
Consumer Industries

Gestione delle condizioni commerciali per la grande distribuzione

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

SIMON • KUCHER & PARTNERS

I ***l potere della grande distribuzione è notevolmente aumentato in funzione dell'elevata internazionalizzazione e concentrazione del settore. L'importanza dei cosiddetti discount è in continua crescita e le private label guadagnano quote di mercato rispetto alle marche tradizionali. La pressione derivante da una guerra dei prezzi sempre più dura si trasmette ormai da tempo dai retailer ai produttori. Tutto questo non è storia nuova, ma una condizione che determina ormai da tempo il rapporto tra i produttori e distributori.***

In questa situazione i risultati di molte contrattazioni annuali sono facili da prevedere: "Same procedure as every year". Gli uffici acquisti della grande distribuzione impongono un miglioramento delle condizioni, senza però impegnarsi su concrete controprestazioni. I produttori riescono a malapena a raggiungere i loro obiettivi di mercato. Lamentarsi però serve a poco, anche perché l'industria è in parte responsabile di questa situazione. Molti produttori infatti – nonostante i continui sviluppi negativi – hanno tergiversato troppo a lungo e non svolto adeguatamente i loro compiti a casa.

Un'analisi realizzata dalla Simon - Kucher & Partners mostra gravi mancanze a livello di gestione del prezzo e delle condizioni particolari. E questo nonostante proprio un approccio integrato alla gestione del pricing sia in grado di migliorare notevolmente la situazione dei produttori. Molti esempi positivi dimostrano infatti che i produttori di maggior successo si contraddistinguono anche per il fatto di non rinunciare facilmente al controllo dei prezzi e degli sconti che concedono. Tuttavia è necessario uno sforzo iniziale per riuscire a togliersi da una situazione in cui la complessità ed il controllo dei termini di business siano sfuggiti di mano.

Uno studio realizzato dalla Simon - Kucher & Partners ha dato dei risultati piuttosto allarmanti. La maggior parte dei produttori dei beni di consumo non dispongono di un *sistema* delle condizioni commerciali, ma semplicemente raccolgono nel controlling delle vendite l'insieme degli accordi stipulati singolarmente con i diversi distributori. I più sono molto

La gestione delle condizioni commerciali per la GDO non è sistematica ed efficace.

distanti da una gestione attiva e sistematica dei termini di vendita. E le uniche eccezioni di successo, non fanno altro che confermare la regola. Cosa ha provocato questa situazione? È il potere della GDO l'unica causa? Oppure una parte delle responsabilità va attribuita ad una gestione lassista di questo fondamentale strumento di politica commerciale?

Gli effetti di un sistema di condizioni mal o non gestito affatto sono molteplici; il problema alla base però è sempre lo stesso: prezzi inconsistenti. Questi sono la conseguenza della continua concessione di soluzioni particolari ai singoli clienti, accompagnata dalla perdita di una visione d'insieme. Piccole differenze individuali – che se prese singolarmente non avrebbero un grande significato monetario – si sommano e generano diversità consistenti tra i trattamenti riservati ai vari clienti.

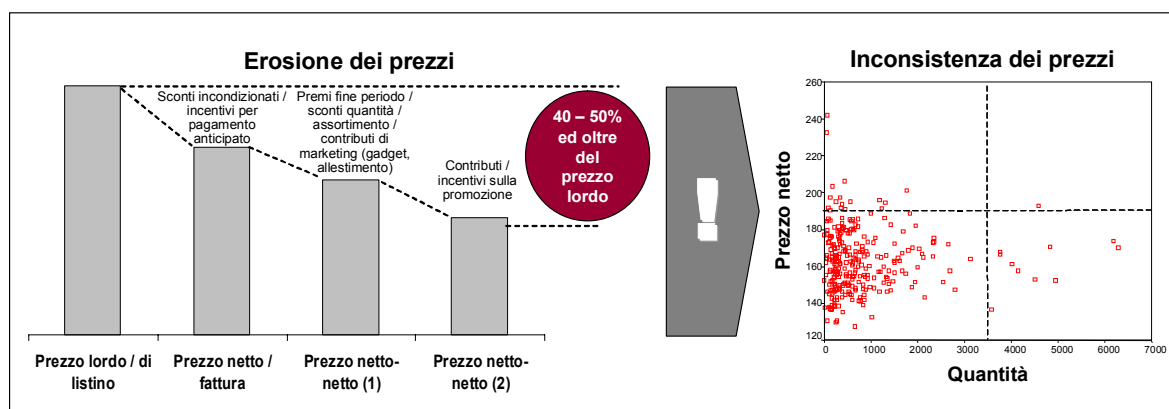


Figura – Erosione e inconsistenza dei prezzi

Le inconsistenze nascono tuttavia non solo tra i diversi retailer, ma anche a livello di prezzo per il consumatore finale, sul quale il produttore perde quindi la sua influenza. Infatti non tutte le condizioni hanno lo stesso effetto sul calcolo del prezzo finale da parte della GDO. Questo si basa sul prezzo netto di fatturazione, mentre le condizioni supplementari (es. i bonus annuali concessi *ex-post*) raramente vengono considerate nel calcolo. Se allora non si conosce la metodologia di pricing dei distributori e la concessione delle condizioni non avviene in sua funzione, il prezzo su cui la GDO si basa per calcolare il prezzo finale del prodotto è generato più o meno casualmente. Il risultato sono prezzi finali scarsamente correlati con le condizioni effettivamente concesse agli intermediari. Anomalia cui si aggiunge anche il

fatto che i prezzi finali delle diverse catene di distribuzione differiscono fortemente tra loro.

Mentre prezzi finali inconsistenti possono mettere in pericolo valore e posizionamento di un articolo di marca, i trattamenti differenziati dei diversi commercianti possono danneggiare direttamente i produttori. Quando questi infatti vengono scoperti – per esempio nel caso di fusione di due partner della distribuzione – le richieste del nuovo gruppo si orientano sempre al partner con il trattamento migliore. Alcune imprese cercano addirittura di imporre questi miglioramenti con effetto retroattivo.

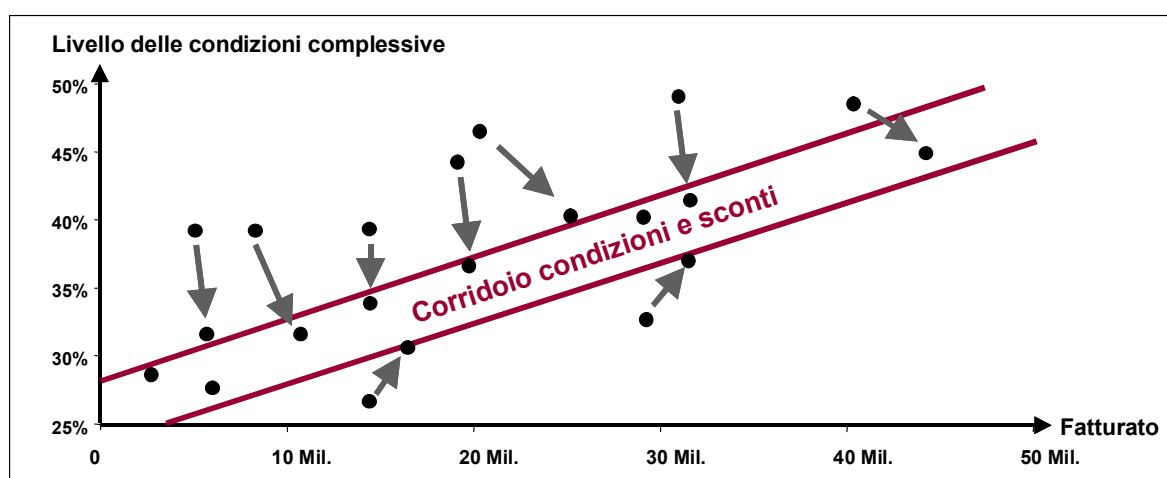


Figura – Corridoio delle condizioni e degli sconti

Attraverso l'introduzione di un sistema delle condizioni commerciali è possibile evitare inconsistenze tra i prezzi in quanto la politica realizzata con un singolo partner commerciale non si attua più indipendentemente da quella attuata con gli altri. La premessa è un sistema con regole uniche e valide per tutti i commercianti, tuttavia in grado di tenere conto delle diverse particolarità individuali. La migrazione di tutti i clienti in questo nuovo sistema può in alcuni casi durare diversi anni e dipende naturalmente da quanto attualmente i vari partner siano lontani dal corridoio di prezzi e condizioni che s'intende implementare.

Accanto alla mancanza di una coerenza e sistematicità d'insieme, l'altro grande problema che si riscontra nell'attuale gestione si verifica a livello del singolo distributore, ovvero nel fatto che le condizioni non si orientano più alle prestazioni da lui effettivamente apportate. Sembra addirittura che

Le condizioni particolari concesse ai retailer non sono vincolate a controprestazioni.

l'obiettivo originario delle condizioni particolari sia stato dimenticato in quanto i distributori sono sempre più in grado di imporre nuove condizioni, senza per questo doversi prendere degli impegni in contro partita. Strumenti classici, quali per esempio il contributo alle spese pubblicitarie vengono applicati anche quando il commerciante non apporta la prestazione stabilita o il produttore non ne controlla l'effettivo apporto. Il risultato è facile da intuire: la trattativa annuale si concentra unicamente sul livello complessivo dei prezzi e degli sconti, mentre delle prestazioni del distributore – che dovrebbero appunto supportare il raggiungimento degli obiettivi di mercato del produttore – non se ne parla nemmeno. Quante e quali condizioni vengono concesse (o meglio imposte) dipende quindi unicamente dal potere d'acquisto del partner e dall'abilità del suo ufficio acquisti.

Naturalmente i produttori non sono in grado di cambiare unilateralmente strutture di mercato così radicate. Tuttavia, già il mantenimento di una procedura univoca e sistematica nella concessione delle condizioni particolari, può migliorare sensibilmente la situazione. Pur lasciando spazio ad un certo grado di configurazione individuale, la maggior parte degli sconti concessi deve derivare da una chiara logica. Il margine d'interpretazione dei meccanismi degli sconti funzionali deve essere minimo. L'effettivo apporto della prestazione effettivamente ed efficacemente controllato.

Analizzando molte condizioni si nota che spesso non sono previsti elementi che si orientino a specifici gruppi di prodotti o a specifici canali distributivi. Tuttavia, proprio questi approcci potrebbero supportare gli obiettivi di mercato del produttore in maniera particolarmente efficace:

- Condizioni orientate a particolari gruppi di prodotti sono sensate se in sintonia con gli obiettivi strategici del produttore ed il posizionamento dei prodotti stessi.
- Diversi canali distributivi accedono a diversi segmenti, che presentano a loro volta diverse elasticità al prezzo. Per questo motivo per esempio un produttore di bevande deve coordinare le condizioni concesse alla ristorazione con quelle concesse alla grande distribuzione.

Se per ogni gruppo di prodotti o per ogni canale distributivo si debbano prevedere o meno delle condizioni individuali dipende dall'importanza dei diversi gruppi e canali. In genere però una differenziazione è sensata solo per settori particolarmente importanti e critici e nei casi in cui esista una differenza sostanziale tra i diversi gruppi di prodotti ed i diversi canali. In questi casi vale allora la pena di differenziare, soprattutto quando esistono delle particolarità consistenti nel comportamento d'acquisto e – attraverso la differenziazione – sia possibile sfruttare un potenziale di profitto aggiuntivo.

I vantaggi di una gestione sistematica delle condizioni sono evidenti. La posizione del produttore rispetto alla GDO viene rafforzata, l'influenza sul prezzo finale per il consumatore mantenuta e gli obiettivi di marketing supportati in maniera efficace. Cosa si deve fare allora per realizzare effettivamente questi vantaggi? La procedura descritta qui di seguito ha dato ottimi risultati.

Innanzitutto è necessario definire le basi rilevanti per il sistema di condizioni, come per esempio la strategia di mercato e gli obiettivi di vendita. Da questi si possono derivare le caratteristiche necessarie ad un sistema di condizioni per il raggiungimento di tale scopo. Successivamente è opportuno analizzare lo *status quo* relativo alle condizioni attualmente applicate per creare trasparenza, identificare e quantificare punti di forza e debolezza. Questo richiede un'ampia analisi dei dati di business a livello di singola transazione. Nel caso in cui i dati necessari non siano esistenti o non disponibili nella forma necessaria bisogna creare come prima cosa la base dati.

In una seconda fase si procede alla configurazione di un nuovo sistema di condizioni. È importante badare da un lato che gli obiettivi del produttore siano effettivamente supportati, non trascurando però le possibili reazioni dei vari retailer. Sulla base di questo nuovo modello si procede alla simulazione degli effetti complessivi delle nuove condizioni sui vari clienti in funzione del livello e dell'estensione della loro applicazione. Il risultato è una serie di diversi livelli di configurazione tra cui si sceglie quello più adatto allo scopo. Una condizione accessoria a questa scelta – però d'importanza fondamentale

Le base per realizzare un nuovo sistema delle condizioni commerciali è la creazione di trasparenza relativa allo status quo.

– è quella di mantenere il più limitato possibile, per ogni singolo cliente, il distacco dal livello complessivo delle condizioni concesse precedentemente. In questo modo si facilita sostanzialmente l'implementazione del nuovo sistema. Successivamente è necessario formulare un piano di realizzazione molto dettagliato, che stabilisca con precisione in che modo debba avvenire la migrazione dei clienti, con particolare riguardo ai clienti considerevolmente interessati dalle nuove regole. Dovessero esserci differenze sostanziali che interessassero clienti di grandi dimensioni, è consigliabile in un primo momento mettere il nuovo sistema a disposizione dei retailer, senza però renderlo immediatamente operativo e vincolante. Dopo una prima fase di maggiore comprensione ed apprezzamento del sistema stesso, in cui i clienti hanno anche avuto la possibilità di adattare progressivamente politiche e sistemi interni, è poi possibile passare ad un'implementazione completa.

Di fondamentale importanza per il successo di un nuovo sistema di condizioni sono non solo i numeri e le regole, ma anche le persone che si troveranno ad implementarli. Sono i Key Account ed i venditori che devono riuscire a convincere i clienti ad adottare il nuovo sistema. In questo senso, è di fondamentale importanza coinvolgere la forza vendita ed il marketing nel processo di costruzione del nuovo sistema. Solo in questo modo è possibile evitare la costruzione di un castello di sabbia e creare invece uno strumento pratico ed effettivamente utilizzabile.

Sintesi

Riassumendo si può osservare che attraverso una gestione sistematica delle condizioni è possibile

- Riacquistare l'influenza sui prezzi per i consumatori finali.
- Evitare una discriminazione dei clienti/distributori.
- Collegare la concessione di condizioni particolari con le controprestazioni apportate dai clienti / distributori.
- Sfruttare al massimo il potenziale di profitto.

La trasparenza delle condizioni aumenta, è possibile paragonare le prestazioni dei singoli clienti / distributori ed il produttore riacquista il controllo dei prezzi e delle condizioni

Per realizzare questi vantaggi è necessario uno sforzo iniziale. Ne vale però la pena: attraverso una gestione attiva delle condizioni sono raggiungibili aumenti del margine operativo fino al 2%.

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

Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e Responsabile del Centro di Competenze Consumer Industries per l'Italia di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 14 uffici e 360 consulenti. La rivista Manager Magazine ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale nel mercato di lingua tedesca. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:
Andreas.Gathen@simon-kucher.com
Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com