

# **Efficienza ed efficacia nella relazione negoziale tra IDM e GDO**

*Linee guida del nuovo modello negoziale  
Sintesi dei risultati della prima fase*

Milano, marzo 2005

# Introduzione

- Il presente documento illustra le linee guida del nuovo modello di negoziazione tra Industria e Distribuzione condiviso nell'ambito di ECR Italia
- Le linee guida sono state individuate dal Gruppo di Visione Strategica Industria-Distribuzione quale percorso di sistema finalizzato ad una maggiore efficacia ed efficienza del rapporto negoziale tra Industria e Distribuzione
- Le linee guida definiscono un “cambio di paradigma” di sistema che dovrà essere adattato alle specificità delle singole imprese ed alle caratteristiche dei singoli rapporti one-to-one
- Le linee guida rappresentano un elemento di forte discontinuità rispetto alla storia ed alla situazione in atto. Per questo, il processo di attuazione dovrà essere progressivo e graduale



**Cambio di paradigma nella gestione del rapporto negoziale**

# Precisazioni sul significato del nuovo modello

- Il nuovo modello negoziale va inteso come nuovi "contenuti della relazione commerciale" e nuove "modalità di condivisione di obiettivi di business"
- Certamente il nuovo modello negoziale potrà avere anche importanti implicazioni sulle organizzazioni aziendali in termini di revisione di processi, informazioni da condividere, attribuzioni delle responsabilità alle funzioni, obiettivi e sistemi di incentivazione
- L'obiettivo del modello non è la revisione dei gruppi strategici del sistema di relazione IDM-GDO (es. Centrali/Supercentrali)
- Si tratta di un modello che il sistema deve sperimentare



**Focus sui contenuti della negoziazione e sulla condivisione di obiettivi**

# Nuovo modello e ruolo delle Centrali/Supercentrali

- In coerenza con il mandato ricevuto, il nuovo modello non mette in discussione la presenza o meno nel sistema delle Supercentrali
- Si limita a descriverne il possibile ruolo nell'ambito del nuovo modello
- Il nuovo modello conferma il “livello 1” - es. Centrali/Supercentrali - come centro di governo del rapporto
  - nell'ambito dell'accordo commerciale al “livello 1” – es. Centrali/Supercentrali, si definiscono gli investimenti comuni e le risorse potenzialmente accessibili legate alle nuove linee guida (business plan congiunti, etc.) – definendo le leve (declinabili per canale/format/area)
  - l'accesso alle risorse è demandato alle singole Imprese (livello 2 e livello 3) nell'ambito delle linee guida e degli interventi definiti
- Parte delle risorse è quindi in funzione di obiettivi personalizzabili di categoria e di business plan



**Le Supercentrali svolgono un ruolo di coordinamento nell'applicazione del nuovo modello**

# Il Gruppo di Lavoro

## Distribuzione

- Ambrogio Brunati - **Selex**
- Vincenzo Carbone – **Carrefour GS**
- Mario Cifiello - **Coop Italia**
- Andrea Colombo - **Metro**
- Francesco Pugliese - **Conad**
- Antonello Sinigaglia – **Rinascente**
- Fabio Thiglia - **Interdis**

## Bain & Company

- Duilio Matrullo
- Massimo Pignatelli

## Industria

- Stefano Agostini\* - **Sanpellegrino**
- Francesco Del Porto – **Barilla**
- Alessandro D’Este – **L’Oréal**
- Massimo Devoto – **P&G**
- Domenico Di Carluccio – **Coca Cola**
- Valerio Di Natale – **Kraft Foods**
- Sergio Foti - **Unilever Sagit**
- Paolo Lattuada – **Henkel**
- Gino Lugli – **Ferrero**
- Gilberto Nava – **Campari**
- Lorenzo Potecchi - **Sanpellegrino**
- Matteo Spaliviero - **Heineken**

\* Lorenzo Potecchi negli ultimi incontri

## Obiettivi ed approccio

Criticità dell'attuale modello negoziale (sintesi)

Linee guida del nuovo modello negoziale

Modalità di attuazione

Prossimi passi

# Razionali e finalità del progetto

- Il **rapporto Industria-Distribuzione** è oggi polarizzato sulla **negoziante legata al rinnovo dei contratti**, che assorbe investimenti e tempo delle risorse commerciali
- Il **Consumatore** è pressoché assente dai contenuti della negoziazione
- I **tempi** sono **lungi**: anche 6-8 mesi
- Questo approccio si traduce in una **perdita di attenzione all'offerta al Consumatore, alle performance di business**, alla centralità del ruolo del **brand e dell'insegna** e delle politiche di **marketing**



Il progetto è finalizzato a identificare un nuovo modello di relazione IDM-GDO, che consenta di focalizzare la negoziazione sul miglioramento delle performance della filiera Industria-Distribuzione

# Missione e obiettivi di progetto

## *Missione*

Definire un nuovo modello di negoziazione finalizzato al miglioramento delle performance della filiera Industria-Distribuzione

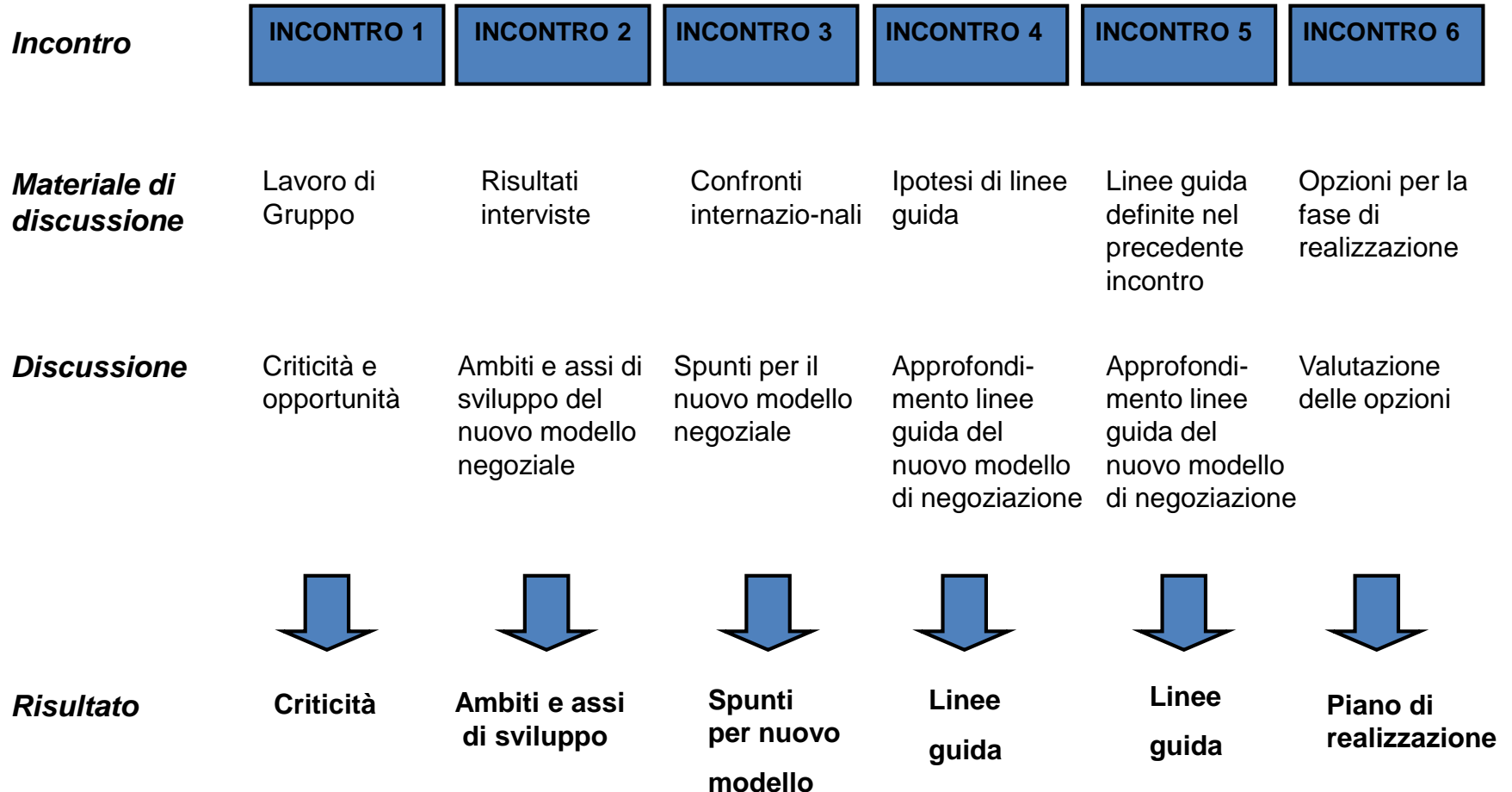


## *Obiettivi*

Individuare gli ambiti e le linee guida del nuovo modello di negoziazione (fase strategica) e definire gli impatti operativi (fase operativa)



# Il piano di lavoro



# Agenda

Obiettivi ed approccio

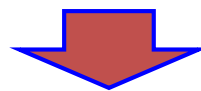
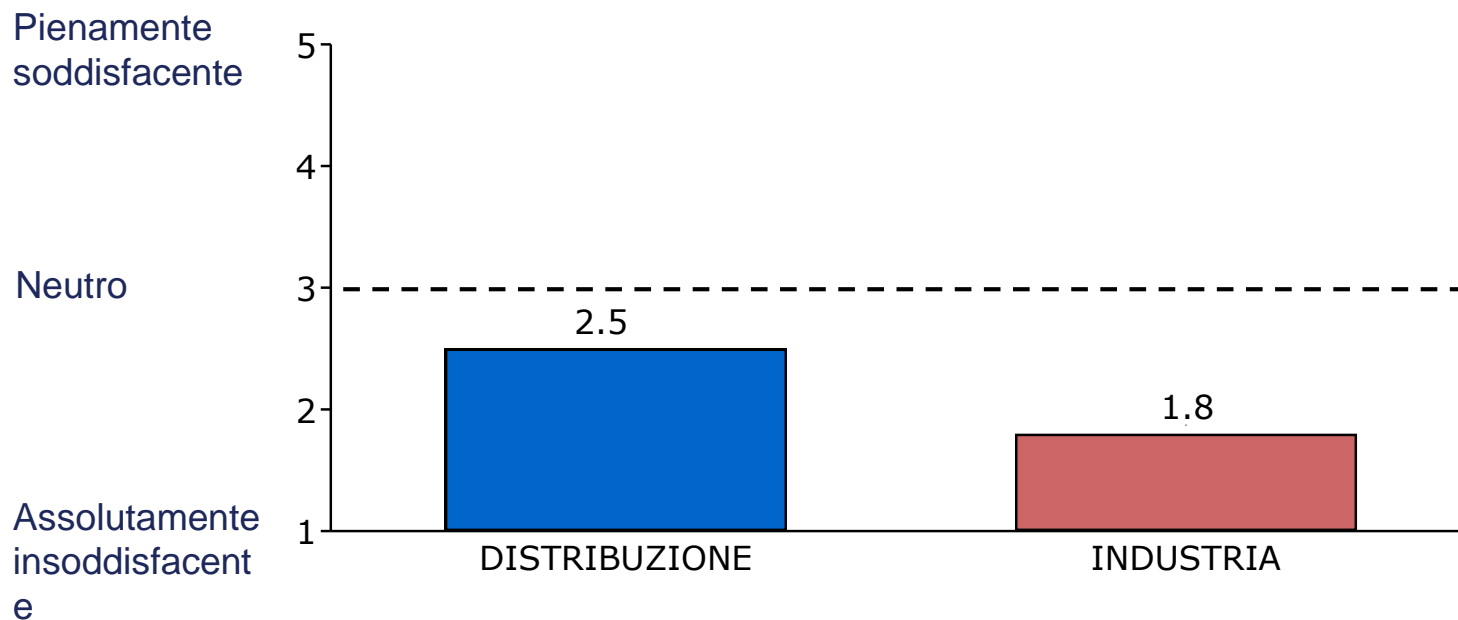
Criticità dell'attuale modello negoziale (sintesi)

Linee guida del nuovo modello negoziale

Modalità di attuazione

Prossimi passi

# Livello di soddisfazione dell'attuale modello negoziale

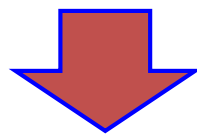
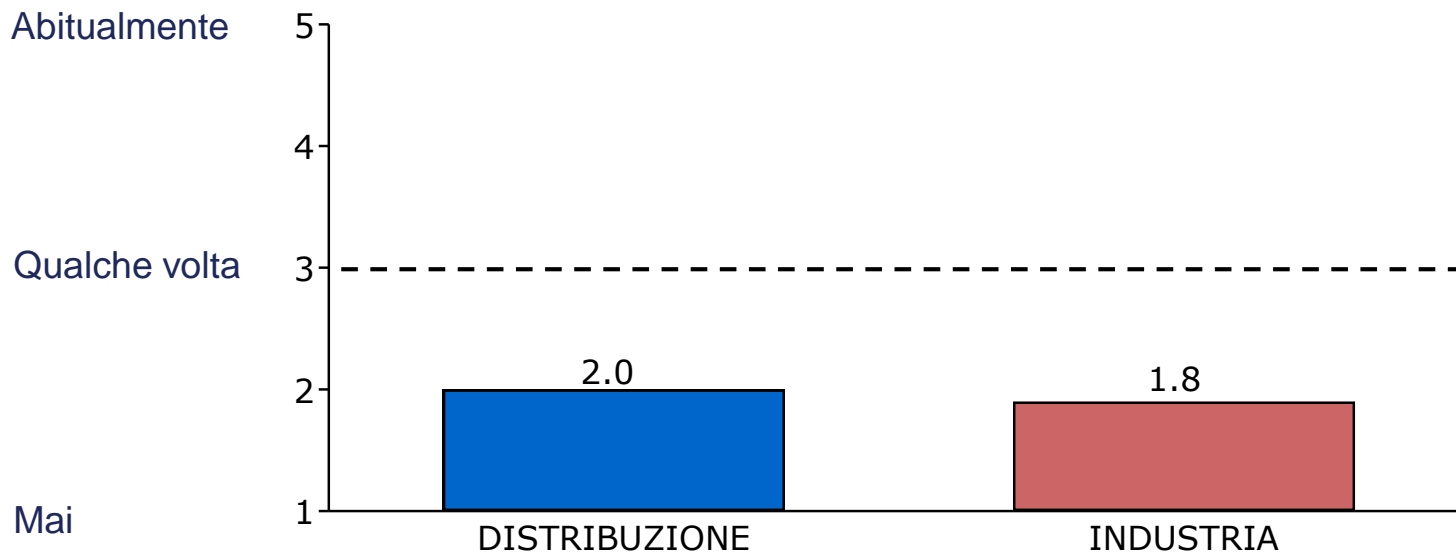


**L'attuale modello negoziale è giudicato insoddisfacente sia dall'Industria sia dalla Distribuzione**

# Criticità dell'attuale modello negoziale

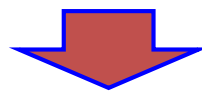
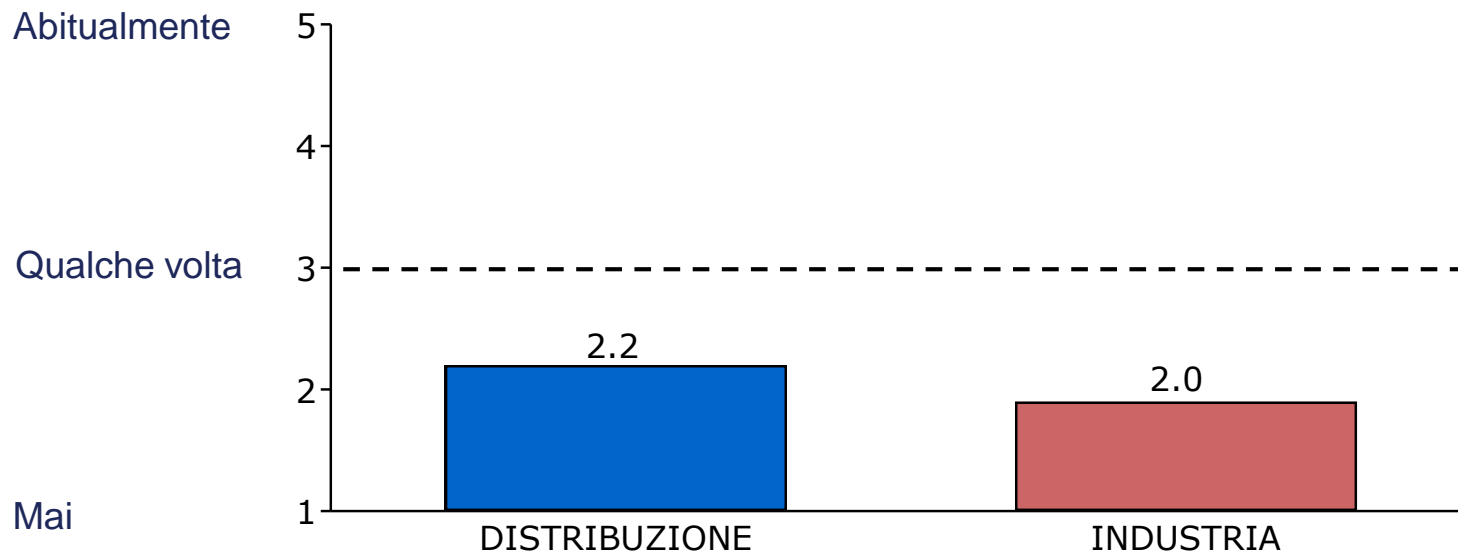
	GDO	IDM
• Negoziazione prevalentemente “muscolare”	✓	✓
• Mancanza di orientamento al mercato/al consumatore	✓	✓
• Mancanza di obiettivi condivisi (solo contropartite)	✓	✓
• Insufficiente orientamento alla creazione di valore	✓	✓
• Metriche e sistemi di misura inadeguati	✓	✓
• Scarsa trasparenza e complessità della struttura degli accordi	✓	✓
• Tempi lunghi e costi elevati della negoziazione	✓	✓
• Mancanza di modularità dell'approccio	✓	✓
• Durata annuale dell'accordo troppo breve	✓	✓
• Numerosità dei livelli negoziali	✓	✓
• Visioni parziali e frammentate	✓	✓
• Competenze, ruoli e sistemi premianti	✓	✓
• Insufficiente apertura alla condivisione delle informazioni	✓	✓
• Inefficienza nell'introduzione dell'innovazione	✓	✓
• Attuazione delle strategie nel Punto di Vendita		✓

# Orientamento al mercato/ al Consumatore alla base degli accordi



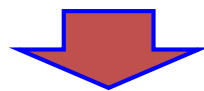
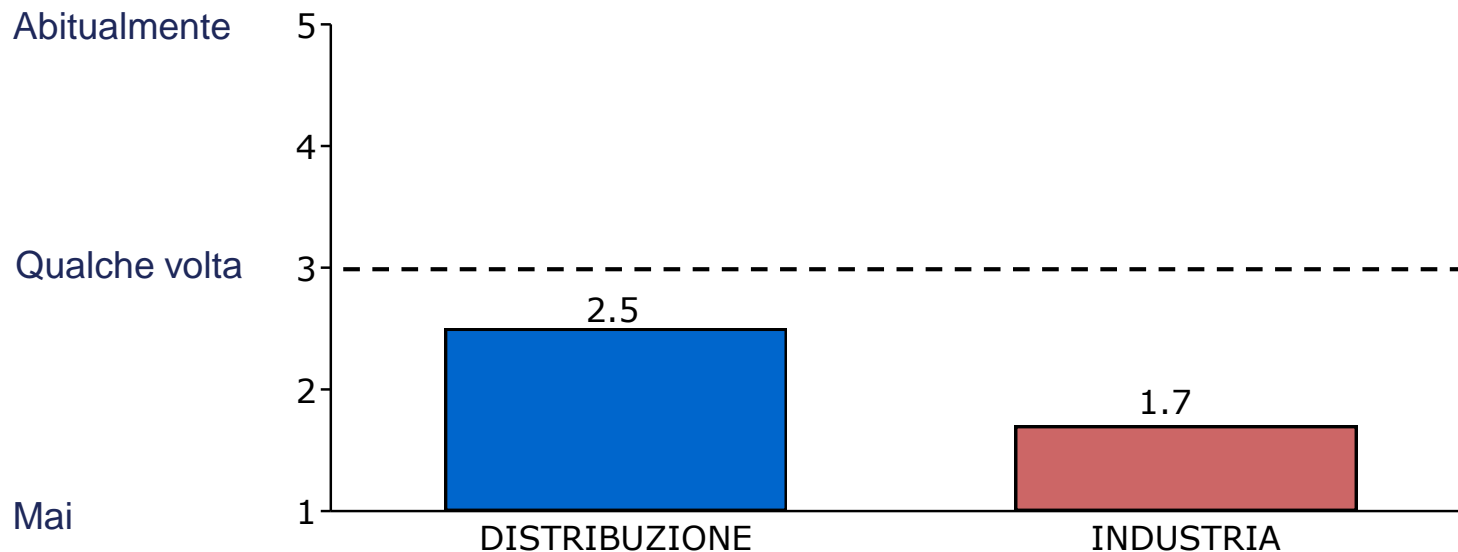
**Industria e Distribuzione riconoscono che l'attuale modello non è orientato a soddisfare il Consumatore**

# Sfruttamento delle opportunità di miglioramento dell'efficienza del sistema



**L'attuale modello non è orientato a migliorare l'efficienza della filiera**

# Allocazione ottimale delle risorse



**Industria e Distribuzione concordano nell'affermare che l'attuale modello negoziale non supporta l'allocazione ottimale delle risorse**

# Agenda

Obiettivi ed approccio

Criticità dell'attuale modello negoziale (sintesi)

Linee guida del nuovo modello negoziale

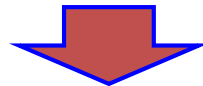
Modalità di attuazione

Prossimi passi



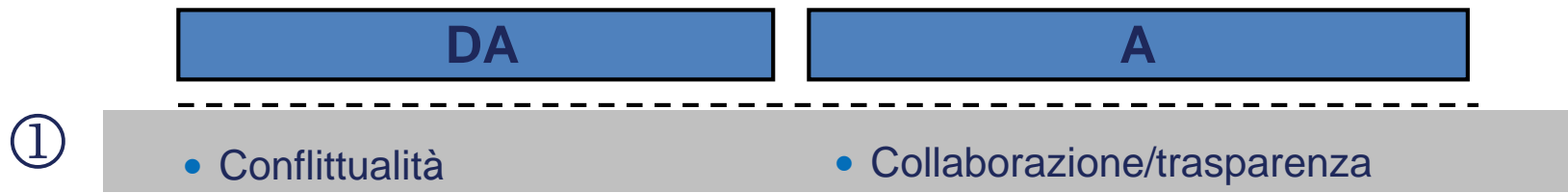
# Linee guida – Visione d'insieme

DA	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflittualità</li> <li>• Focus sulle attività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione/trasparenza</li> <li>• Condivisione obiettivi, strategie (Mercato/Consumatore) e leve</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizzazione/ non differenziazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modularità (canale/format/ area) non discriminante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementi %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risultato finale/performance/ valori assoluti/Vendite Margine Rotazione/ Investimenti</li> <li>• Categoria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team multifunzionali IDM-GDO /</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAM-Buyer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovi sistemi incentivanti</li> <li>• Business Plan congiunti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia ed efficienza dell'Innovazione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficienza nell'adozione dell'Innovazione</li> </ul>	



- Integrazione politiche acquisti con politiche vendite
- Riduzione tempi negoziali e costi di processo
- Semplificazione voci e struttura dell'accordo
- Definizione opportuni livelli e ruoli negoziali

# Linee guida - #1



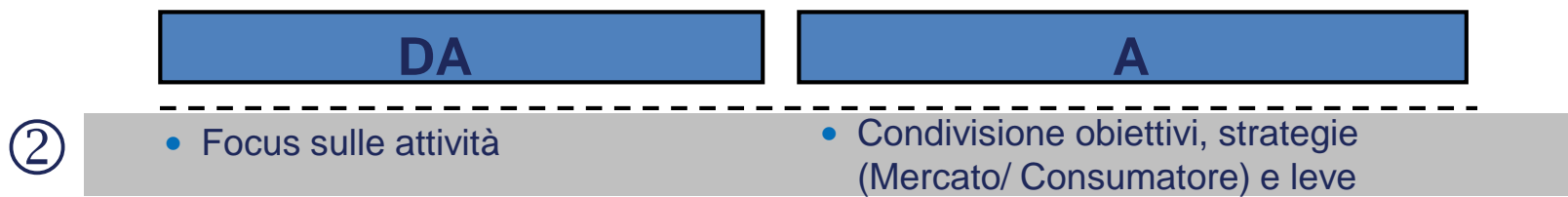
## PUNTI CHIAVE

- Individuazione di un punto di governo all'interno della relazione con funzione di “cabina di regia” dell'intera relazione (punto di governo da individuare one-to-one in funzione delle specificità delle imprese e della loro relazione)
- Visibilità reciproca sull'approccio negoziale
- Disponibilità alla condivisione dei dati e delle informazioni necessarie con le adeguate garanzie di sicurezza e riservatezza



Atteggiamento di trasparenza reciproca (“non facciamo entrare dalla finestra quello che non entra dalla porta”)

# Linee guida - #2



## PUNTI CHIAVE

- Condivisione delle visioni del Mercato come punto di partenza della relazione negoziale (sia a livello di macro tendenze in atto -es. stato dei consumi-, sia a livello di trend della Categoria)
- Orientamento allo sviluppo della Categoria (Piani di Categoria) alla base del piano annuale
- Confronto sui piani di marketing prima dell'inizio della negoziazione
- Definizione dell'obiettivo di Categoria (margine, volume, etc.) e sviluppo della strategia (promo, prezzo, assortimento, etc.) in funzione dell'obiettivo
- Costruzione della strategia a partire dalla valutazione delle opportunità/potenzialità non dallo storico



Orientamento alla creazione di valore

# Linee guida - #3



③

• Standardizzazione/  
non differenziazione

• Modularità (canale/format/  
area) non discriminante

## PUNTI CHIAVE

- Guida il Consumatore, con le sue specificità in termini di territorio, format e canale
- Articolazione di obiettivi, strategie e leve per moduli specifici (canale, format, area geografica)
- Valorizzazione delle specificità dei diversi canali e format
- Differenziazione del retail mix (assortimenti, promozioni, etc.) in funzione di canale e area e definizione di Piani di Categoria specifici
- L'elemento di modularità deve essere gestito dal punto di governo individuato tra le imprese come punto di regia all'interno del rapporto one-to-one (ed è quindi specifico di ciascun rapporto)



**Allocazione delle risorse in funzione delle modularità in un quadro di regia condivisa**

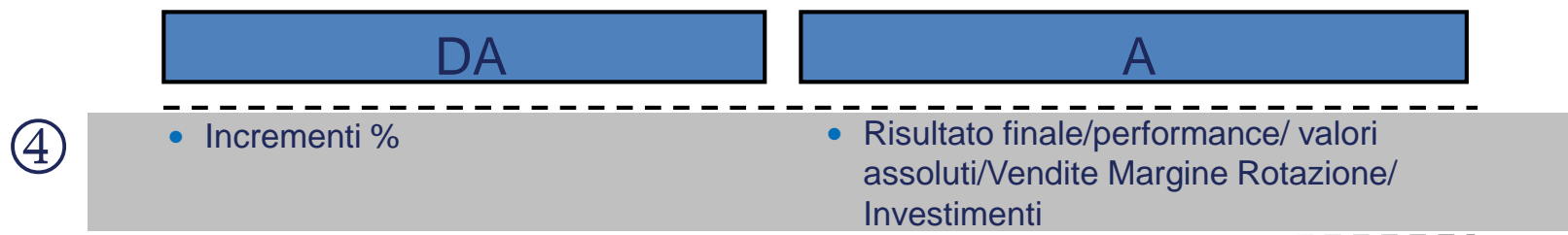
# Precisazioni sul significato di “modularità”

- L'evoluzione verso la modularità per canale/format/area non deve dar luogo a forme di discriminazione
- La differenziazione va intesa solo come uno strumento utile per la migliore gestione commerciale e delle risorse del sistema per cogliere l'opportunità di meglio adattare l'offerta alle caratteristiche di acquisto del Consumatore le quali si presentano differenziate per canale/format/ area
- Ogni decisione in merito alla destinazione delle risorse "differenziate" è presa in maniera condivisa sulla base del confronto category e non è "dettata" da una delle parti
- Anche la qualità dell'implementazione dei progetti comuni andrà misurata secondo criteri condivisi e ricompresi nel più ampio argomento di valutazione condivisa delle performance



**La modularità mira a meglio cogliere le opportunità di mercato**

# Linee guida - #4



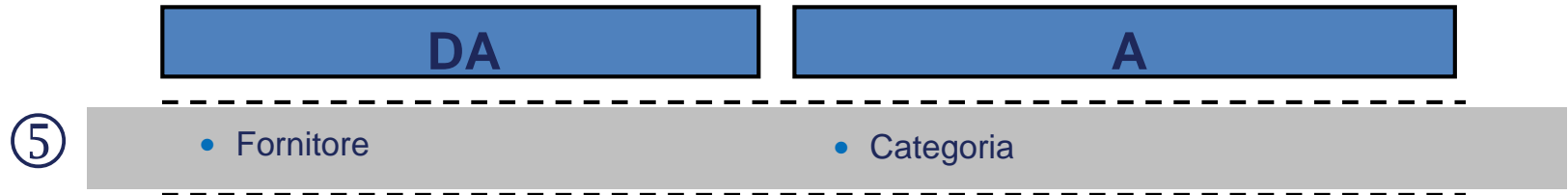
## PUNTI CHIAVE

- Orientamento al risultato finale (performance)
- Meno enfasi sulle prestazioni e più sulla performance: parametri-obiettivo basati sui risultati
- Orientamento alla performance complessiva (vendite, margine complessivo in % e valore assoluto, crescita, etc.)
- Definizione dei parametri in funzione dell'obiettivo (margine, volume, crescita, etc.)



**Cambiamento di focus: dalle attività ai risultati**

# Linee guida - #5



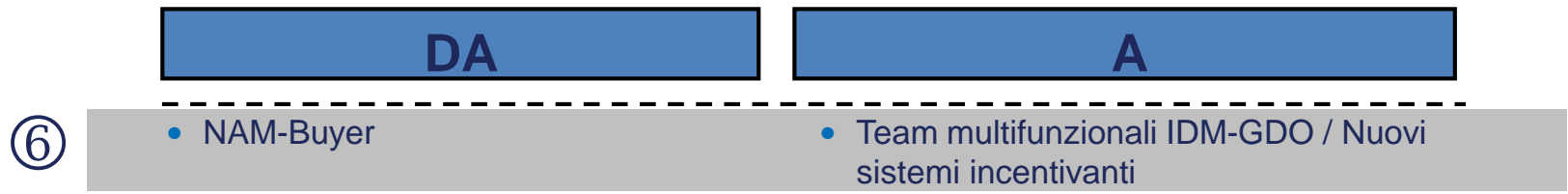
## PUNTI CHIAVE

- Orientamento alla performance di Categoria (vendite, margine globale in % e valore assoluto, crescita, etc.)
- Definizione dei parametri in funzione dell'obiettivo di Categoria (margine, volume, etc.)
- Sviluppo delle strategie a partire dalla valutazione delle opportunità nella Categoria, con un approccio su tutte le leve di efficacia ed efficienza
- Visibilità sulla redditività delle Categorie



**Enfasi sulla Categoria (Piani di Categoria)**

# Linee guida - #6



## PUNTI CHIAVE

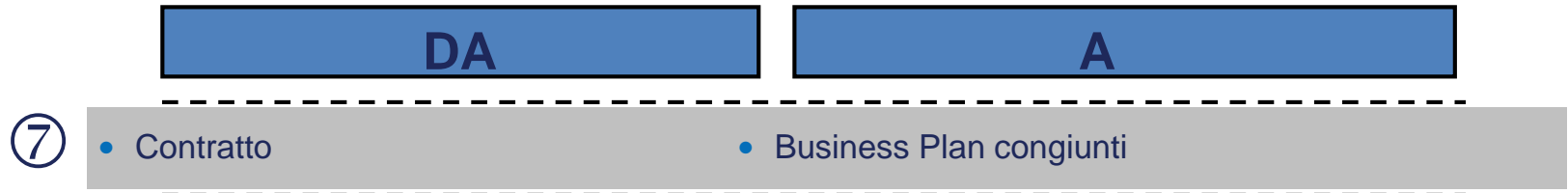
- Sviluppo delle competenze delle funzioni di interfaccia (Category, Consumatore, analisi del mercato, leve del retail mix)
- Adeguamento dei modelli organizzativi di gestione della relazione
- Capacità di prendere in esame l'insieme del rapporto (commerciale, marketing, amministrazione, logistica, sistemi informativi, etc.)
- Ruolo ed autorevolezza degli attori coinvolti
- Sistemi incentivanti legati alla creazione di valore (vendite, crescita, redditività complessiva)



## Visione della relazione a 360 gradi



# Linee guida - #7



## PUNTI CHIAVE

- Nel momento in cui il rapporto si sviluppa lungo le linee guida definite, il “contratto” nella sua concezione attuale perde progressivamente di importanza
- Si prevede pertanto l’evoluzione verso un “contratto” che definirà le condizioni di base ed un accordo commerciale basato sullo sviluppo dei Piani di Categoria
- Aumentano invece i momenti di incontro continuativi durante l’anno finalizzati alla verifica e all’adattamento dei Piani alle mutate esigenze di Mercato



**Nuova concezione dell’accordo commerciale**

# Linee guida - #8



⑧

• Inefficienza nell'adozione dell'Innovazione

• Efficacia ed efficienza dell'Innovazione

## PUNTI CHIAVE

- Maggiore coordinamento in fase di introduzione dell'innovazione (non solo di prodotto, ma di ciascuna leva del retail mix)
- Migliore capacità di distinguere la vera innovazione dalla manutenzione ordinaria e maggiore condivisione dei criteri di valutazione dell'Innovazione
- Nuovi prodotti: ricerca di una migliore sincronizzazione tra azioni dell'Industria (es. campagne di comunicazione) e Distribuzione (es. presenza Prodotto nel Punto di Vendita) in fase di introduzione
- Condivisione dei tempi e dei processi di introduzione
- Adozione dell'innovazione in funzione dell'analisi di Categoria (ruolo e performance)



**Innovazione come elemento chiave da valorizzare  
all'interno della relazione**

# Linee guida - #9



⑨

- Integrazione politiche acquisti con politiche vendite

## PUNTI CHIAVE

- Definizione di una visione integrata marketing-vendite-category-acquisti-vendite orientata allo sviluppo della Categoria
- Adattamento dei processi aziendali al fine di garantire il necessario allineamento (marketing-vendite-acquisti)
- Costruzione della strategia a partire dalla valutazione delle opportunità di Mercato e dalle potenzialità



**Costruzione di una visione integrata acquisti-mercato**

# Linee guida - #10



⑩

• Riduzione tempi negoziali e costi di processo

## PUNTI CHIAVE

- L'adozione delle nuove linee guida ha come conseguenza la riduzione dei tempi negoziali e degli associati costi di processo
- Se si adottano le nuove linee guida, i tempi sono più compressi in quanto vi è maggiore trasparenza di obiettivi, strategie e strumenti
- Comunque si auspica un anticipo nell'inizio degli incontri (es. Novembre a livello Centrale)



**Obiettivo comune: riduzione del ciclo negoziale**

# Linee guida - #11

DA

A

- Semplificazione voci e struttura dell'accordo commerciale

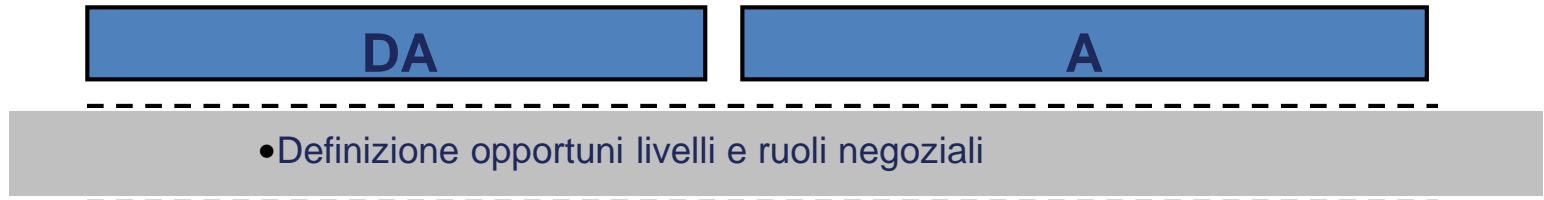
## PUNTI CHIAVE

- Riduzione del numero delle poste contrattuali
- Riduzione delle voci “difensive” a favore delle voci legate ai parametri di performance
- Utilizzo di parametri quantitativi ed oggettivamente misurabili collegati ai Piani di Categoria



**Obiettivo comune: semplificazione della struttura dell'accordo**

# Linee guida - #12



## PUNTI CHIAVE

- Massima diffusione dell'utilizzo dei Piani di Categoria alla base delle azioni sulle leve commerciali (assortimenti, innovazione, promozione, etc.)
- Individuazione di un punto di governo all'interno della relazione con funzione di "cabina di regia" dell'intera relazione
- Adozione di modelli orientati alla performance anziché alle attività a tutti i livelli della relazione

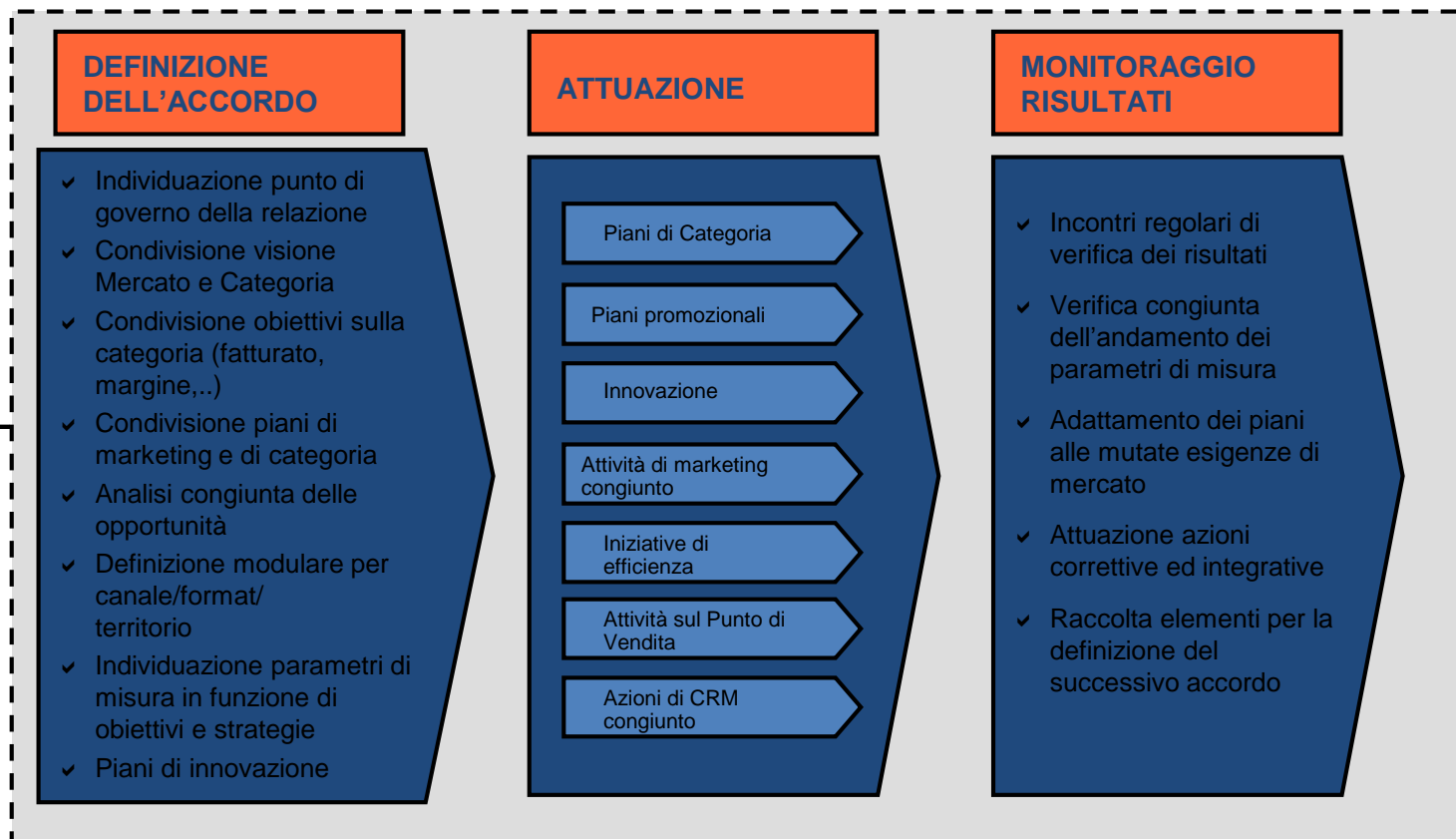


**Coordinamento tra tutti i livelli della relazione per garantire il massimo sviluppo del business**

# Sintesi del nuovo modello

- INDUSTRIA**
- Piano marketing
  - Piano cliente
  - Visione Consumatore
  - Visione Categoria
  - Innovazione

- DISTRIBUZIONE**
- Piano marketing
  - Ruolo Categoria
  - Piano canale/format/territorio
  - Visione consumatore
  - Innovazione



# Aree di impatto per le imprese

## Approccio strategico

- Strategia in funzione del potenziale di Categoria
- Modulazione della strategia per Canale, Format e Area
- Definizione dell'approccio in funzione delle specificità e delle opportunità di mercato

## Organizzazione

- Allineamento/coordinamento tra i diversi livelli della relazione negoziale
- Evoluzione dei modelli organizzativi funzioni commerciali (es. team interfunzionali)
- Coordinamento processi e funzioni (marketing, vendite, category, logistica, etc.)

## Strumenti

- Strumenti di analisi della performance di Categoria per Format/Canale/Territorio
- Strumenti di valutazione del potenziale di Categoria
- Strumenti di analisi di efficienza ed efficacia delle attività promozionali e delle altre leve del retail mix

## Competenze

- Gestione della Categoria
- Analisi performance
- Analisi Consumatore



# Agenda

Obiettivi ed approccio

Criticità dell'attuale modello negoziale (sintesi)

Linee guida del nuovo modello negoziale

Modalità di attuazione

Prossimi passi

# Modalità di attuazione

- A tendere, le linee guida del nuovo modello sono applicabili a tutti i livelli della relazione negoziale (con i necessari adattamenti alle specificità delle singole imprese e dei singoli rapporti one-to-one)
- Il Gruppo di lavoro Strategico attribuisce ai livelli più alti del rapporto un ruolo chiave nel governo del percorso di evoluzione verso il nuovo modello (es. formazione, definizione best practice e loro diffusione)
- Condizione essenziale è il coordinamento tra tutti i livelli della relazione per garantire il massimo sviluppo del business



**In fase di attuazione sarà necessario apportare al modello quegli adattamenti che lo renderanno coerente con le specificità delle singole imprese**

# Modalità di attuazione (segue)

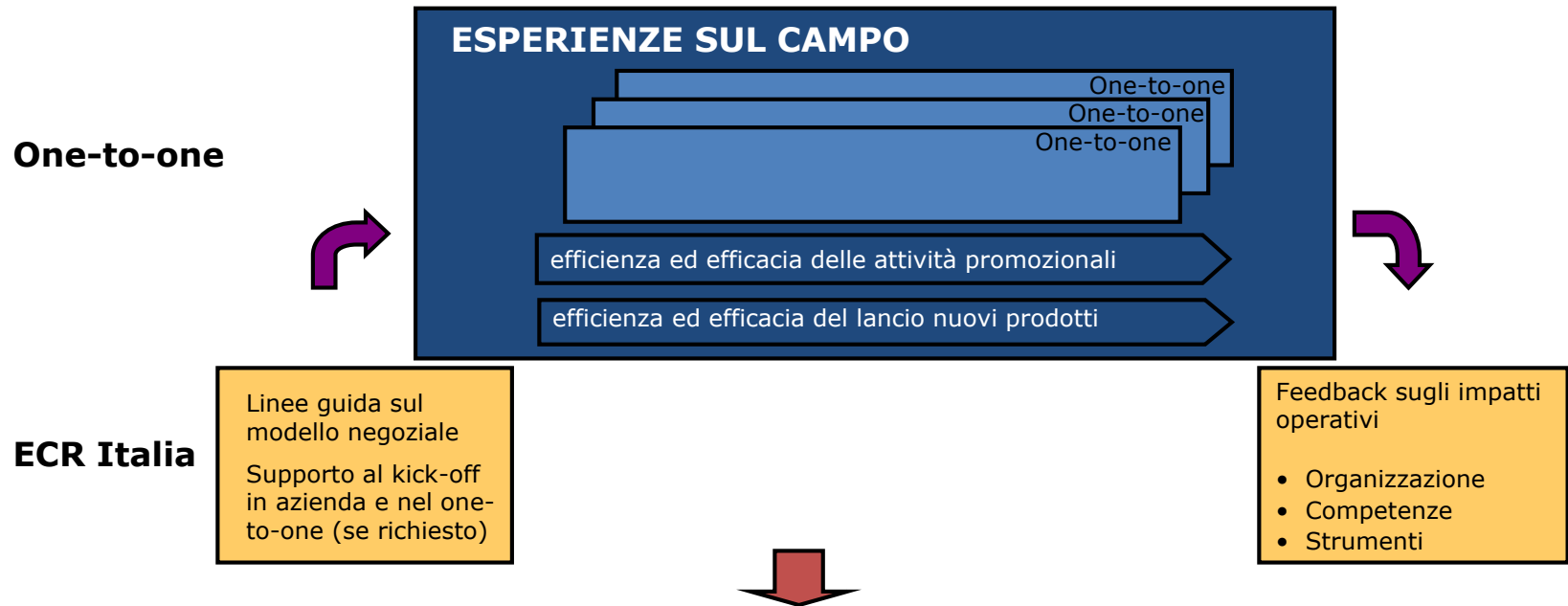
- Con riferimento all'attuazione di un percorso di sistema verso l'attuazione delle linee guida definite, il Gruppo Strategico suggerisce il passaggio ad una fase di verifica sul campo, che permetta di iniziare a calare verso l'operatività il "quadro di riferimento" definito nella Fase Strategica
- Questo passaggio dovrà tenere conto delle diverse articolazioni che caratterizzano il sistema IDM-GDO in Italia



**Avvio del percorso di realizzazione attraverso una fase di verifica sul campo**

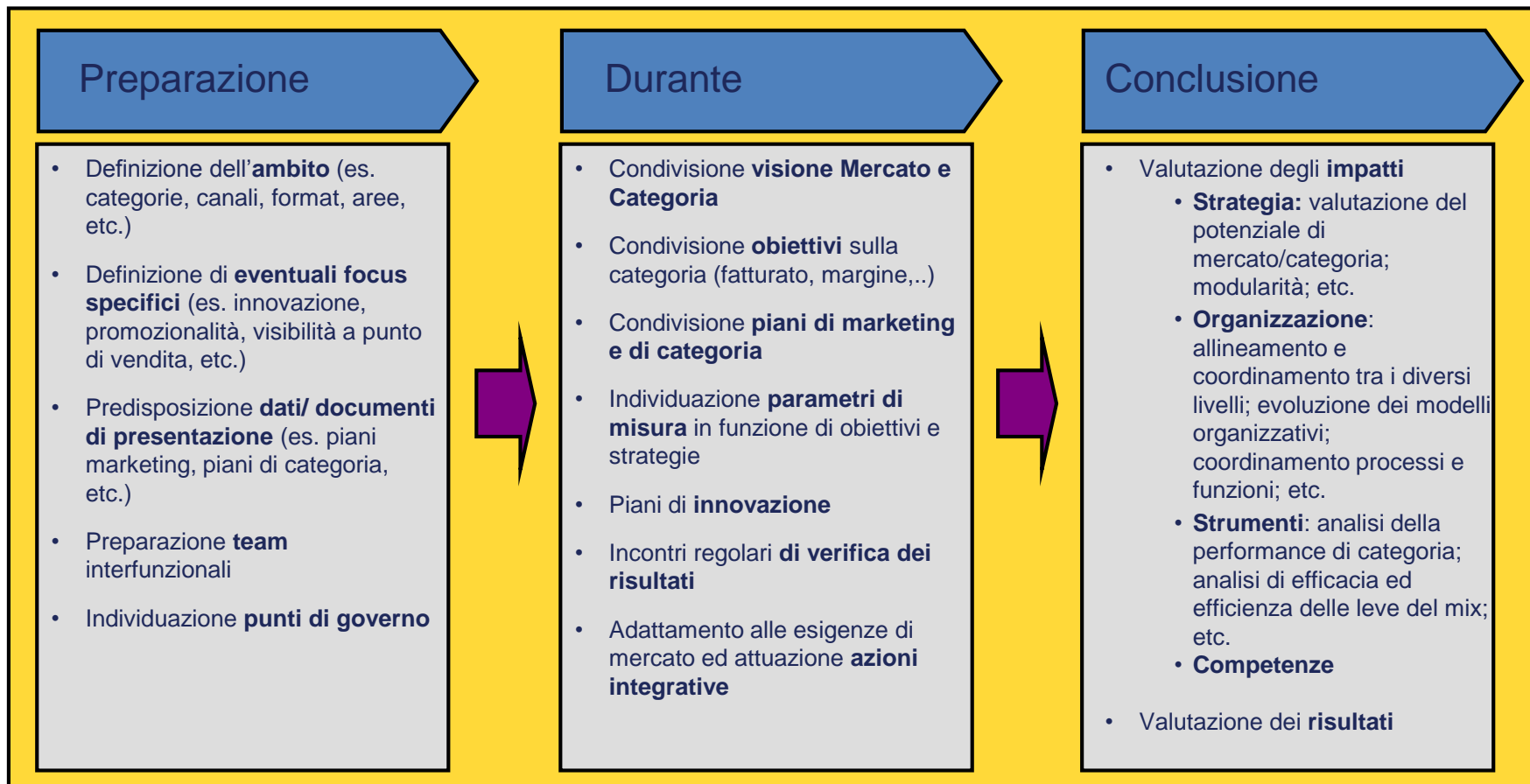
# Fase di verifica sul campo

- Le esperienze sul campo sono condotte in ambito **one-to-one** tra le imprese, con un supporto iniziale da parte di ECR Italia e la **condivisione finale degli impatti operativi all'interno delle imprese e sul rapporto negoziale**
- Nella individuazione dei progetti sul campo, ECR terrà conto delle **diverse articolazioni** che caratterizzano il sistema IDM-GDO in Italia



**Focus sugli impatti operativi nelle imprese e nel rapporto one-to-one**

# Approccio agli one-to-one (test sperimentali)



Focus su attuazione delle nuove linee guida

# Risultati attesi

- Dalla fase di verifica sul campo dovranno emergere le indicazioni necessarie per consentire che il modello sia realmente gestibile secondo attività, processi e modelli organizzativi che possono essere descritti con chiarezza (ancorché differenziati)
- L'output della fase di verifica è la descrizione degli impatti
  - **strategici**: es. approccio alla valutazione del potenziale di mercato/categoria; modularità; etc.
  - **organizzativi**: es. allineamento e coordinamento tra i diversi livelli; evoluzione dei modelli organizzativi; coordinamento processi e funzioni; etc.
  - **strumenti**: es. analisi della performance di categoria; analisi di efficacia ed efficienza delle leve del mix; etc.
  - **competenze**: es. gestione della categoria; analisi di mercato; etc.



**La fase di verifica è anche fase progettuale e quindi di definizione**

# Agenda

Obiettivi ed approccio

Criticità dell'attuale modello negoziale (sintesi)

Linee guida del nuovo modello negoziale

Modalità di attuazione

Prossimi passi

# Prossimi passi

- Condividere con tutte le aziende associate i risultati della Fase Strategica (Giornata ECR Italia)
- Avviare la fase di verifica sul campo attraverso one-to-one (test sperimentali) tra le imprese associate con il coordinamento di ECR Italia





# Allegati

Criticità dell'attuale modello negoziale

L'esperienza Olandese

L'esperienza UK

Interviste al Top Management

# Criticità dell'attuale modello negoziale

	GDO	IDM
• Negoziazione prevalentemente “muscolare”	✓	✓
• Mancanza di orientamento al mercato/al consumatore	✓	✓
• Mancanza di obiettivi condivisi (solo contropartite)	✓	✓
• Insufficiente orientamento alla creazione di valore	✓	✓
• Metriche e sistemi di misura inadeguati	✓	✓
• Scarsa trasparenza e complessità della struttura degli accordi	✓	✓
• Tempi lunghi e costi elevati della negoziazione	✓	✓
• Mancanza di modularità dell'approccio	✓	✓
• Durata annuale dell'accordo troppo breve	✓	✓
• Numerosità dei livelli negoziali	✓	✓
• Visioni parziali e frammentate	✓	✓
• Competenze, ruoli e sistemi premianti	✓	✓
• Insufficiente apertura alla condivisione delle informazioni	✓	✓
• Inefficienza nell'introduzione dell'innovazione	✓	✓
• Attuazione delle strategie nel Punto di Vendita		✓

# Approccio negoziale di tipo “muscolare”

**Negoziante  
prevalente-  
mente  
“muscolare”**

## DISTRIBUZIONE

- Conflittualità = perdita di opportunità
- Conflitto muscolare
- Disonomia tra idee/propositi e obiettivi concreti

## INDUSTRIA

- Approccio esclusivamente muscolare
- Orientamento conflittuale e non a cogliere le opportunità

# Mancanza di orientamento al mercato

## DISTRIBUZIONE

### Mancanza di orientamento al mercato/al consumatore

- Scarsamente orientati allo sviluppo delle vendite
- Scarsa convergenza sul Consumatore (ciascuno lo rivendica)
- Distanza tra politiche di acquisto e politiche di vendita
- Migliorare la capacità di leggere il mercato
- Industria non sempre in linea con le tendenze di mercato
- Mancanza di confronto sui piani di marketing prima dell'inizio della negoziazione
- Focus contratto vs. focus di business
- Scarsa flessibilità e dinamicità delle azioni commerciali
- Differenti e divergenti visioni sull'utilizzo delle risorse

## INDUSTRIA

- Si spendono troppe energie per contrastare le tendenze di mercato anziché assecondarle. Questo genera uno spreco di risorse
- Focus su acquisti vs vendite
- Tutti parlano di category, nessuno lo fa seriamente
- Priorità sulle condizioni di acquisto, anziché sulla creazione di valore
- Negoziazione non basata su sviluppo di business, bensì solo su miglioramento poste incondizionate
- Visione a breve e non valorizzazione della categoria
- Incapacità di valutare il ritorno delle attività

# Da “contropartite” a “obiettivi condivisi”

## DISTRIBUZIONE

### Mancanza di obiettivi condivisi

- Controprestazioni l’eterno dilemma
- Passare da contropartite a obiettivi condivisi
- Bisogna passare alla condivisione di obiettivi, un modo più coerente anche con l’approccio category
- Se si definisce l’obiettivo comune è più facile condividere l’action plan

## INDUSTRIA

- Priorità sulle condizioni di acquisto, anziché sulla creazione di valore
- Negoziazione non basata su sviluppo di business, bensì solo su miglioramento poste incondizionate

# Obiettivi, orientamento alla creazione di valore e sistemi di misura

## DISTRIBUZIONE

### Mancanza di orientamento alla creazione di valore

- Scarsa visione della redditività reale delle categorie
- Difficoltà per Industria e Distribuzione di ragionare su utile a valore
- Occorre definire per categoria se l'obiettivo è recuperare margine o volume

## INDUSTRIA

- Industria troppo attratta da iniziative promo molto profonde (sottocosto)
- Troppo stress sulla leva promo
- Concorrenza orizzontale basata solo su convenienza e non differenziazione di valore
- Priorità sulle condizioni di acquisto, anziché sulla creazione di valore
- Troppo focalizzati sul prezzo e poco sulla creazione di valore

### Metriche e sistemi di misura

- Per la distribuzione c'è un problema di condividere obiettivi a valore nell'ambito delle centrali. Quell'ambito richiede di ragionare a %. Gli obiettivi a valore possono essere fatti solo per insegna
- Continuare a valutare il margine in % anziché a valore
- Quando si definisce un'azione difficilmente ci sono informazioni di ritorno, non c'è feedback

# Struttura degli accordi

## DISTRIBUZIONE

**Complessità e scarsa trasparenza della struttura degli accordi**

- Accordi complessi e poco trasparenti
- Semplificare gli accordi
- Struttura complessa, articolata, problematica (anche fiscalmente)
- Strutture contrattuali “burocratiche” e rigide
- Troppe voci di negoziazione
- Distorsione del sistema di sconti
- Troppo basato sul sistema di ristorni
- Accordo quadro solo per una parte della redditività delle categorie
- Dimensioni abnormi che distorcono la reale percezione del pricing. Inoltre generano grossi problemi di interpretazione fiscale, aggiungendo ulteriore complessità

## INDUSTRIA

- Persistenza di innumerevoli voci contrattuali
- Accordi complessi e poco trasparenti



# Inefficienza del processo: tempi e costi

## DISTRIBUZIONE

### Tempi e costi della negoziazione

- Tempi lunghi di negoziazione
- Durata della negoziazione
- Costo delle risorse impiegate nella negoziazione
- E' un "rito" annuale ed è lungo
- Tempi di inizio dilatati
- Troppa pre-tattica
- Negoziazione troppo tattica
- Una volta fatto l'accordo non ci si confronta più e le criticità non vengono più affrontate
- Tempi di conferma e modulistica (dopo che si è raggiunto l'accordo)
- Oltre alla durata, c'è un problema di fasi preparatorie che sono eccessive
- La lunghezza è frutto dell'attuale modello

## INDUSTRIA

- Inizio e fine della negoziazione troppo ritardate
- Tempi lunghi di negoziazione
- Durata della negoziazione
- Costo della negoziazione
- Troppi incontri inutili
- Tempi complessivi del processo

# Mancanza di modularità dell'approccio

## DISTRIBUZIONE

### Mancanza di modularità dell'approccio

- Migliorare la modularità delle azioni (per canale, per format, per area)
- Scarsa attenzione/know-how dei format e delle potenzialità
- Necessità di trovare una maggiore modularità dell'approccio (modelli definiti, ma da declinare per tipologia di canale e format)
- Il contratto non è differenziante

## INDUSTRIA

- Il problema è che si ragiona troppo sulle medie e non sui segmenti, sui format o sulle categorie. Ciò genera anche poca spinta all'innovazione e all'efficienza di filiera

# Durata dell'accordo

**Durata  
annuale  
troppo breve**

## DISTRIBUZIONE

- Un contratto di un anno è breve rispetto al tempo che si dedica alla negoziazione (da valutare)

## INDUSTRIA

- Valutare se passare alla definizione di contratti pluriennali

# Livelli negoziali e ruoli

## DISTRIBUZIONE

### Molteplici livelli negoziali

- Troppi livelli di negoziazione (costi e inefficienza)
- Nella vecchia logica (attuale) l'accordo centrale viene poi gestito localmente con grandi problemi. Dobbiamo identificare una nuova logica che sia basata su obiettivi di business flessibili
- Cerchiamo di capire se alle Centrali possiamo affidare anche ruoli nuovi e coerenti con un nuovo modello

## INDUSTRIA

- Numerosità dei livelli negoziali
- Frammentazione decisionale
- Convivenza di strutture disomogenee che rallentano i processi decisionali
- Incapacità delle Super Centrali di confrontarsi su contenuti di marketing
- E' importante capire il ruolo futuro delle Centrali

# Mancanza di visione d'insieme

## DISTRIBUZIONE

### VISIONI PARZIALI E FRAMMENTATE

- Difficoltà per Industria e Distribuzione di prendere in esame l'insieme del rapporto (commerciale, amministrazione, logistica)
- Il modello attuale non tiene conto dell'intero processo merci
- Poca spinta all'efficienza di filiera e all'innovazione
- Se si costruisce un business team è impossibile pensare che non si ottengono risultati, ma prima di diventare un modello diffuso ce ne vuole

## INDUSTRIA

- Le persone del commerciale non possono essere "tuttologi", quindi è meglio definire dei business team che con la leadership del "negoziatore" si muovono sui vari fronti con il singolo cliente (ciò non può funzionare con la centrale)

# Competenze, ruoli, sistemi premianti

## DISTRIBUZIONE

### Competenze, ruoli e sistemi premiati

- Ruolo e autorevolezza degli attori coinvolti
- Mancanza di tempo e risorse per “fare bene” i progetti strategici
- Il delegato alla negoziazione non ha sufficiente potere decisionale
- Dobbiamo domandarci se gli attuali interlocutori siano sufficienti e competenti per fare un nuovo accordo che tenga in considerazione tutte le complessità del business

## INDUSTRIA

- Spesso sono cambiati solo i nomi (es. il buyer è diventato category) e non si capisce chi realmente decide
- Il delegato alla negoziazione non ha sufficiente potere decisionale
- Sistemi premianti sugli acquisti, non sulle vendite
- Segmentazione in obiettivi parziali legati alle “condizioni”, anziché alla creazione di valore

# Condivisione dati e know-how

## DISTRIBUZIONE

### **Insufficiente apertura alla condivisione delle informazioni**

- Difficoltà nel condividere dati sensibili
- Necessità di sviluppare un linguaggio comune (classificazione mercati, condivisione dati, etc.)

## INDUSTRIA

- Mancanza di disponibilità e focalizzazione su informazioni condivise
- Cautela nel condividere dati
- Diffidenza reciproca su progetti che rompono gli schemi nuovi

# Innovazione di prodotto

## DISTRIBUZIONE

- Innovazione, tempi, progetti non condivisi
- Separare la vera innovazione dalla manutenzione ordinaria
- Nella gestione della categoria dobbiamo valutare l'impatto nella categoria e quindi servono tempi di preavviso adeguati. A quale livello negoziale devo inserire l'innovazione?

## INDUSTRIA

- Accettazione passiva di tutti i prodotti cosiddetti nuovi
- Barriere all'ingresso della innovazione di prodotto
- Scarsa capacità di valutazione delle innovazioni e relative lungaggini
- La migliore capacità del distributore di capire la reale innovazione è a favore di una maggiore efficacia dell'inserimento nuovi prodotti. Quali sono i criteri di valutazione? Quanto deve durare il processo?

## Asimmetria nella valutazione dell'innovazione



# Attuazione strategie nel Punto di Vendita

## DISTRIBUZIONE

## INDUSTRIA

**Attuazione  
delle  
strategie nel  
Punto di  
Vendita**

- Difficoltà a far accadere quanto deciso
- Scarso o inesistente controllo dei Punti di Vendita

# Varie

## DISTRIBUZIONE

- Non abbiamo avuto il coraggio con i listini – si sarebbero potute cambiare tante cose

## INDUSTRIA

- Ipermercati sempre più discount

**Varie**

Criticità dell'attuale modello negoziale

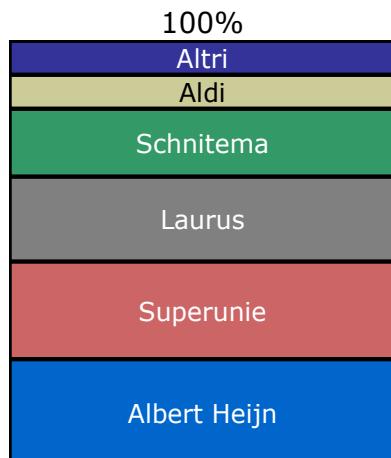
L'esperienza Olandese

L'esperienza UK

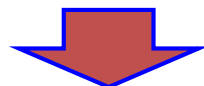
Interviste al Top Management

# L'esperienza Olandese - Introduzione

QUOTE DI MERCATO DISTRIBUZIONE (%)  
OLANDA



- Distribuzione **concentrata** e caratterizzata da **poche Insegne** di livello **nazionale**
- Abitudini di **acquisto** e **consumo** relativamente **omogenee** all'interno del Paese
- Rapporto IDM-GDO tradizionalmente **trasparente**
- **Uso attento** della leva promozionale da parte sia di Industria, sia di Distribuzione



**Caratteristiche strutturali specifiche**

# L'esperienza Olandese – Caratteristiche del modello negoziale (1 di 4)

## Approccio negoziale

- Orientato allo **sviluppo** di fatturato/margini nella **Categoria**
- Approccio collaborativo e **trasparente**

---

## Accordi

- “Terms and conditions” meetings **annuali**, solitamente prima dell’inizio dell’anno
- Il punto di partenza sono gli **obiettivi di business nella Categoria**
  - **opportunità** da cogliere o
  - **problematiche/gap** da indirizzare
- Tipicamente il **Retailer** rende espliciti ai Produttori i propri obiettivi e le proprie strategie sia di ordine generale, sia relativi alla Categoria
- In alcuni casi il Retailer fa **incontri iniziali allargati** a cui invita tutti i Produttori nella Categoria e nei quali espone le proprie strategie. Su questa base i Produttori elaborano le proprie **proposte** (assortimenti, promozioni, inserimenti, etc.)
- L’Industria presenta i propri **piani marketing** generali e propone un **piano specifico** per il Retailer



**Il rapporto parte dall’analisi del Mercato**

# L'esperienza Olandese – Caratteristiche del modello negoziale (2 di 4)

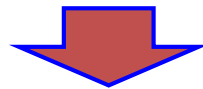
## Consumatore/Categoria

- Le **analisi Consumatore** e le valutazioni sulla **performance di Categoria** sono apportate da **entrambe le parti**, sono condivise e sono alla base degli obiettivi e delle strategie
  - analisi comportamenti di **acquisto** (tipicamente di fonte Panel famiglie)
  - analisi comportamenti di **consumo** (fonte: analisi ad hoc)
  - analisi performance **Categoria** nell'Insegna (fonte: dati Retailer)
- Il **confronto** è volto a trovare un **punto di incontro** tra le due visioni del Retailer e dell'Industria

---

## Metriche/sistemi di misura

- I parametri sono **trasparenti e condivisi** e tendono ad essere focalizzati sulla **performance** (es. crescita fatturato e margini)
- Distribuzione ed Industria di Marca **condividono** le informazioni necessarie



**Focalizzazione sui risultati “a valle”, più che  
sulle attività “a monte”**

# L'esperienza Olandese – Caratteristiche del modello negoziale (3 di 4)

## Pianificazione e monitoraggio risultati

---

- Tipicamente le attività sono **pianificate per trimestre**
- I piani vengono verificati e aggiornati su base trimestrale

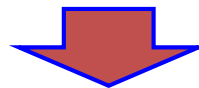
## Attività promozionali

- Gli obiettivi sono **definiti** sia in termini di sell-in, sia di sell-out. In funzione degli obiettivi si definiscono i dettagli della meccanica
- Il **volantino** è il principale elemento di comunicazione al Consumatore (il volantino è lo strumento effettivamente utilizzato dal Consumatore per pianificare i propri acquisti). La presenza o meno sul volantino determina l'allocazione di ulteriori risorse
- Le decisioni sulle **risorse** sono guidate dagli obiettivi da conseguire, non dallo storico

## Organizzazione

---

- Le funzioni di interfaccia hanno competenze di **Consumatore** e di **Categoria**
- I tavolo di lavoro si siedono **team inter-funzionali** con le competenze di volta in volta richieste (commerciale, categoria, marketing, etc.)

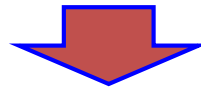


**Impatto sulle competenze delle funzioni di interfaccia commerciale**

# L'esperienza Olandese – Caratteristiche del modello negoziale (4 di 4)

## Efficienza di filiera

- L'**efficienza logistica** è una delle aree di interesse e di attenzione comune (out-of-stock, CRP, gestione amministrativa dell'ordine, etc.)
- L'efficienza è facilitata dalle **caratteristiche geografiche** e fisiche del territorio del Paese



**Forte attenzione all'efficienza e ai livelli di servizio**



Criticità dell'attuale modello negoziale

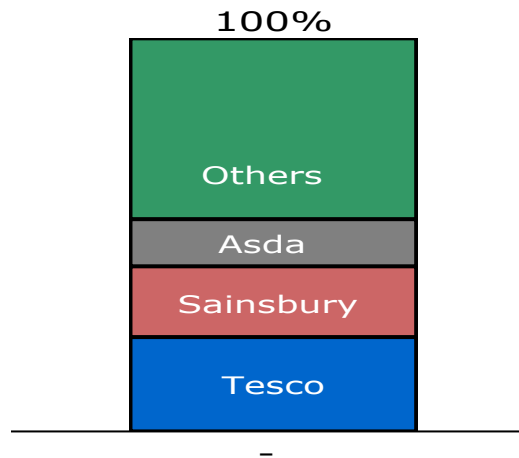
L'esperienza Olandese

L'esperienza UK

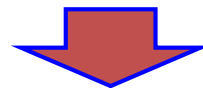
Interviste al Top Management

# L'esperienza UK - Introduzione

QUOTE DI MERCATO DISTRIBUZIONE (%)  
REGNO UNITO



- Distribuzione **concentrata**: la quota delle prime tre Insegne si avvicina al 60%
- **Elevata notorietà** e forte posizionamento dei **Brand** di Insegna dei principali retailers (marca commerciale, servizi finanziari, etc.)
- Incidenza della **Marca Commerciale** pari al 40%
- Centralizzazione **decisionale** del Trade
- Diffusione di approcci volti all'**efficienza** ed all'**efficacia** del rapporto (CRP, Category Management, CRM, etc.) facilitati dall'apertura alla **condivisione** di dati
- Elevata **integrazione** acquisti/vendite da parte del Trade



## Caratteristiche strutturali specifiche

# L'esperienza UK – Caratteristiche del modello negoziale (1 di 3)

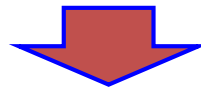
## Approccio negoziale

- Orientato allo **sviluppo** della **Categoria**
- Negoziazioni “**dure**”, ancorché basate sull'analisi della Categoria e del Consumatore nell'Insegna

---

## Accordi

- Gli accordi scaturiscono **a valle** di una pianificazione sulla **Categoria** (opportunità, gap di performance, analisi di potenziale)
- L'arco temporale è l'**anno**, ma la pianificazione viene rivista con cadenza **trimestrale** (oltre alla gestione day-to-day, che avviene in modo continuativo)
- La pianificazione viene effettuata a cavallo della **fine dell'anno (durata tipica 2-3 mesi)**
- Il **Retailer** rende espliciti all'Industria di Marca i propri obiettivi e le proprie strategie sia di ordine generale, sia relativi alla Categoria
- Su questa base l'Industria elabora le **proprie proposte** specifiche (assortimenti, promozioni, display, etc.) unitamente ai propri **piani di marketing**



**Punto di partenza: Categoria e Consumatore**

# L'esperienza UK – Caratteristiche del modello negoziale (2 di 3)

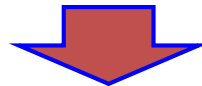
## Accordi (segue)

- Ruolo centrale nella pianificazione da parte del **Category Captain** (laddove la Categoria lo prevede)
- Il piano di lavoro prevede **leve di intervento a 360°**: dagli assortimenti alla logistica, dalle attività promozionali al CRM, etc
- Le **risorse** sono definite in funzione dagli **obiettivi**

---

## Consumatore/mercato

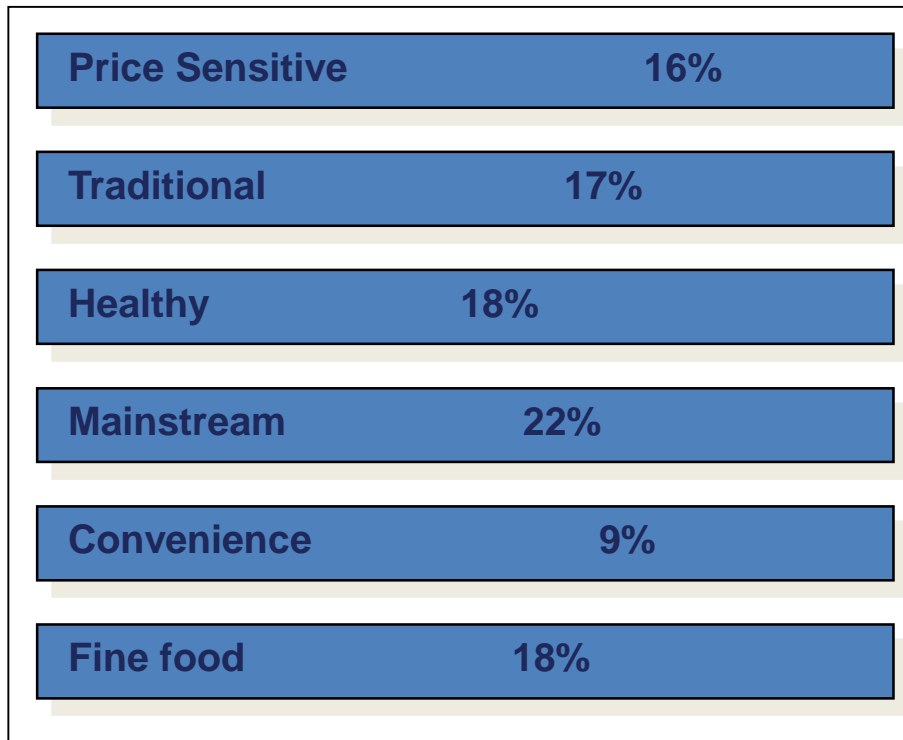
- Le **analisi sul Consumatore** e sulla Categoria vengono condivise, sono apportate da **entrambe le parti** e sono alla base degli obiettivi e delle strategie
  - analisi comportamenti di **acquisto** (tipicamente fonte carte fedeltà)
  - analisi comportamenti di **consumo** (fonte: analisi ad hoc)
  - analisi performance **Categoria** nell'Insegna (fonte: dati Retailer)
- I Distributori hanno sviluppato forti **visioni** e **strategie** Consumatore



## Confronto di visioni sul Consumatore

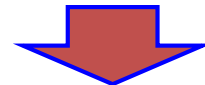
# L'esperienza UK – Esempio segmentazione Tesco-Dunhumby

## Segmentazione Shopper



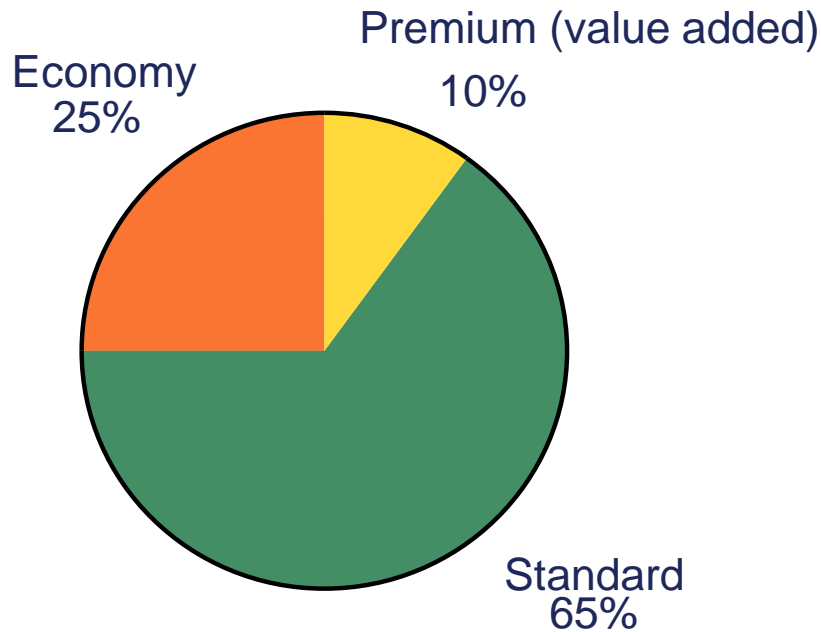
## Punti chiave

- ▶ Segmentazione Shopper sulla base di molteplici parametri (frequenza visita, spesa media, basket analysis, etc.)
- ▶ 18 milioni di carte attive (di cui, 10 milioni usate regolarmente)
- ▶ Oltre l'80% delle vendite con carta fedeltà
- ▶ Strumenti di CRM
  - ▶ estratto conto Punti trimestrale
  - ▶ rivista
  - ▶ offerte personalizzate alla cassa
  - ▶ Tesco.com
  - ▶ mailing



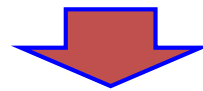
**Approccio segmentato al Consumatore**

# L'esperienza UK – Marca Commerciale – Sainsbury's



Nome	Posizionamento	Categoria
Economy	Economy	Canned Food
Sainsbury's	Standard	Canned foods
Blue Parrot Café	Children/Premium	Kid/ Grocery
Taste the Difference	Premium	Dairy products
Fresh'n Ready	Premium	Ready meals
Be Good to Yourself	Premium	Health / nutrition
Organic	Premium	Fresh food
Free from	Premium	GM free

Fonte: Datamonitor



## Segmentazione della Marca Commerciale

# L'esperienza UK – Caratteristiche del modello negoziale (3 di 3)

## Attività promozionali

- Gli obiettivi sono definiti e **concordati** sia in termini di sell-in, sia di sell-out. In funzione degli obiettivi si definiscono i dettagli della meccanica
- Crescente diffusione di modalità di ***collaborative planning***

## Metriche/sistemi di misura

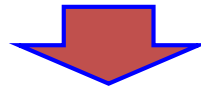
- I parametri sono **trasparenti e condivisi**: sia di efficacia (fatturato, margini, etc.), sia di efficienza (livelli di servizio, condizioni logistiche, etc.)
- Vi è l'abitudine consolidata di **condividere** le informazioni necessarie

## Monitoraggio piani

- I piani e le attività vengono verificate e aggiornate su base **trimestrale** (oltre alla verifica continuativa, anche con riferimento alla concorrenza)

## Organizzazione

- E' sempre più diffusa la presenza di **Customer Development Teams** ai quali partecipano le diverse funzioni (categoria, marketing, logistica, etc.)
- Non è raro che Team dell'Industria siano **dedicati** al Cliente, con postazioni di lavoro presso gli **uffici** del Retailer



## Evoluzione dei modelli organizzativi

Criticità dell'attuale modello negoziale

L'esperienza Olandese

L'esperienza UK

Interviste al Top Management



# Interviste al Top Management

- La presente sezione illustra i risultati degli incontri con il Top Management condotti nell'ambito del progetto *Efficienza ed efficacia nella relazione negoziale tra IDM e GDO*, avviato nel mese di Maggio 2004
- La presentazione è finalizzata ad offrire una visione d'insieme dei risultati degli incontri e non può essere considerata esaustiva di tutti gli spunti emersi
- I risultati presentati fanno riferimento a 12 interviste, di cui 4 con aziende della GDO e 8 con aziende dell'IDM
- Profilo 4 aziende GDO per tipologia: 1 GD, 3 DO
- Profilo 8 aziende IDM per settore e tipologia:
  - 2 Alimentari; 2 Fresco/Freddo; 3 Cura Casa/Cura Persona; 1 Bevande
  - 4 Nazionali; 4 Estere

*Quali sono i principali trend che hanno un impatto sul rapporto negoziale tra Industria e Distribuzione?*

## ***Trend Industria di Marca***

# Le interviste hanno evidenziato i trend che impattano l'IDM

## DISTRIBUZIONE

- Livello crescente di concentrazione sul lato IDM
- Crescente globalizzazione dell'Industria con rischio di perdita di attenzione al mercato locale
- Possibili rischi dovuti all'allargamento dell'Europa ad Est
- Non sostenibilità del trend aumenti contratti-aumenti listini
- Necessità di lavorare in funzione delle potenzialità
- Necessità di lavorare insieme alla GDO per proteggere la redditività delle Categorie

## INDUSTRIA

- Evoluzione verso visioni su scala Europea
- Difficoltà nel mantenere le risorse da investire in innovazione, nuovi prodotti, marketing sul Consumatore
- Ampliamento del divario competitivo tra leader e follower, e relative diversità di strategie
- Mancanza di trasparenza dell'attuale sistema negoziale
- Iniziative per apportare innovazione nel rapporto con i Partner (es Joint Business Planning)



**I trend in atto spingono a ricercare una nuova forma di rapporto**

*Quali sono i principali trend che hanno un impatto sul rapporto negoziale tra Industria e Distribuzione?*

## ***Trend GDO***

# Le interviste hanno evidenziato i trend che impattano la GDO

## DISTRIBUZIONE

- Crescente ricerca di politiche di marketing distintive
- Evoluzione nel ruolo delle Super Centrali (non solo massa critica, ma evoluzione competenze)
- Pressione crescente su fatturato e margini
- Livello di concentrazione negoziale già ai massimi livelli

## INDUSTRIA

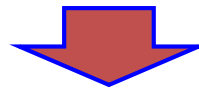
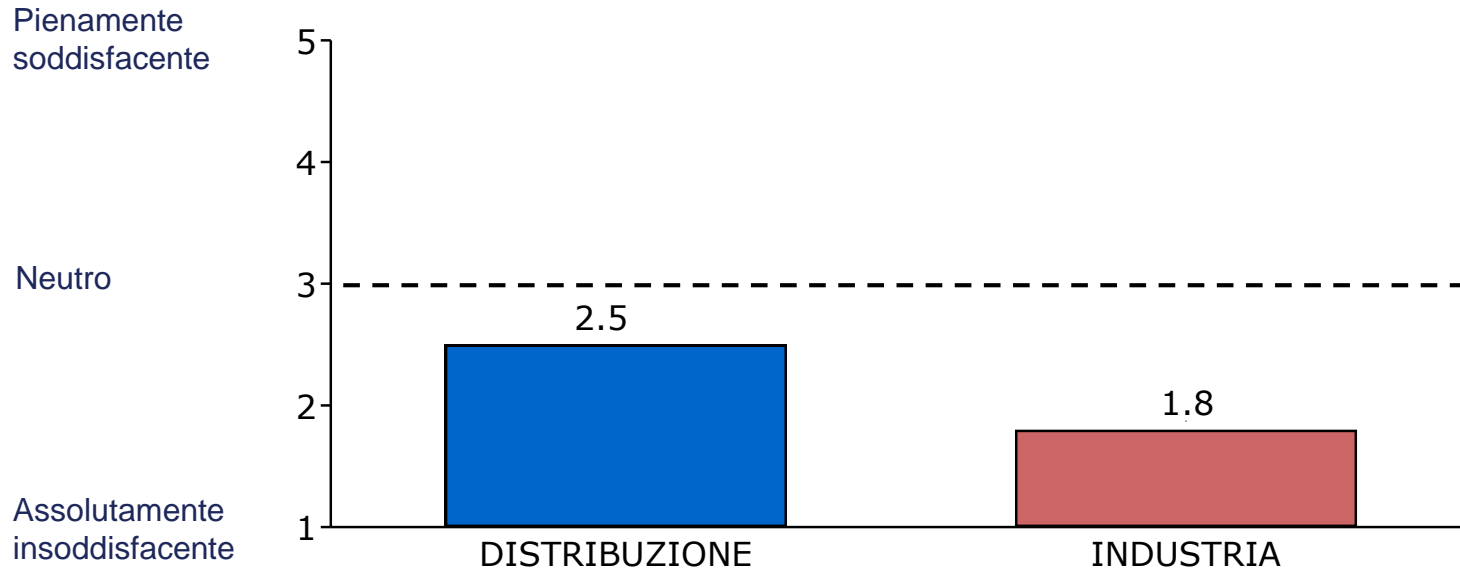
- Rafforzamento della Distribuzione (ampliamenti, aperture, aggregazioni)
- Frammentazione della Distribuzione a livello di aziende, dimensioni e peso
- Difficoltà nel trasferire le strategie ai punti di vendita
- Difficoltà nel bilanciare le risorse tra centrale e locale e tra i diversi format
- Difficoltà a coniugare le logiche di business con la negoziazione
- Necessità di lavorare sull'efficienza della filiera
- Internazionalizzazione della Distribuzione



**I trend in atto spingono a ricercare una nuova forma di rapporto**

## ***Giudizio e criticità dell'attuale modello negoziale***

# Livello di soddisfazione dell'attuale modello negoziale



**L'attuale modello negoziale è giudicato insoddisfacente sia dall'Industria sia dalla Distribuzione**

# Criticità dell'attuale modello negoziale

	GDO	IDM
• Negoziazione prevalentemente “muscolare”	✓	✓
• Mancanza di orientamento al mercato/al consumatore	✓	✓
• Non si parte dalle opportunità, ma dallo storico	✓	✓
• Insufficiente orientamento alla creazione di valore	✓	✓
• Mancanza di visione di Categoria al momento del contratto	✓	✓
• Tempi lunghi e costi elevati del processo negoziale	✓	✓
• Mancanza di modularità dell'approccio (format, canale, etc.)	✓	✓
• Difficoltà nel bilanciamento centrale/locale	✓	✓
• Brevità della durata annuale dell'accordo	✓	✓
• Top Management troppo lontano dal rapporto	✓	✓
• Visioni parziali e frammentate	✓	✓
• Competenze, ruoli e sistemi premianti	✓	✓
• Necessità di ripensare gli indicatori di performance	✓	✓
• Insufficiente orientamento all'efficienza di filiera	✓	✓
• Insufficiente apertura alla condivisione delle informazioni		✓



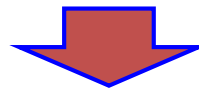
## ***Tempi e costi della negoziazione***

# Tempi e costi della negoziazione

DISTRIBUZIONE

INDUSTRIA

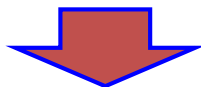
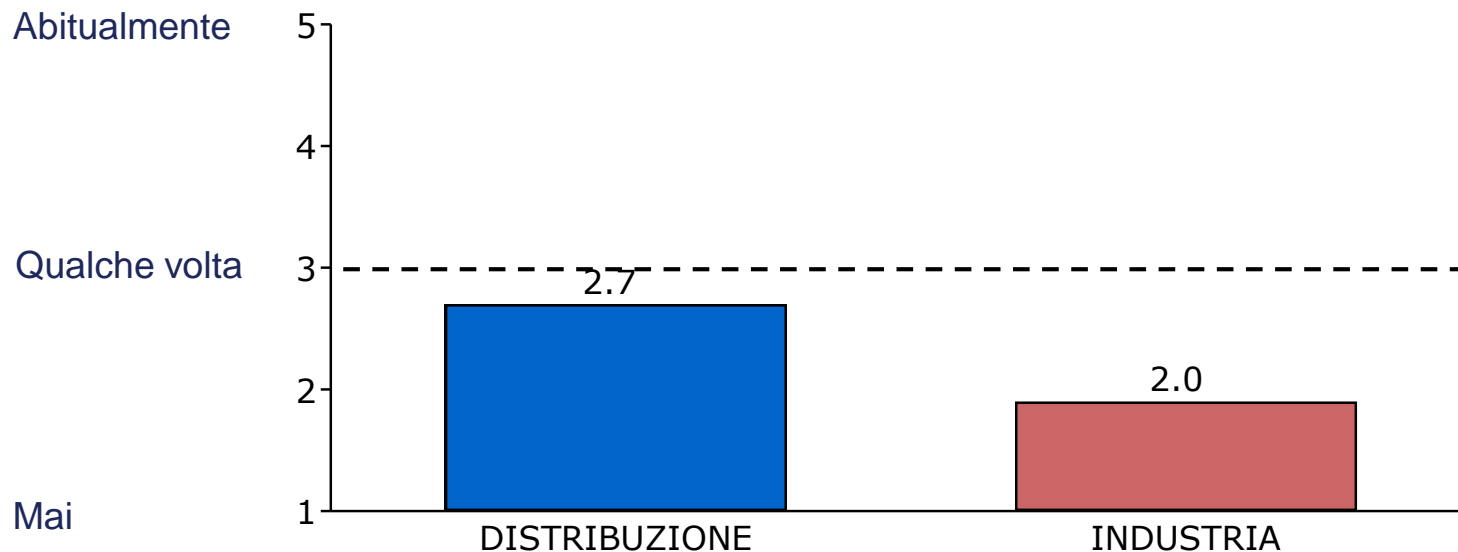
- La lunghezza del processo genera inefficienze per entrambe le parti
- Comporta altresì perdita di efficacia, in quanto ostacola o blocca le decisioni operative per troppi mesi
- La riduzione dei tempi dovrebbe essere un obiettivo comune
- I tempi sono mediamente di 5-6 mesi, con picchi fino ad 8



**Riduzione tempi e costi: obiettivo comune**

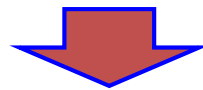
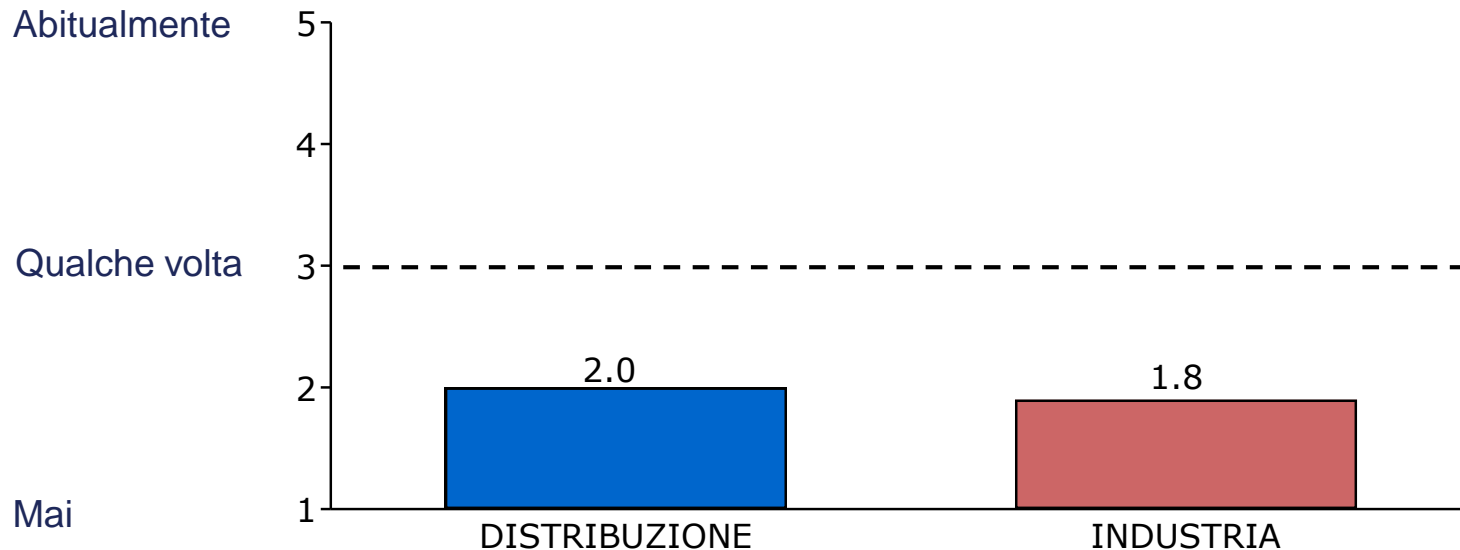
## ***Piani di Categoria e Consumatore***

# Piani di Categoria alla base degli accordi



**Gli accordi non sono guidati da Piani di Categoria**

# Orientamento al mercato/al Consumatore alla base degli accordi



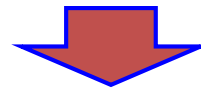
**Industria e Distribuzione riconoscono che l'attuale modello non è orientato a soddisfare il Consumatore**

# Piani di Categoria e Consumatore

**DISTRIBUZIONE**

**INDUSTRIA**

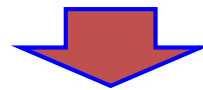
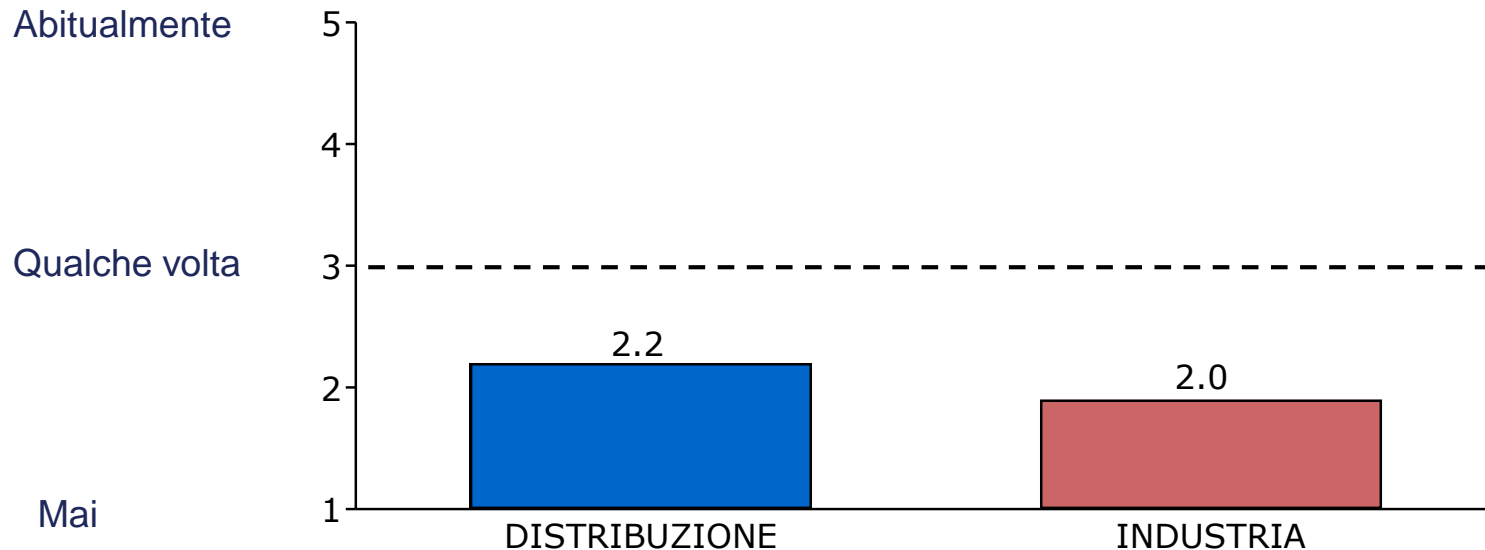
- Occorre partire dalla valutazione delle opportunità nella Categoria, con un approccio a tutto tondo
- Occorre trovare un modo per collegare negoziazione e Piani di Categoria
- Il Consumatore dovrebbe essere messo nuovamente al centro del rapporto
- Una delle difficoltà è sviluppare Piani di Categoria a livello centrale



**Volontà da parte di entrambi di ri-mettere il Consumatore al centro del rapporto**

## *Ottimizzazione logistica ed amministrativa*

# Sfruttamento delle opportunità di miglioramento dell'efficienza del sistema



**L'attuale modello non è orientato a migliorare l'efficienza della filiera**

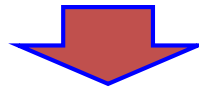


# Ottimizzazione logistica ed amministrativa

DISTRIBUZIONE

INDUSTRIA

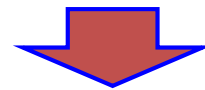
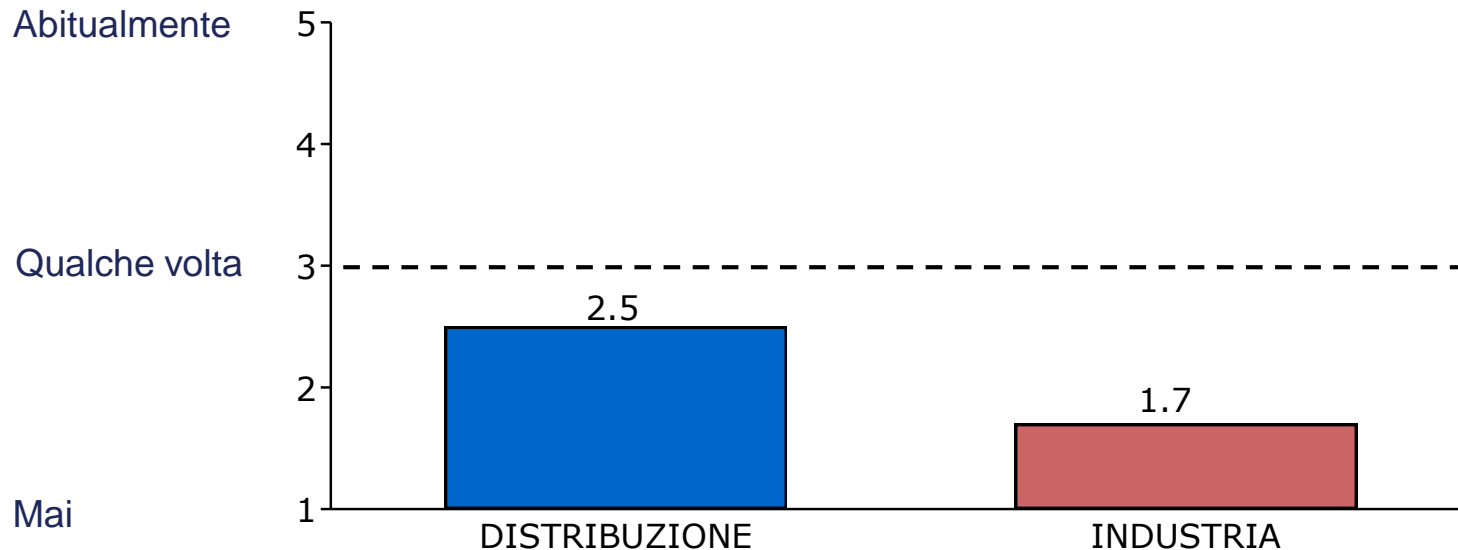
- Vi è coscienza che attualmente vengono disperse risorse importanti
- Le opportunità di miglioramento sono significative
- Occorre individuare la modalità più efficace per affrontare le opportunità di efficientamento logistico ed amministrativo
- Occorre definire nuove metriche di valutazione dell'impatto dei miglioramenti



**Efficienza: obiettivo comune**

## ***Allocazione ottimale delle risorse***

# Allocazione ottimale delle risorse



**Industria e Distribuzione concordano nell'affermare che l'attuale modello negoziale non supporta l'allocazione ottimale delle risorse**

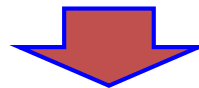
# Allocazione ottimale delle risorse

## DISTRIBUZIONE

- Da una parte, la Distribuzione non è pienamente soddisfatta, in quanto giudica l'attuale sistema poco trasparente
- Dall'altra riconosce che l'allocazione delle risorse avviene in un mercato aperto alla libera concorrenza, in cui l'allocazione delle risorse è decisa dalle decisioni dei singoli attori
- La richiesta della Distribuzione all'Industria è quella di anticipare i tempi di condivisione dei propri piani

## INDUSTRIA

- L'Industria in generale giudica che l'attuale sistema non consenta l'ottimale allocazione delle risorse
- Alcune aziende hanno investito su sistemi e strumenti di controllo, conseguendo importanti miglioramenti



**Necessaria maggiore trasparenza**

## ***Best Practices***

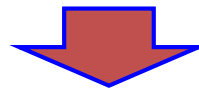
# Best Practices

## DISTRIBUZIONE

- Con alcune aziende dell'IDM sono in corso di attuazione modalità di lavoro innovative
- Alcuni intervistati hanno segnalato l'importanza delle Best Practices messe a punto da ECR (es. Lancio Nuovi Prodotti, Supply Chain, etc.)

## INDUSTRIA

- Allo stesso modo, l'Industria di Marca segnala l'avvio di approcci innovativi con alcuni partner
- Alcune aziende hanno avviato "joint business plan" con le aziende della Distribuzione
- Il limite è che tali iniziative non sono ad oggi sufficientemente diffuse



**In corso di sperimentazione/attuazione modalità innovative**

## ***In che direzione far evolvere la negoziazione***

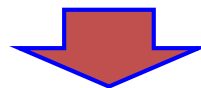
# In che direzione far evolvere la negoziazione: primi spunti

## DISTRIBUZIONE

- Occorre partire dalla valutazione delle opportunità, non dallo storico
- Collegare le risorse alle potenzialità e al successo congiunto
- Focalizzare il rapporto su efficienza (Supply Chain) ed efficacia (Category)
- Evolvere verso durate contrattuali biennali
- Ri-definire le metriche di valutazione delle performance
- Evolvere verso un sistema più trasparente
- Rompere la spirale listini-contratti

## INDUSTRIA

- Occorre partire dalle logiche di business, non dai rapporti di forza
- Cambiare il paradigma: da comprare al meglio a vendere al meglio
- Spingere su logiche di differenziazione e servizio
- Lavorare insieme su Piani di Business
- Lavorare insieme sull'innovazione
- Ricerca comune dell'efficienza
- Evolvere verso un sistema più trasparente
- Rompere la spirale listini-contratti



Le interviste hanno offerto alcuni primi spunti evolutivi



## ***I Fattori Critici di Successo del Progetto ECR***

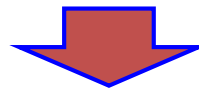
# I fattori di successo del progetto ECR

## DISTRIBUZIONE

- Coraggio di cambiare
- Avviare delle sperimentazioni
- Definire con attenzione il percorso di gestione della transizione
- Cambiare i comportamenti
- Lavorare su tre “pilastri”: trasparenza, miglioramento della performance, focus sul Consumatore
- Condivisione da parte della Distribuzione

## INDUSTRIA

- Prendere atto che lo scenario è cambiato ed è necessario fare qualcosa
- Lavorare in modo concreto, non politico
- Reale volontà di cambiamento
- Essere di aiuto a quelle aziende che realmente vogliono cambiare
- Partire realmente dal Consumatore



**I fattori di successo toccano soprattutto il “come” più che il “cosa”**

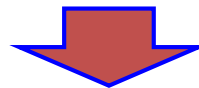
## ***Le resistenze al cambiamento***

# Le resistenze al cambiamento

DISTRIBUZIONE

INDUSTRIA

- La storia, l'abitudine
- Paura del nuovo, di perdere posizioni acquisite
- Sistemi incentivanti
- C'è il rischio che alcune posizioni dominanti siano sulla difensiva
- Gli ostacoli saranno la cultura, le strutture organizzative, le competenze da sviluppare, i sistemi incentivanti



**Necessario lavorare sia sugli aspetti “hard”, sia sugli aspetti “soft”**