

**NON FOOD E GDO DESPECIALIZZATA:  
*I PROCESSI DI INTERFACCIA TRA  
INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE***

# Introduzione

## Il perché della ricerca

- La presenza di prodotti non alimentari nelle diverse formule della distribuzione despecializzata tradizionalmente identificata con l'offerta food è ormai consolidata. E' però una presenza alla quale è stata dedicata scarsa attenzione: molta industria considera ancora il despecializzato un canale residuale. Almeno tre ragioni spiegano questo ritardo:
  - ➔ *in Italia il peso della grande distribuzione despecializzata è aumentato lentamente nei diversi comparti non food perché la crescita delle formule meglio in grado di rappresentare questa componente dell'offerta - l'ipermercato e il superstore - è avvenuta in ritardo e più lentamente di quanto è accaduto in altri paesi commercialmente evoluti*
  - ➔ *l'eterogeneità dei comparti non food ha reso più difficile identificare e condividere strumenti di adeguamento dei processi di interfaccia; i singoli comparti hanno culture diverse che rendono più difficile trovare un minimo comune denominatore su cui costruire regole di rapporto con la distribuzione despecializzata*
  - ➔ *l'eterogeneità dei canali serviti dall'industria è più forte rispetto al grocery: il despecializzato è cliente accanto a tradizionale e grandi superfici specializzate che costituiscono i canali privilegiati per l'accesso al mercato*
- L'importanza del despecializzato per l'industria non alimentare è però destinata a crescere per almeno due motivi:
  - ➔ *le formule meglio in grado di proporre un'offerta non food sono quelle che presentano una dinamica di crescita più sostenuta*
  - ➔ *la scomparsa dell'offerta specializzata tradizionale, a seguito dello sviluppo delle grandi superfici specializzate, sta portando i consumatori ad ampliare la ricerca di concentrazione degli acquisti anche relativamente alla componente non food più banalizzata*

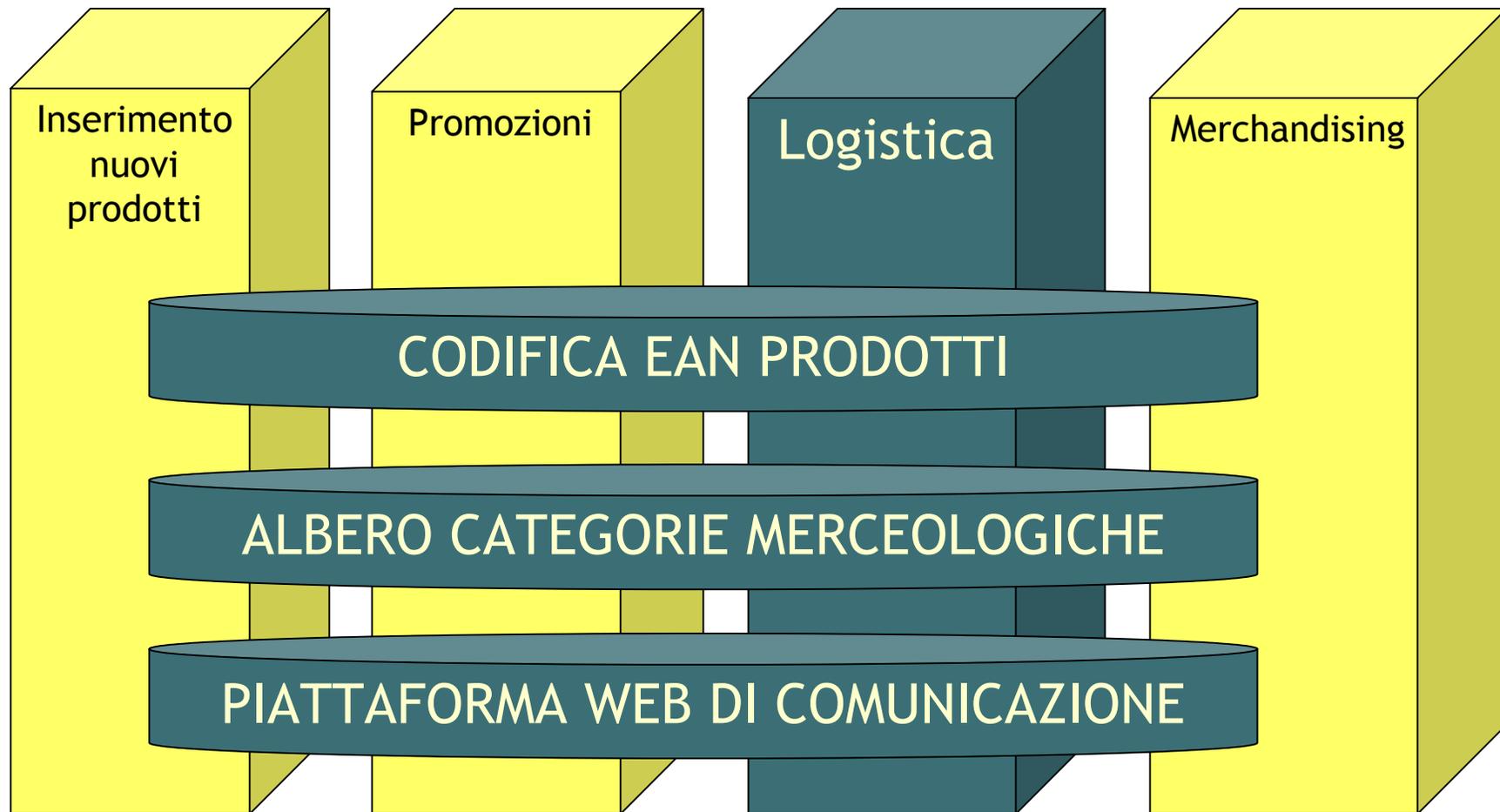
# Il perché della ricerca (segue)

- Più in dettaglio, relativamente a ipermercati e superstore lo scenario che si presenta può essere riassunto come segue:
  - *l'attuale fase di trasformazione degli assetti della distribuzione non food non ha ancora permesso di definire con chiarezza gli equilibri tra le missioni di queste formule e delle grandi superfici specializzate che si stanno diffondendo in tutti i comparti*
  - *il non ancora raggiunto consolidamento (concentrazione) del despecializzato rende difficile posizionamenti chiari d'insegna e quindi anche la definizione dei ruoli che le diverse componenti del non food giocano nell'equilibrio complessivo dell'offerta; è, ad esempio, ancora difficile capire chi seguirà una strategia di multispecializzazione e in che modo essa verrà declinata*
  - *l'esistenza di una estrema varietà di formati, anche all'interno della stessa insegna, rende difficile il controllo centralizzato dell'offerta e spinge a lasciare più ampi margini discrezionali ai punti vendita; ciò rallenta la definizione di posizionamenti chiari e la sua traduzione in strategie d'offerta su cui costruire rapporti di collaborazione con l'industria*
  - *ruoli di canale mal definiti e posizionamenti ancora incerti accentuano la concorrenza di prezzo e pressioni sui margini che riducono gli spazi per uno sviluppo delle diverse componenti non food in chiave di servizio e di valorizzazione della complessiva proposta al cliente*
  - *varietà di formati e non ancora raggiunto assetto territoriale della rete delle maggiori insegne rendono difficile le scelte sul fronte logistico che, come la ricerca ho mostrato, rallentano e rendono più vischioso sia lo sviluppo quantitativo che qualitativo dell'offerta non food*
- Le caratteristiche dell'attuale scenario generano rapporti tra industria e distribuzione complessivamente conflittuali, ma la loro natura congiunturale non deve fare perdere di vista le potenzialità di medio e lungo periodo di ipermercati e superstore per l'industria. I problemi ci sono ma vanno affrontati adesso perché sono in gioco consistenti vantaggi di prima mossa: chi saprà inserirsi meglio potrà trarre vantaggio dal trascinarsi dovuto alla crescita di queste formule e alla concentrazione delle insegne

# Il perché della ricerca (segue)

- Se lo sviluppo del non food trova in ipermercati e superstore le formule più vocate, non vanno trascurate le potenzialità che presenta anche il supermercato. Almeno per le seguenti ragioni:
  - ➔ *il supermercato potrà trarre vantaggio dalla rarefazione dell'offerta di prossimità nel non food per proporre i prodotti di più immediato uso quotidiano*
  - ➔ *non si tratta solo di un'opportunità, ma per molti versi di una necessità per rispondere alla domanda della clientela: se essa non troverà un'adeguata risposta nei supermercati, che in un assetto evoluto della distribuzione sempre più avranno un ruolo di prossimità, la clientela che non dispone più di esercizi tradizionali specializzati non avrà altra alternativa che rivolgersi a ipermercati e superstore*
  - ➔ *il ruolo di servizio che il non food assume in questo canale consente una buona marginalità e riduce i motivi di conflitto con l'industria, ponendo le premesse per rapporti collaborativi*
- Gli spazi di mercato potranno essere sfruttati e la collaborazione con la distribuzione potrà avvenire solo se l'industria sarà in grado di offrire un elevato servizio sia nella definizione degli assortimenti sia nella logistica. Data la forte vocazione alimentare del supermercato, la distribuzione non potrà avere le risorse per sviluppare competenze specifiche nei vari segmenti non food e cercherà la consulenza dell'industria. Per motivi analoghi, anche in rapporto alle più ridotte rotazioni, la distribuzione chiederà modalità di consegna che si adattino alla formula
- Forse ancora di più che per ipermercati e superstore, all'industria è chiesto un forte sforzo per adattarsi alle caratteristiche operative del supermercato. Dato lo spazio comunque limitato disponibile per il non food, che non consente profondità di marca, sarà inoltre più forte il vantaggio di prima mossa: chi saprà fornire un servizio adeguato diventerà interlocutore privilegiato per il canale

# Il quadro delle soluzioni operative: una proposta di priorità



# Il quadro delle soluzioni operative: una proposta di priorità (segue)

- Rendere efficienti i processi di inserimento di nuovi prodotti, di merchandising, di svolgimento delle campagne promozionali, di gestione delle scorte, di consegna delle merci sullo scaffale dei punti vendita sono gli obiettivi finali che è necessario raggiungere per migliorare concretamente la competitività del canale despecializzato nel General Merchandise
- A livello di sistema industria-distribuzione, tali obiettivi richiedono di affrontare e risolvere prima almeno due aree di intervento, una culturale, l'altra operativa
- Per quanto riguarda il tema culturale, occorre riconoscere che l'ambito di riferimento, il canale despecializzato, ha una natura particolare che deve essere reciprocamente riconosciuta:
  - i produttori devono riconoscere che il distributore non può acquisire una sensibilità di prodotto pari a quella del canale specializzato né, tantomeno, una differenziazione di politica commerciale spinta sino al punto da ricreare in una grande superficie despecializzata un ambiente e un'assistenza alla vendita paragonabile a quella delle superfici specializzate. Tali obiettivi, semmai, sono raggiungibili in modo estremamente selettivo solo in un processo di trading up verso una multispecializzazione che non può che riguardare pochissimi reparti e comparti merceologici di poche insegne leader di mercato
  - i produttori devono altresì riconoscere che le necessità di assistenza e le modalità di servizio richieste dalla distribuzione despecializzata devono trovare risposta in politiche di prodotto e di vendita progettate specificatamente per il canale. In questo senso, la capacità di personalizzare il rapporto commerciale è una dote essenziale per impostare relazioni reciprocamente soddisfacenti
  - i distributori, dal canto loro, devono riconoscere che le problematiche di vendita relative ai prodotti del General Merchandise necessitano di una maggiore attenzione rispetto a quella attualmente prestata. Anche se in modo selettivo per non snaturare la formula despecializzata, tale riconoscimento non può che tradursi in un maggiore grado di collaborazione richiesto al produttore per sviluppare insieme volumi di vendita e marginalità della categoria

# Il quadro delle soluzioni operative: una proposta di priorità

- Per quanto riguarda i temi direttamente operativi, che rappresentano in un certo senso vere e proprie precondizioni per poter affrontare con un sufficiente grado di standardizzazione di base progetti di respiro via via più ampio, gli obiettivi prioritari individuati sono i seguenti:
  - ➔ migliorare la diffusione sulle diverse unità di carico e il concreto utilizzo nei processi operativi della codifica a barre lungo la filiera (Codice Ean)
  - ➔ migliorare la capacità di linguaggio nelle relazioni commerciali attraverso una maggiore quantità e qualità di informazioni condivise sui dati di sell-in e sell-out rilevanti (Albero delle categorie)
  - ➔ migliorare la capacità di scambiarsi dati, informazioni e conoscenza in modo rapido, efficiente e sicuro attraverso le moderne piattaforme web già oggi disponibili (Piattaforma Web Euritmo)
  - ➔ migliorare le interfacce logistiche di base nel senso sia di meglio sincronizzare i processi di consegna e ricevimento delle merci, sia di meglio condividere i processi di pianificazione dei fabbisogni e la congruenza tra questi e i successivi processi d'ordine
- Trasversalmente alle diverse aree operative, occorre inoltre sviluppare una metrica specifica per i diversi processi (Key Performance Indicator) così da condividere tipologia e modelli di misurazione degli indicatori da utilizzare per verificare l'evoluzione delle performance dei processi