

Da un insieme di singole condizioni ad un sistema di condizioni

Ottenere per prestazioni uguali gli stessi prezzi netto-netto –
Linee guida per uscire dallo svantaggio dei distributori
generalisti nei confronti dei discounter

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan, Christine Moscho



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Molti dei grandi distributori alimentari criticano i produttori per il fatto che ritengono di essere svantaggiati nei confronti dei discounter dal punto di vista delle condizioni. Come possono agire i produttori?

La differenza esistente tra le condizioni concesse ai discounter e quelle concesse al commercio al dettaglio nel settore alimentare rimane sostanziale. Mentre nel primo caso le negoziazioni sono determinate dal prezzo netto-netto, nel secondo caso spesso dipendono fortemente dalle condizioni stabilite con i singoli commercianti. I risultati di uno studio di Simon-Kucher & Partner mostrano però che la maggioranza dei produttori alimentari non possiede un vero e proprio sistema di condizioni, ma si limita a raccogliere gli accordi con i singoli commercianti nell'ambito del controlling e delle vendite.

Questo insieme di condizioni disomogenee si spiega in parte con il potere della grande distribuzione. Un altro motivo consiste però nel fatto che molti produttori temono che la realizzazione di un sistema di condizioni orientato agli obiettivi strategici dell'azienda possa diventare troppo complesso. Per questo motivo spesso non attrezzano i loro Key Account Manager con tale strumento. La conseguenza è che i Key Accounter vengono lasciati soli ad affrontare alcune difficili sfide. Per prima cosa devono riuscire a soddisfare al meglio le richieste dei loro clienti. In secondo luogo, devono assicurarsi che i prezzi netto-netto concessi ai vari clienti non si differenziano troppo l'uno dall'altro. Le conseguenze negative di questo tipo d'inconsistenze sono già state più volte subite dai produttori, per esempio nel caso di acquisizioni e fusioni tra i retailer. Infine i Key Accounter devono fare in modo che le condizioni concesse permettano anche il raggiungimento dei target prestabiliti dal produttore.

La maggior parte dei produttori alimentari non possiede un vero sistema di condizioni.

In un sistema di condizioni un cliente ottiene uno sconto in cambio di determinate prestazioni.

Mentre i primi due obiettivi possono essere stabiliti e realizzati autonomamente dai Key Account Manager, le linee strategiche generali devono essere supportate da un sistema di condizioni che sia valido a livello aziendale. In particolare si deve stabilire che il cliente che fornisce una determinata prestazione ottenga una certa controprestazione in termini di adeguato compenso.

Quali caratteristiche deve avere un sistema di questo tipo? Secondo la nostra esperienza sono soprattutto le seguenti attività quelle che creano una vera utilità per produttori e che vengono già parzialmente incentivate, almeno in modo implicito, in particolare presso i discounter: la logistica, l'assortimento, la distribuzione e tutte le forme di pubblicità e/o posizionamento. Queste prestazioni sono legate direttamente agli obiettivi strategici del produttore, sono comprensibili dalle aziende della distribuzione, ma soprattutto il loro livello di adempimento può essere misurato oggettivamente. Le grandi quantità acquistate dai discounter ad esempio hanno un effetto positivo sui costi logistici del produttore, e questi vantaggi si possono valutare facilmente. I costi di trasporto ad esempio: lo spedizioniere fattura un prezzo al chilo più basso se il materiale da trasportare viene effettuato con una sola spedizione da 5 tonnellate, invece di due spedizioni da 2,5 tonnellate ciascuna. Anche per i prodotti a breve conservazione vale lo stesso principio, poiché la maggior parte dei commercianti ordinano spedizioni al disotto di 1 tonnellata, talvolta addirittura al disotto di 500 kg (meno di un pallet). La riduzione dei costi di trasporto è molto alta in questa categoria di peso. Il secondo effetto nasce quando la spedizione consiste in gran parte in pallet monoreferenza invece che in pallet plurireferenza. Mentre nel primo caso non sono previsti dei lavori aggiuntivi per la composizione, nel secondo i pallet devono essere preparati extra manualmente o meccanicamente, depositando durante il processo i vari prodotti su pallet aggiuntivi. Questo crea naturalmente dei costi aggiuntivi. L'aumento della quantità di un singolo prodotto caricata su di un pallet, ad esempio dal 20% al 50%, rappresenta un notevole risparmio per il produttore.

Nella tabella sottostante sono elencate a titolo d'esempio alcune condizioni e la relativa misurabilità. Queste si orientano ad obiettivi quali l'assortimento, la distribuzione e la pubblicità.

Per la loro precisa formulazione è necessario prendere preliminarmente alcune importanti decisioni strategiche quali per esempio:

- Per quali tipologie di prodotto si possono concedere dei bonus? Per tutti i prodotti, per gli articoli chiave o per interi gruppi di prodotto?
- Secondo quali criteri vengono identificati i prodotti chiave?
- Come si ponderano le singole condizioni tra loro?
- Quale è il giusto livello di bonus?
- Qual è il potenziale di sviluppo del business che possono raggiungere i vari partner commerciali?
- Come è garantita la misurabilità, ad esempio, della distribuzione o del posizionamento?

Per rispondere a queste domande in maniera fondata e funzionale è importante coinvolgere la forza vendita ed il marketing. Sono infatti venditori e Key Account Manager che devono mettere in pratica il nuovo sistema. La loro esperienza pratica è quindi fondamentale per lo sviluppo di una soluzione pragmatica, che possa essere effettivamente concretizzata nella pratica.

Il procedimento appena descritto assicura lo sviluppo di un sistema di condizioni consistente e orientato ai risultati. Le differenze tra le condizioni concesse ai diversi singoli clienti (il commerciante alimentare al dettaglio ed il discounter) diventano quantificabili e giustificabili. Il distributore generalista per esempio non ordina solamente spedizioni da 5 tonnellate, composte da pallet uniformi. E viceversa, il discounter non può offrire un assortimento completo. In generale vale il principio: le richieste dei commercianti devono essere affrontate con proposte di controprestazioni. Questo rende più efficace la trattativa e quindi la difesa della sua profittabilità complessiva.

Infine è opportuno rispondere ad una domanda decisiva: Come reagiranno i clienti ad un sistema di questo genere? Secondo la nostra esperienza durante la fase di trasformazione è necessario rappresentare le condizioni attualmente in vigore e le controprestazioni effettivamente fornite. E anche se il commerciante richiede ad esempio uno sconto generico, quest'ultima si dovrebbe convertire all'interno del sistema di condizioni del produttore in una condizione effettivamente commisurata alla prestazione.

Il principio del *do ut des* garantisce trattative più efficaci e la difesa della profittabilità complessiva.

Questo può anche significare che inizialmente il nuovo sistema venga utilizzato principalmente allo scopo di una valutazione interna. I distributori vengono poi guidati gradualmente verso il nuovo sistema.

Misurabilità delle condizioni di vendita

Bonus secondo gli obiettivi strategici: l'assortimento, la distribuzione e la pubblicità

Parte della condizione	Misurabilità
Bonus di assortimento Per il numero di prodotti presenti nell'assortimento	Il numero dei prodotti chiave nell'assortimento è facilmente reperibile
Bonus di distribuzione Per la distribuzione effettivamente realizzata. Bonus ottenuto attraverso il conseguimento della distribuzione massima di un prodotto fissata singolarmente per ogni cliente	<ul style="list-style-type: none"> - La maggior parte della distribuzione è misurabile tramite i dati Nielsen - Metodo alternativo: rilevamento attraverso i merchandiser o un campionamento
Bonus di rendimento Per la ristrutturazione del catalogo o di una nuova elencazione senza togliere un prodotto	L'elenco dei prodotti è facilmente verificabile
Bonus di pubblicità Per inserzioni pubblicitarie	Controllo degli esemplari giustificativi negli opuscoli pubblicitari
Bonus di collocamento Ad esempio per il collocamento di un secondo prodotto	Controllo attraverso il merchandiser o un campionamento
Bonus per una nuova apertura	E' necessaria la denominazione dei nuovi mercati
Bonus fieristico	In automatico attraverso la partecipazione

Il Dr. Andreas von der Gathen è Partner e Head del Competence Center Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Il Dr. Enrico Trevisan è Director e Responsabile del Competence Center Consumer Industries per l'Italia di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Christine Moscho è Senior Consultant presso il Competence Center Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale, focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti con oltre 400 consulenti in 16 uffici in Europa, Asia e Nord America. La rivista Manager Magazin ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society in USA, Business Week e The Economist ci hanno definito come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio Milano:
Viale Brianza 20
I-20127 Milano
Tel.: +39 02 289951-207
Fax: +39 02 289951-290
E-mail: enrico.trevisan@simon-kucher.com
andreas.gahten@simon-kucher.com

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>