI	10
DIVISIONE M MISSONI	11
TOTALE AGENTI (pax)	93

Fonte: Anagrafica Agenti Vendite Italia Gennaio 2020

Essenzialmente le mansioni di un agente consistono nel far visita ai clienti per promuovere i prodotti, condurre trattative commerciali per stipulare contratti di vendita e far sì che la trattativa vada a buon fine, offrire consulenza post-vendita così da sviluppare solide relazioni con il cliente per mantenere un alto livello di servizio e fedeltà, preparare rapporti riguardanti attività e risultati da presentare agli AM di riferimento e alla direzione vendite, e individuare nuovi clienti.

➤ Key Account Manager

Come si comprende già dal nome con cui viene identificata questa figura, il KAM svolge un ruolo chiave per l'azienda. A lui è infatti assegnato il compito di occuparsi dei clienti più importanti, ovvero di seguire il canale Top Account, in base alla collocazione dei punti vendita nell'area geografica a loro assegnata. Per motivi legati alla privacy, nel

Exhibit 3.6 qui di seguito saranno indicati i cinque KAM di cui si avvale Safilo con l'abbreviazione KAM e suddivisi in base al territorio che "controllano".

Exhibit 3.6 Agenti in azienda

KEY ACCOUNT MANAGERS	
KAM 1	NORD EST
KAM 2	NORD OVEST
KAM 3	CENTRO
KAM 4	SUD 1
KAM 5	SUD 2

Fonte: Anagrafica Agenti Vendite Italia Gennaio 2020

La vendita per questa figura rappresenta solo una piccola parte del suo lavoro, infatti la sua attività principale riguarda l'analisi: per lui è fondamentale comprendere la struttura dei suoi clienti e adeguare il proprio portafoglio prodotti in base alle loro esigenze. Come spiegato da Ivens, un professore del Dipartimento di Marketing dell'Università di Bamberg⁷³, il ruolo del KAM può essere paragonato a quello di un ricercatore di mercato, egli ha bisogno di capire le modalità di sviluppo dei propri clienti per potergli proporre un'adeguata analisi strategica.

Il Key Account Manager è il responsabile della gestione, sviluppo e mantenimento dei clienti che incidono maggiormente nel fatturato dell'azienda, pertanto rappresenta un punto di riferimento per questi. Il KAM lavora a stretto contatto con il Direttore Commerciale, ed è l'anello di congiunzione fra il reparto sales e le esigenze dei clienti. Il KAM non ha come compito quello di conquistare nuovi clienti, ma di gestire al meglio il rapporto con quelli già esistenti soprattutto dal punto di vista commerciale, fornendo assistenza per ogni problema o necessità e assumendosi la responsabilità di soddisfare e

⁷³ <https://mercuri.it/insights/la-figura-del-key-account-manager/>

fidelizzare la clientela. L'obiettivo che l'azienda chiede di raggiungere al KAM è di far crescere il fatturato derivante dai clienti che gestisce, rafforzando allo stesso tempo la relazione tra cliente e azienda. Per poter sviluppare strategie commerciali adeguate per i propri clienti così da raggiungere gli obiettivi aziendali, il KAM deve conoscere e anticipare le esigenze della clientela e quindi proporre prodotti, servizi e soluzioni che siano in grado di soddisfare tali esigenze.

Le sue mansioni si avvicinano molto a quelle di un AM, ma ovviamente cambia il tipo di canale distributivo di riferimento. Anche il Key Account Manager è tenuto a presentare dei report sull'andamento delle vendite e il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e condividere i feedback dei clienti.

Tutte e tre le figure sopra elencate sono dunque essenziali al fine di instaurare una solida e duratura relazione tra l'azienda e il cliente, grazie alle informazioni di cui dispongono infatti consentono all'area Sales e all'area Trade Marketing di poter sviluppare e predisporre le migliori condizioni da presentare agli intermediari cercando di soddisfare al meglio le loro esigenze e facendole combaciare con quelle dell'azienda.

Dai processi appena presentati e considerando i ruoli delle parti coinvolte, si può dedurre che questi sono i mezzi che consentono a Safilo di intraprendere una collaborazione strategica con i propri intermediari commerciali.

Grazie alle informazioni fornite dalla rete vendite, le aree sales e marketing sono in grado di sviluppare e presentare le migliori condizioni di vendita e di servizi marketing ai propri clienti.

Lo scopo di questa collaborazione è quella di consolidare la relazione aumentando la fiducia tra le parti e di apportare vantaggi per entrambe, il che porta la maggior parte delle volte ad un vero e proprio atto di negoziazione fra le parti. L'azienda nella presentazione delle sue attività agli intermediari deve tenere a mente molteplici fattori: le risorse a sua disposizione, sia di tipo economico che dal punto di vista delle conoscenze, e delle richieste del rivenditore. Rientra perciò nei suoi compiti quello di trovare un accordo che riesca a soddisfare le esigenze proprie e quelle della "controparte". Il punto di incontro

tra le volontà di entrambi i membri sarà l'obiettivo da raggiungere, con il fine di arrivare oltre che a dei vantaggi, anche alla creazione di una relazione solida e orientata al lungo termine.

3.3 Il progetto Visual Merchandiser

Al fine di analizzare l'effettiva implementazione delle attività di trade marketing sviluppate da Safilo, in questo paragrafo verrà presentato un progetto attraverso il quale l'azienda ha voluto intraprendere una collaborazione ancora più stretta con la rete distributiva, composta dai negozi di ottica di cui si avvale per trasferire i propri prodotti ai consumatori finali. Di seguito verrà presentato come è nata questa idea, gli obiettivi e i risultati che ne sono conseguiti.

3.3.1 Analisi e sviluppo della strategia

Il progetto "Visual Merchandiser" è nato dall'esigenza di Safilo di voler essere più vicina al mercato, continuando ad imparare per migliorare i servizi a supporto dei propri clienti.

L'obiettivo che si intendeva raggiungere con questa iniziativa era quello di ottenere una maggiore visibilità per i prodotti realizzati da Safilo sia per i marchi propri che per quelli in licenza, e di conseguenza di incrementare la notorietà dell'azienda, il tutto attraverso l'utilizzo di materiali POP dedicati ed il trasferimento di informazioni relative a ciascun Brands.

L'avvio di questa attività è stato possibile grazie alla collaborazione con un'agenzia specializzata in servizi di merchandiser, attraverso la quale sono stati individuati dei visual merchandiser professionisti. Prima di cominciare con la fase operativa del progetto, questi professionisti sono stati invitati in azienda per poterli istruire attraverso un training da parte del Team di trade marketing, in primis per un approccio generale al mondo eyewear di Safilo e successivamente ai canali distributivi ai quali si sarebbero dovuti approcciare e alle tipologie di materiali con cui avrebbero dovuto operare.

Un'attività di questo tipo non era mai stata effettuata, perciò per questo primo avviamento non è stata pensata per l'intero cluster di clienti ma è stata fatta una selezione dei punti vendita su cui sperimentarla. Il panel su cui si è sviluppato il progetto ha coinvolto un totale di seicento punti vendita, comprendendo tutti i clienti del canale Top Account e una selezione di clienti General Trade sulla base del numero dei brands che questi tengono in assortimento, del fatturato netto generato nell'ultimo anno e della posizione geografica, privilegiando le benchmark cities e le zone con maggior traffico.

Dopo aver stabilito per ogni Visual Merchandiser una zona geografica da coprire e quindi un certo numero di clienti che rientrano in quel territorio, il loro lavoro è stato suddiviso in tre fasi.

➤ *Fase 1*

Per ogni Visual Merchandiser è stato predisposto un calendario visite organizzato in modo tale da riuscire ad effettuare un opportuno giro visite (tre previste nell'arco di sei mesi) fra tutti i punti vendita presenti nella zona territoriale di riferimento. Nella prima visita presso il negozio di ottica, il loro lavoro consisteva nel raccogliere più informazioni possibili circa il punto vendita, sia per quanto riguarda le richieste o le perplessità da parte dei gestori del negozio sia per quanto riguarda la struttura e la dimensione dello store, in modo tale da avere un'idea più chiara del materiale POP più adatto. Inoltre, in questa prima fase i VM erano tenuti a riportare all'azienda, tramite anche report fotografici, l'esposizione in corso dei prodotti realizzati da Safilo e dei materiali POP già presenti nel punto vendita, in modo tale da verificare se quelli già presenti in negozio fossero esposti correttamente o in modo errato. Fra i compiti dei Visual Merchandiser rientrava quindi oltre che quello di collaborare con i Responsabili di Trade Marketing anche la collaborazione con la forza vendita per:

- monitorare le attività concordate su ciascun canale;
- garantire il corretto utilizzo dei materiali POP;
- raccogliere importanti feedback dai clienti per migliorare il supporto di Safilo nei loro confronti.

➤ *Fase 2*

Una volta raccolte le informazioni i Visual Merchandiser erano tenuti a caricarle in una piattaforma online, nella quale poteva accedervi anche il team Trade Marketing di Safilo così da prenderne visione quasi nell'immediato dal momento in cui questi dati venivano registrati. In questo modo dall'ufficio si procedeva all'elaborazione di tali richieste così da poterle soddisfare nel minor tempo possibile e nel modo più efficiente. Sulla base dei vari materiali POP previsti per ciascun Brands e in base ai marchi tenuti in assortimento dai punti vendita, si procedeva con l'inserimento dell'ordine per far arrivare i materiali espositivi ai clienti, per i quali veniva fatta richiesta.

La seconda visita da parte dei Visual Merchandiser ai punti vendita perciò, si concretizzava nell'effettiva implementazione dell'attività, ovvero i Visual Merchandiser seguendo le linee guida di carattere espositivo impartite dalle Fashion Houses e rispettando l'armonia del negozio si occupavano dell'allestimento delle vetrine e dello spazio espositivo concesso ai marchi Safilo in-store. Ulteriore compito a cui erano tenuti questi professionisti era quello di informare il cliente, grazie infatti al training iniziale oltre alle informazioni specifiche sul materiale espositivo era stato fatto un approfondimento anche per quanto riguarda ogni singolo Brands in modo tale da trasmettere più conoscenze possibili ai rivenditori i quali a loro volta potessero poi utilizzarle con i consumatori finali per favorire la vendita dei prodotti Safilo.

➤ *Fase 3*

La terza fase che coincide anche con la terza e ultima visita, aveva duplice obiettivo: il controllo dell'effettivo mantenimento dell'esposizione effettuata o la correttezza della nuova esposizione realizzata da chi di dovere fra lo staff del negozio, in rispetto con quanto impartito dalla visita precedente dal Visual Merchandiser; e soprattutto la raccolta dei feedback dei risultati ottenuti con l'avvio di questa attività in termini di vendita e visibilità da parte dei rivenditori.

Queste tre fasi rappresentano una parte importante dell'operatività di questa attività al fine di migliorare i servizi a supporto dei clienti Safilo. Il progetto era inizialmente previsto per un periodo di sei mesi, che è stato poi prolungato per ulteriori sei mesi visti

i feedback positivi registrati, per un totale quindi di un periodo annuo di servizio dedicato a ciascun punto vendita.

Per quanto riguarda l'operatività da parte del Team Trade Marketing come già riportato nella Fase 2, era suo compito quello di organizzare la quantità allocata disponibile dei materiali POP e il conseguente invio di quelli più adeguati, per ciascun punto vendita. Oltre a questo, un aspetto fondamentale del lavoro "d'ufficio" ha riguardato l'elaborazione di informazioni. Grazie alla piattaforma online sulla quale i Visual Merchandiser erano tenuti a registrare qualsiasi informazione utile quindi richieste, lamenti, dimensione dei materiali, e caricare foto che testimoniassero quanto dichiarato, il team Trade Marketing era tenuto a redigere dei report settimanali. Questi report al fine di essere facilmente comprensibili e di esplicitare al meglio le informazioni acquisite, consistevano in presentazioni powerpoint realizzate grazie alle fotografie caricate nella piattaforma online denominata "JoyAudit" e venivano suddivisi in base alla tipologia di materiale POP. Come descritto nei paragrafi precedenti, la suddivisione era principalmente fatta per i materiali Seasonal e Insitutional dove a sua volta veniva specificato se si trattasse di materiali da esposizione in-store o materiali che comparissero in vetrina. Per ciascuna slide la fotografia era accompagnata da un bollino verde o rosso:

- Bollino Verde → esposizione corretta, il che poteva significare che il materiale era in linea con la Campagna di riferimento e non si trattava quindi di un materiale il cui utilizzo era scaduto; il materiale esponeva prodotti relativi al Brand a cui fa riferimento; il materiale era in una collocazione consona alla sua struttura (ad es. un Display adibito all'esposizione su banco collocato esattamente sul banco);

- Bollino Rosso → esposizione errata, il che poteva verificarsi in quei casi per cui contrariamente a quanto previsto, il materiale POP continuava ad essere esposto anche oltre la data di scadenza del suo utilizzo presentando immagini di Campagne precedenti; sul materiale erano esposti prodotti di altri Brands; il materiale era collocato in una posizione non adeguata (ad es. un Display da banco è posizionato all'interno della vetrina).

Oltre a questi report “fotografici”, per elaborare al meglio le informazioni si è fatto utilizzo di un’altra piattaforma online denominata “Qlik” sempre sulla quale i Visual Merchandiser erano tenuti a registrare le visite che facevano (riportando la data in cui la visita era stata effettuata o una giustificazione nel caso la visita non potesse essere effettuata) e i feedback di qualsiasi tipo ricevuti dai clienti. Attraverso questo strumento il team poteva così monitorare lo stato di avanzamento dell’attività e scaricare in formato Excel tutti questi dati.

Al termine di ogni settimana perciò questi due report venivano unificati e inviati opportunatamente agli Area Manager e Key Account Manager cui i punti vendita facevano riferimento. Questo passaggio risultava fondamentale, in quanto essi rappresentano l’anello più vicino ai rivenditori così da metterli a conoscenza su ulteriori problematiche o solamente per far in modo che questa stretta collaborazione faccia sentire al cliente il supporto di Safilo nel miglior modo possibile.

3.3.2 Risultati conseguiti

Sulla base dei risultati conseguiti è stato possibile constatare che questa tipologia di attività ha portato a raggiungere gli obiettivi iniziali prefissati.

Il progetto è stato ben accolto: il cliente ha percepito la vicinanza di Safilo e l’ascolto delle sue esigenze sia in una prospettiva di lungo termine sia nella risoluzione immediata delle sue richieste. I commenti dei clienti, raccolti tramite i Visual Merchandiser e il confronto con la forza vendita, sono stati positivi, eccetto per pochi casi di clienti che non hanno accettato il servizio. Grazie ai task assegnati ai Visual Merchandiser (es. corretto posizionamento dei materiali POP, check del facing sugli spazi dedicati a Safilo, controllo della validità dei materiali esposti, etc.) eseguiti correttamente, è stato possibile avere una fotografia più veritiera dei punti vendita e delle reali necessità di ciascuno di essi.

Tra i vantaggi che il progetto ha portato vi è il rafforzamento della partnership di Safilo nei confronti degli ottici, il concreto supporto della forza vendita nell’in-store execution, la gestione più oculata dei materiali di visibilità e la costruzione di un archivio di informazioni utili per indirizzare correttamente gli investimenti di marketing futuri.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di comprendere le dinamiche che ruotano attorno al concetto di Trade Marketing e di descrivere l'implementazione di un'attività inerente a questo tema, da parte di un'importantissima azienda italiana: Safilo Group.

Il primo capitolo presenta una descrizione dell'evoluzione che il settore commerciale ha subito nel tempo, rendendo possibile affermare che il mercato non è mai statico. Le imprese si trovano in un continuo confronto con scenari in rapidissima evoluzione e alla ricerca costante della migliore combinazione tra opportunità di mercato e capacità di competere in modo efficace. Una risposta a questi mutamenti, in particolar modo a quelli che hanno colpito i rapporti fra industria e distribuzione, è data dal trade marketing. In quest'ottica, la collaborazione fra i membri della filiera commerciale si configura come l'elemento essenziale per conseguire determinati obiettivi aziendali ma, solamente se considerata anche in base all'importanza strategica raggiunta dagli intermediari commerciali all'interno dell'ambiente economico. Il rivenditore infatti rappresenta per il produttore colui che compie l'effettivo atto di acquisto e che ha a sua disposizione numerosi strumenti per condizionare le scelte del consumatore finale. Le politiche di trade marketing considerano perciò come principale cliente il rivenditore, e attraverso l'utilizzo di specifici strumenti, quali variabili del marketing-mix e leve di trade marketing, si impegna a sviluppare attività che consentano di rafforzare il rapporto fra produttore e distributore.

Il secondo capitolo fornisce un'analisi dettagliata su un tema di particolare rilevanza in ambito di politiche di marketing: la negoziazione. Lo sviluppo del Trade Marketing come approccio specifico allo studio dei rapporti industria-distribuzione ha consentito di approfondire la dimensione operativa del confronto fra le due categorie di operatori. Ciò che è risultato essere essenziale è la definizione dei principi sulla base dei quali è necessario sviluppare le politiche che il marketing propone: l'attenzione è rivolta alle condizioni e ai modi con cui tali politiche vengono elaborate e gestite, tenendo conto delle caratteristiche interne dell'impresa che le mette in atto, del contesto competitivo e del tipo di interlocutori coinvolti. L'obiettivo del confronto negoziale non si traduce più

unicamente in quello di fissare il prezzo della merce, ma anche in quello della compravendita di servizi, il tutto tramite la stipula di accordi commerciali. Il capitolo offre una panoramica su quelli che sono i processi mediante i quali le parti sono tenute a stabilire cosa ciascuna si aspetta di ricevere e cosa l'altra è disposta a dare, al fine di raggiungere una negoziazione che sia strategica per entrambe, analizzando gli approcci a cui solitamente si fa riferimento nelle pratiche di negoziazione e prestando attenzione alle dinamiche di potere fra le parti coinvolte.

Il terzo capitolo ha descritto l'implementazione di un'attività di trade marketing sviluppata da Safilo Group. Inizialmente sono state prese in considerazione la storia e la linea generale delle attività di marketing dell'azienda, proseguendo poi con una descrizione di quella che è l'organizzazione del Trade Marketing nella realtà aziendale. Per una migliore comprensione di quelle che sono le dinamiche che portano allo sviluppo delle attività di Trade Marketing, è stata fatta una rappresentazione delle relazioni che intercorrono fra i soggetti coinvolti in questi processi. L'ultima parte del capitolo è interamente dedicata alla presentazione del progetto "Visual Merchandiser" sviluppato dalla squadra Trade Marketing di Safilo. Nato dall'esigenza di voler essere più vicini al mercato, continuando ad imparare per migliorare i servizi a supporto dei clienti Safilo, l'obiettivo che si intendeva raggiungere con questa iniziativa era quello di ottenere una maggiore visibilità per i prodotti realizzati da Safilo, sia per i marchi propri che per quelli in licenza, e di conseguenza di incrementare la notorietà dell'azienda, il tutto attraverso l'utilizzo di materiali POP dedicati ed il trasferimento di informazioni relative a ciascun Brands. I feedback positivi ricevuti dopo l'implementazione di questa iniziativa hanno portato l'azienda a riscontrare vantaggi fra cui: il rafforzamento della partnership di Safilo nei confronti degli ottici, il concreto supporto della forza vendita nell'in-store execution, la gestione più oculata dei materiali di visibilità e la costruzione di un archivio di informazioni utili per indirizzare correttamente gli investimenti di marketing.

Dalle conclusioni appena tratte e dalle argomentazioni presentate in ciascun capitolo risulta evidente l'importanza della collaborazione fra i membri della filiera commerciale. Particolare importanza va attribuita al ruolo che rivestono le persone nelle fasi di

ideazione e sviluppo delle attività volte a instaurare una solida e duratura relazione tra l'azienda e il cliente.

Grazie alle capacità e alle informazioni di cui questi soggetti sono a disposizione è possibile sviluppare e predisporre le migliori condizioni da presentare agli intermediari cercando di soddisfare al meglio le loro esigenze e facendole combaciare con quelle dell'azienda.

La cooperazione fra la rete vendita, e le aree sales e marketing si concentrano a rivolgere l'attenzione nella determinazione dei modi con cui sviluppare e presentare le migliori condizioni di vendita e di servizi marketing ai propri clienti, tenendo presente delle risorse a disposizione dell'azienda così da raggiungere lo scopo di creare una collaborazione che consolidi la relazione e aumenti la fiducia tra le parti, andando così a soddisfare le esigenze e le richieste della distribuzione.

Questi rappresentano i mezzi che consentono a Safilo di intraprendere un percorso di negoziazione con la rete distributiva, in modo tale da arrivare a raggiungere un accordo di collaborazione strategica con i propri intermediari commerciali.

L'approccio a cui l'azienda fa riferimento per l'implementazione delle sue politiche marketing verso i suoi intermediari si basa su un tipo di negoziazione integrativa o di interesse, in modo tale che entrambe le parti coinvolte puntino al raggiungimento di un accordo che porti ad un vantaggio comune. Il processo collaborativo fra Safilo e i suoi intermediari commerciali si identifica in quelle che sono definite strategie Win-Win per le quali i risultati vincenti si verificano quando ciascuna parte si ritiene vincitrice.

Il successo in particolare del progetto "Visual Merchandiser", è giustificato infatti anche dal fatto che entrambe le parti hanno riconosciuto l'opportunità e la convenienza che ne poteva derivare da una cooperazione, tutto in considerazione dei vantaggi che avrebbero potuto ottenere attraverso l'interazione delle competenze specifiche di ambedue le parti.

La messa in atto delle attività di Trade Marketing dal punto di vista dell'azienda ha portato così ad un significativo incremento della visibilità, della riconoscibilità e reputazione del brand, oltre che ad uno sviluppo del fatturato realizzato dal canale intermediario in un orizzonte temporale medio-lungo. Dal canto del cliente, l'implementazione di queste attività ha contribuito a far sentire la vicinanza dell'azienda alla loro realtà, e grazie al maggior supporto dal punto di vista comunicazionale con il contributo del materiale espositivo fornito, ha portato ad un incremento del traffico nei punti vendita che si è poi tradotto in un aumento delle vendite.

BIBLIOGRAFIA

ALBION M.S., *Advertising's hidden effects: manufacturers' advertising and retail pricing*, Auburn House Publishing, Boston, 1983.

AXEROLD R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

BACCARANI C., (a cura di), *Imprese Commerciali e Sistema Distributivo: Una Visione Economico Manageriale*, Giappichelli, Torino, 1996.

BARACCANI C., *Imprese industriali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 1997.

BERTOZZI P., *Il quadro normativo*, in Pellegrini L. (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, Bologna, pp. 79-113, 1996.

B.H. Booms, M.J. Bitner, *Marketing strategies and organisation structures for service firms*, in *Marketing of Services*, American Marketing Association, 1981.

BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., HELFERICH O.K., *Logistica. Strategia e integrazione in azienda*, Tecniche Nuove, Milano, 1989.

CASTALDO S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Bologna: il Mulino, 2005.

CASTALDO S., BERTOZZI P., *Category management: creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

CASTALDO S., MAURI C., *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2008.

CASTALDO S., ZECCA V., *La reingegnerizzazione delle relazioni distributive: l'esperienza ECR*, in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *I processi di marketing*, Egea, Milano, 1997.

CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia*, Einaudi, Torino, 1995.

COSTA G., MORI P.A., *Introduzione alla Teoria dei Giochi*, Il Mulino, Bologna, 1994.

CRISTINI G., FORNARI D., LUGLI G., *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Egea, Milano, 1989.

- ECR ITALIA, *Manuale ECR Italia sulla supply chain*, Milano, 1995.
- EYUBOGLU N., DIDOW N.M., BUJA A., *Structural Power in Channel Relationships*, in G.L. Frazier, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, 1992.
- FORNARI D., *Il dilemma di Marketing*, in *Trade Marketing & Sales Management*, CAP. 1, Egea, 2018.
- FORNARI D., *La logistica integrata*, in *Trade Marketing & Sales Management*, pp. 21-27, Egea, Milano, 2018.
- FORNARI D., *La pianificazione degli assortimenti nella distribuzione moderna*, in *Industria & Distribuzione*, n.0, Franco Angeli, Milano, 1999.
- FORNARI D., *L'evoluzione dei rapporti produzione-distribuzione*, in *Trade Marketing & Sales Management*, pp. 27-39, Egea, Milano, 2018.
- FORNARI D., *Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia*, in *Trade Marketing*, n.15, Franco Angeli, Milano, 1995.
- FORNARI D., *Le Strategie di Trade Marketing*, Egea, Milano, 1990.
- FORNARI D., *Trade Marketing – Relazioni di filiera e strategie commerciali*. 1° ed. Milano: Egea, 2009.
- FRENCH J.R., RAVEN B., *The basis of social power*, in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959.
- GUARRACINO S., *Storia degli ultimi sessant'anni. Dalla guerra mondiale al conflitto globale*, Mondadori, Milano, 2004.
- GUATRI L., *Saluto di apertura alla Conferenza Nazionale CESCO COMFCOMMERCIO, sui Rapporti Industria-Distribuzione*, 1-2 Luglio 1987.
- HARRIS B.F., MC PORTLAND M., *Category management defined: what is and why it works*, in *Progressive Grocer*, Vol. 72, n.9, pp. 5-8, 1993.
- LONGO M.C., *Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi*, 2011.
- LUGLI G., CRISTINI G., *Category value. Il marketing integrato nel largo consumo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

- LUGLI G., *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1993.
- LUGLI G., *Evoluzione dei rapporti contrattuali nella filiera grocery*, Sinergie, n.47, pp. 17-55, 1998.
- MC CARTHY E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1960.
- PELLEGRINI L., *Strategie di mercato e politiche distributive nella stampa quotidiana*, in *Finanza marketing e produzione*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 1986.
- PELLEGRINI L., *Struttura distributive e concentrazione industriale: il caso dell'industria alimentare*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, Vol. 31, pp. 7-34, Franco Angeli, Milano, 1988.
- PINNA R., *L'evoluzione della dimensione organizzativa della Supply Chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete*, Franco Angeli, 2006.
- PORTER M., *Interbrand choice, media mix and market performance*, in *American Economic Review*, Vol. 66, n.2, pp. 398-406, 1976.
- PORTER M., *Competizione globale*, Isedi Petrini, Torino, 1987.
- SYLOS-LABINI P., *Le classi sociali negli anni '80*, Laterza, Roma-Bari, 1986.
- VARALDO R., DALLI D., *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, 2011.
- WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, 1975.
- ZANDERIGHI L., *Consumi commercializzati ed evoluzione delle quote di mercato del commercio moderno: una ricostruzione statistica*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n.23, Franco Angeli, Milano, 1986.
- ZANINOTTO E., *Gli obiettivi e i risultati della legge 426/1971*, in *Commercio – Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n.22, Franco Angeli, Milano, 1986.

SITOGRAFIA

<https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/marketing-mix/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

<https://www.lokad.com/it/definizione-scrematura>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/early-adopter/>

<https://www.lokad.com/it/definizione-penetrazione-del-mercato>

<https://caospedia.myblog.it/2009/11/25/la-politica-dei-prezzi/>

https://gs1it.org/content/public/8e/c9/8ec97ee0-aa86-4210-953b-f6a32c911366/category_management.pdf

<https://www.glossariomarketing.it/significato/promozione/>

<https://www.fruitecom.it/magazine/trade-marketing-vendi-di-piu-coinvolgendo-i-distributori/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/merchandising/>

<https://www.studiocomunicazionevisiva.com/magazine/chi-e-cosa-fa-il-visual-merchandiser/>

<https://www.in-store-promotion.it/materiale-pop-tipologie/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/rete-vendita/>

<http://www.benedetti-co.it/wp-content/uploads/2017/05/Rete-di-vendita-diretta-indiretta-o-mista.pdf>

<https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=403>

<https://www.beyondintractability.org/essay/interest-based-bargaining>

https://www.researchgate.net/publication/280318830_Relazioni_distributive_dinamiche_competitive_e_teorìa_dei_giochi

<http://investors-it.safilogroup.com/it/company-profile>

http://www.safilogroup.com/it/1_5-Competitive-edge.php

<http://investors-it.safilogroup.com/it/company-profile/business-model>

<https://www.fruitecom.it/magazine/trade-marketing-vendi-di-piu-coinvolgendo-i-distributori/>

<https://blog.fashioncolor.eu/materiali-pop-cosa-sono-e-perche-sono-indispensabili-per-la-tua-azienda/>

<https://mercuri.it/insights/la-figura-del-key-account-manager/>