



Dalle indagini sui comportamenti dei consumatori indicazioni per precisare le strategie produttive e di marketing

Fedeltà, vantaggio competitivo

Aziende e grandi catene di vendita si misurano sulla qualità del servizio nella distribuzione

MILANO — Fidelizzazione del cliente e sinergie con la distribuzione moderna sono terreni cruciali per le strategie delle imprese di marca nei prossimi anni, secondo quanto emerge dal Rapporto Indico 7 sul consumatore curato dall'Eurisko in collaborazione con Iri-Infoscan.

L'analisi dei comportamenti spesa e dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle svariate tipologie distributive ha messo in evidenza innanzitutto la bassa fedeltà: solo 3 di tutte le famiglie — si legge nel Rapporto — dichiara spendere in un unico punto vendita più del 60% del budget mensile dedicato agli acquisti. Allo stesso tempo la fruizione complementare di più canali e format di vendita è aumentato l'10% negli ultimi due anni, ciò è la chiara spia di un mento notevole della competizione generata all'interno della struttura distributiva. D'altra parte i consumatori hanno dimostrato in questi anni di essere rapidissimi nel cogliere le nuove opportunità offerte da

formati commerciali innovativi: si pensi, ad esempio, al boom dei negozi discount e al successo ottenuto, pari al 10% circa delle vendite di prodotti di largo consumo confezionati (in volume).

Pertanto, le imprese distributive che hanno una elevata concentrazione sul territorio possono beneficiare di una sosta di vantaggi derivanti dall'offerta di maggiori opportunità di frequentazione dei propri punti

vendita ai consumatori. Anche se un approccio di questo genere tende comunque a sottovalutare il rapporto tra insegna e consumatore e la capacità del punto vendita di fidelizzare la clientela con un rapporto diretto e intensivo.

Le imprese di produzione, dal canto loro, hanno oggi un grande problema da affrontare nei rapporti con la distribuzione: ossia devono determinare le proprie strategie di marke-

ting, fidelizzazione del consumatore, e le relazioni con la distribuzione tenendo conto del posizionamento delle insegne all'interno dello scenario del mercato grocery.

La distribuzione gestisce un rapporto diretto con il consumatore, che ne frequenta i punti vendita. La fidelizzazione investe dunque la distribuzione in primo luogo, che sta anche sviluppando strategie (club, fidelity card, sistemi di pagamento)

per instaurare rapporti diretti e il più personalizzati possibile con i clienti. L'industria, dal canto suo, sta studiando (anche in ambito Ecr insieme con i big del commercio) le sinergie possibili per coordinare le strategie di vendita. Nell'ambito del category management le esperienze si stanno moltiplicando.

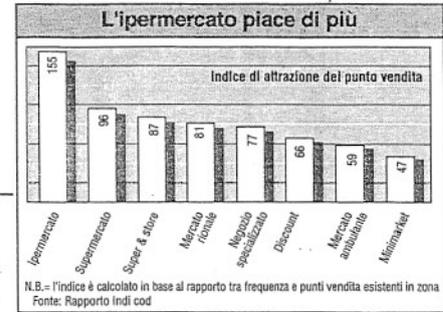
Da parte dell'industria si stanno dunque mettendo in campo delle iniziative per spingere la distribuzione a migliora-

re i format di vendita in direzione delle esigenze della clientela. Il consumatore in questo momento è al centro dell'interesse sia delle imprese di largo consumo. Le possibilità di azione per le imprese industriali sono notevoli sia sul fronte dell'assortimento sullo scaffale sia su quello della competitività dei format di vendita.

Un'area, in particolare, appare degna di interesse per le

imprese: quella delle promozioni e della gestione del prezzo. Il merchandising sul punto vendita è un'area ancora poco sviluppata in Italia, mentre all'estero è ormai un'arma di carattere strategico per consolidare la fidelizzazione del consumatore. La gestione sinergica delle promozioni può consentire un miglioramento delle relazioni con la marca, stimolando la fidelizzazione.

Viceversa, un flusso importante tra distribuzione e industria si



sviluppa sul fronte del servizio collegato ai beni, e può avere un impatto importante sull'innovazione. Di rilievo anche l'area dell'assistenza nel caso della vendita di beni durevoli. Il consumatore oggi ha man-

ruato esigenze articolate nei confronti dei vari format di vendita, che sono di riferimento anche per l'industria. Il giudizio sull'assortimento è sicuramente diverso a seconda che si parli di minimarket di quartiere o di supermercati. Pertanto le strategie di fidelizzazione devono essere sviluppate su un orizzonte molto vasto. Le sole carte fedeltà, ad esempio, mostrano dei limiti in quanto non consentono di dirottare consistenti flussi di spesa. Una famiglia su quattro nelle aree ad alta concentrazione distributiva ha una fidelity card che però vengono utilizzate come strumento per catturare promozioni. In definitiva il servizio totale al cliente è la nuova frontiera della competitività nel largo consumo, e per arrivare a ciò ci sono ancora ampi spazi di intervento sia per le catene commerciali sia per l'industria.

V.Ch.

Vincenzo Chierchia

E l'impresa di marca si confronta con i mercati di nicchia

MILANO — La competitività nel mondo dei beni di largo consumo si gioca sul fronte della segmentazione: questa la ricetta per le imprese di marca che emerge da una recente analisi della società internazionale di consulenza A.T. Kearney.

Due le condizioni di fondo del mercato che spingono in questa direzione. Innanzitutto i profondi cambiamenti nelle scelte del consumatore, sempre più infedele rispetto ai punti vendita, in accoppiata con il crescente peso della distribuzione moderna, la moltiplicazione dei canali di vendita e lo sviluppo di una

concorrenza tra formati di vendita e catene commerciali sempre più accentuate.

I consumatori, secondo i risultati dell'indagine curata da Paolo Buzzonetti e Gianni Montezemolo, mostrano interesse per prodotti inseriti nelle fasce alte di prezzo a patto che il contenuto di servizio sia alto, ossia i prodotti devono assodare esigenze precise di consumo. D'altro canto l'interesse per prodotti con un rapporto equilibrato qualità/prezzo è elevato e, se manca una specifica segmentazione del mercato, c'è un forte orientamento per quei prodotti che recano la marca del distributore.

Quest'ultimo è un business in rapido sviluppo. In Italia negli ultimi due anni è aumentato del 15%, a fronte del 3% della Gran Bretagna e del 2% della Francia. Va comunque ricordato che l'Italia è nelle posizioni di coda in Europa. In catene inglesi del calibro di Tesco e Sainsbury si arriva a una quota delle marche commerciali anche superiore al 50 per cento.

Inoltre, negli ultimi mesi la metà dei nuovi prodotti ammessi sul mercato porta la marca del distributore e tra le top five dei nuovi ingressi, quattro sono in realtà catene commerciali.

Quindi di fronte all'attacco dei prodotti discountati veicolati dagli hard discount e delle marche commerciali supportate dalle politiche di marketing degli stessi big della distribuzione la strada per i produttori di marca appare quella della segmentazione.

Un caso, tra gli altri esaminato nel corso dell'indagine Kearney è quello dello yogurt dove è stato possibile sviluppo del business ma grazie alla specializzazione in segmenti di mercato. In pratica marche commerciali e prodotti discount hanno ristretto gli spazi di crescita alle marche leader, e hanno spinto i prezzi al

ribasso. Una crescita invece notevole (inoltre al 10%) è stata invece registrata per nicchia di mercato dello yogurt come i prodotti salustici o quelli ad elevato contenuto di gusto (pezzi di frutta, prodotti più cremosi) o di servizio (per bambini). Insomma, come dimostra anche il caso Muller, i nuovi segmenti di prodotto rappresentano un'importante opportunità per l'industria di marca più innovativa e creativa, per le imprese è dunque necessario — si legge nell'indagine — spingere l'innovazione per sostenere sia la crescita che il recupero della redditività.

MILANO — Un'organizzazione virtuale per aumentare il giro nell'intera filiera. Il nuovo approccio della Bayer per il settore edilizio ridefinisce i rapporti fornitore-cliente grazie all'accordo stipulato con un importante cliente, la Torgler, allo scopo di studiare insieme i clienti diretti la destinazione finale d'impiego del prodotto. «Ormai — spiega Giovanni Broggi, direttore delle divisioni prodotti inorganici e materie prime per vernici e campici della Bayer Italia e coordinatore del progetto per l'Italia — non è più possibile in un mercato maturo acquisire un vantaggio competitivo duraturo puntando solo sul prodotto. I successi più clamorosi negli ultimi anni sono stati conquistati da aziende che sono riuscite a interpretare le esigenze espresse del mercato». Il nuovo approccio rappresenta la volontà di creare un'inedita di obiettivi e intenzioni tra il produttore, il cliente diretto e i clienti in modo da consen-



soddisfazione della clientela finale, instaurando un rapporto più integrato grazie anche all'utilizzo di nuove tecnologie che consentono di collegare tutti i protagonisti in una rete intelligente. Il nuovo approccio è stato chiamato *forward marketing in partnership*.

«Se pensiamo alla figura tradizionale del venditore — continua Broggi — che va in un'azienda e cerca solo di otte-

blema specifico, è chiaro che questo non è l'approccio giusto. O meglio, non è più l'approccio sufficiente». Guardando alla filiera del mercato edilizio, la Bayer si è resa conto che occorre individuare e comprendere le esigenze degli utilizzatori finali del prodotto. *Forward marketing in partnership* significa quindi analizzare insieme ai clienti diretti la destinazione finale d'impiego del

Ridefiniti i ruoli e le competenze nell'organizzazione Bayer per la filiera edilizia

Nasce la partnership con il cliente

fatto tradizionale come un tetto — spiega Broggi —. Noi non lo consideriamo più un insieme di travi e di tegole, ma un sistema integrato che necessita soluzioni avanzate non solo per la sua funzione primaria, ma anche per esigenze nuove come, per esempio, la generazione di energia a basso costo. Siamo passati da un approccio specifico a un approccio globale ai problemi».

Fino a oggi la Bayer ha ricevuto svariate decine di proposte di collaborazione in questo senso da tutto il mondo. Attualmente è impegnata in venti progetti tra cui i lavori per gli aeroporti di Atene, Bangkok, Kuala Lumpur e Duesseldorf per un valore di 800 milioni di dollari, del nuovo tratto ferroviario dell'In-

tercity Colonia-Francoforte, depot offrire il servizio di partnership con il cliente la Bayer ha a disposizione venti persone altamente qualificate in grado di realizzare i diversi progetti mirati di ricerca e sviluppo prodotti. Entro tre anni ci sarà almeno un'unità di assistenza in tutti i dieci Key country dell'attività Bayer. In Italia con il nuovo approccio la Bayer si ripromette di raddoppiare il volume del business edilizio nel giro di 3-5 anni.

Per la struttura Bayer questa rivoluzione nel modo di confrontarsi con il cliente ha comportato il passaggio da un approccio divisionale a un appro-

divisione proponeva la sua soluzione. Oggi alla Bayer c'è una nuova figura trasversale, il Key account manager, incaricata di trovare diverse alternative di soluzioni integrate tra le quali il cliente potrà decidere.

Il gruppo chimico dialoga con l'utilizzatore e offre soluzioni su misura

«Per noi — afferma Broggi — è una sfida importante. Abbiamo dovuto coordinare le competenze interne per permetterci di essere non solo ricettori

ma istituito una Commissione edilizia con un triplice compito: un maggiore orientamento alla creazione di valore nella filiera; l'integrazione dell'offerta fra le diverse divisioni; l'offerta di soluzioni complete per le esigenze dei clienti. La Commissione supera le logiche tradizionali di divisione per business unit. A livello Paese coinvolge cinque capi divisione (gomma, poliuretani, materie plastiche, chimica inorganica, materie prime per vernici) che eleggono un coordinatore e l'amministratore delegato. A livello headquarter interessa un membro del consiglio di ammi-

Se il rapporto tra fornitore e cliente cambia e si tramuta in una partnership devono cambiare anche le regole del gioco. Si deve quindi instaurare un clima di fiducia che permetta una collaborazione efficace. «Emblematico in questo senso — spiega Broggi — è l'accordo con la Torgler. Bayer e Torgler svolgono indipendentemente la loro attività, ma si incontrano in una vasta casa comune in cui collaborano in modo totalmente innovativo. Si potrebbe quasi parlare di un'azienda virtuale, dove si lavora in modo coordinato, pur restando unità distinte».

Bayer e Torgler studiano insieme tutti gli anelli della catena fino all'utilizzatore finale, partendo proprio dalle esigenze di quest'ultimo. Una situazione distante anni luce dal recente