The Consumer and Shopper Journey Framework

ECR Europe
Efficient Consumer Response

emnos

THE PARTNERING GROUP

Indice

Indice 0

Introduzione 3

Executive Summary 4

Capitolo 1: Introduzione al report 7

Capitolo 2: Panoramica sul Consumer & Shopper Journey Framework 11

Capitolo 3: La base del C&SJ - Il modello di Segmentazione e Insight 23

Capitolo 4: Il processo di business collaborativo 38

Capitolo 5: Guida e strumenti del business planning 48

Capitolo 6: Attivare il C&SJ Framework 59

Commenti conclusivi 73

Allegato A: Glossario 74

Allegato B: Metodologia del progetto C&SJ 75

Allegato C: Panoramica sulle Best Practice di segmentazione e sulle metodologie di ricerca 77

Allegato D: Panoramica della U.S. Retail Commission sulla Shopper Marketing Initiative 81

Allegato E: Conformità antitrust nei progetti sul demand side - Linee guida europee per la conformità alla legge sulla concorrenza 87

Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta o trasmessa in alcuna forma o attraverso qualsivoglia mezzo, elettronico, automatico, in fotocopia o registrato o di altro tipo, o salvato in un mezzo di qualsiasi natura, senza il permesso scritto di coloro che ne detengono i diritti.

© ECR Europe 2011

Reso possibile da emnos e The Partnering Group. Questa relazione contiene una rilevante quantità di idee e proprietà intellettuali, fornite da emnos e The Partnering Group. È stata distribuita per essere usata a livello industriale. Questo materiale può essere usato da altri consulenti a scopo commerciale, previo permesso scritto di emnos e The Partnering Group.

.

Ringraziamenti

La stesura di questo report si deve al contributo dei membri di ECR Europe (Efficient Consumer Response). La loro guida e direzione, insieme alla loro volontà di condividere idee ed esperienze, rappresentano un importante valore aggiunto al contenuto di questo progetto e a questo report. A nome del Board di ECR Europe, desideriamo, qui di seguito, ringraziare tutti coloro che hanno volontariamente dedicato il proprio tempo e la propria esperienza a questa importante iniziativa.

Co-Presidenti:	James Macnaughton	Kraft Europe
	Olaf Gens	Rewe Group

che hanno guidato il team di lavoro per questo progetto con forte dedizione ed entusiasmo.

ECR Europe:

Marianne Dehousse e Olivier Mouton
Michael Koebele (Crowell&Moring)

Rappresentanti delle aziende, membri del team progettuale:

Thierry Afrigan	Carrefour
Sarah Arthur	Johnson & Johnson
Gavin Blair	Diageo
Anna Borchers	Metro
Bernard Févry	Coca Cola
Gilles Martin	Unilever
Margot McLeod	Colgate
Laurent Motte	Procter & Gamble
Richard Powell	Johnson & Johnson
Ian Rowlands	Nestlé
Franz Speer	Henkel
Louise Spillard	IGD
Paolo Zazzi	Barilla
Andreas Zillgitt	GS1 Germany

che hanno assicurato che il lavoro fosse sviluppato con una forte prospettiva e interesse professionale.

Consulenti: Brian Harris, Peter Lloyd e Chris Leach membri di The Partnering Group

Luc Demeulenaere, Andreas Leihener, Meinert Mellows e Nils Michaelis di emnos.

Il contenuto del C&SJ Framework si basa fortemente sulle vaste esperienze a livello industriale dei consulenti e coordinatori di questa iniziativa: emnos e The Partnering Group (TPG). Il team di emnos, guidato da Luc Demeulenaere, ha offerto un'importante conoscenza circa le informazioni e le analisi sui consumatori e shopper e sull'utilizzo delle ricerche e degli insight su questi ultimi nelle iniziative di business collaborativo nel contesto commerciale europeo.
TGP, sotto la guida di Brian Harris, ha condotto numerose iniziative di best practice aziendali negli ultimi vent'anni in tutto il mondo. Di particolare rilevanza per questo progetto è la direzione da parte di TGP dell'U.S. Retail Commission on Shopper Marketing. Questo lavoro ha dato un contributo tempestivo e sinergico al C&SJ Framework, ampliando il lavoro del progetto nordamericano verso un modello comprensivo, con l'aggiunta del Consumer & Shopper Journey Insights Model, del Business Planning Guide e del Toolkit to the Collaborative Business Planning process. Integrando le iniziative europee e statunitensi in un approccio comprensivo e comune, il C&SJ Framework fornisce un modello di best practice unificato con potenzialità di utilizzo a livello mondiale.

Introduzione

Questo lavoro è il risultato di un reale impegno di gruppo e il prodotto di una tempestiva e necessaria convinzione comune. Quando ci siamo incontrati per la prima volta circa un anno fa, come gruppo di lavoro, è stato subito chiaro che tutti noi, distributori e produttori, credevamo profondamente che la costruzione di questo linguaggio comune e di un processo di comunicazione con i consumatori e gli shopper più frequente, efficace e costante fosse una grande opportunità per il settore e che lo sarebbe stata in ogni momento, ma mai quanto ora, in un momento in cui le condizioni economiche sono peggiorate nella maggior parte dei paesi europei. L'esame che i consumatori e gli shopper compiono sui brand, sui prodotti e sui distributori è profondo e articolato, poiché ricercano soluzioni ai bisogni di tutti i giorni, che rappresentano un grande valore, ed essi sono più che preparati nel fare acquisti alla ricerca di questo valore.
Il potere del tradizionale mass marketing si sta sgretolando in fretta di fronte all'ansietà del consumatore, ad internet e ai social media, alla tendenza crescente di cercare il consiglio d'acquisto da altri individui, anziché dalle aziende. Sia i distributori che i produttori stanno sviluppando strumenti sofisticati di comunicazione e coinvolgimento, come le carte fedeltà, il direct marketing, le piattaforme digitali e web. Con rare eccezioni, questi strumenti sono come pezzi di un mosaico sparpagliati sul tavolo, disgiunti, operanti in gruppi, duplicati e non allineati.

A tutti noi sembrava dunque scontato ricercare un processo che aiutasse ad unire le conoscenze e le competenze dei distributori e dei produttori, in modo che si completassero le une con le altre per raggiungere, per comunicare e per attrarre i consumatori e gli shopper. Molti se non tutti i pezzi di questo lavoro già esistevano ed erano utilizzati, anche se separatamente; riunirli all'interno del Consumer & Shopper Journey (C&SJ), semplificarli, concentrarli, renderli pragmatici e operativi e assicurare che il lavoro fosse pertinente e utilizzabile, sia per le grandi che per le piccole imprese, sia in presenza di abbondanza che di scarsità di dati, erano tutti obiettivi che il team ha avvertito come cruciali e che crede ora d'aver raggiunto. Ma un processo mai sperimentato non è niente se non parole e teoria, per quanto fortemente radicato nella best practice delle quindici aziende partecipanti al progetto. Così, nonostante molti progetti pilota già avviati, è necessario che tutte le aziende lo provino, lo imparino e ne traggano beneficio. A vincere saranno coloro che avranno utilizzato al meglio questo processo. A perdere saranno coloro che non lo hanno utilizzato affatto.

È stato un privilegio presiedere questo gruppo di lavoro. I nostri sinceri ringraziamenti vanno a tutte le aziende distributive e industriali e ai consulenti (menzionati nei ringraziamenti) che hanno contribuito con il loro tempo, talento ed esperienza a questa fondamentale iniziativa.

James Macnaughton
Direttore operazioni vendita
Kraft Europe

Olaf Gens
Direttore della ricerca
Rewe Group

Executive Summary

L'iniziativa "The Consumer & Shopper Journey Framework" è stata sviluppata per Ecr Europe da rappresentanti della distribuzione, dell'industria, da esperti in fidelizzazione e consulenti specializzati nel largo consumo.

Lo scopo è di offrire una chiara comprensione dei cambiamenti e delle loro cause, cambiamenti che influenzano la definizione di "consumer and shopper value" e di come i distributori e i produttori possano far leva su di essi per implementare strategie che producano benefici per i consumatori e aumentino vendite e profitti per le aziende stesse. Questa nuova definizione di "valore" è resa necessaria dai numerosi mutamenti in atto nei mercati, tra cui le dinamiche della new economy, le trasformazioni nei consumatori a livello sociale e demografico, l'enorme impatto della comunicazione digitale nella vita quotidiana, la comparsa di consumatori dotati di maggior senso critico, le loro aspettative circa la sostenibilità, l'insorgere di nuovi bisogni in ambito medico e sanitario e molto altro ancora.

Verso la metà del 2010, il Board di Ecr Europe affidò a un team composto dai maggiori distributori, produttori e consulenti il compito di sviluppare un quadro operativo più efficace, per aiutare il settore a rispondere adeguatamente alle sfide presenti e future. A tal fine, si decise di porre l'accento sullo sviluppo e sull'implementazione di un approccio e di un set di strumenti studiati appositamente per esaminare in modo approfondito i bisogni, le attese e il comportamento di consumatori e shopper e utilizzare quindi tali insight per definire strategie e programmi atti a tracciare una nuova definizione di "consumer and shopper value", aumentando al contempo vendite e profitti per industria e distribuzione. E da questo impegno è nato The Consumer & Shopper Journey Framework (C&SJ Framework).

Il C&SJ Framework si compone di tre parti:

- Un Insight Model progettato per individuare i migliori insight su consumatori e acquirenti e sulle loro attitudini e sui loro comportamenti, con soluzioni distributive vecchie e nuove, in punti vendita reali e nel mondo digitale.
- Un processo di business collaborativo che utilizza questi insight allo scopo di sviluppare e avanzare le migliori value proposition per consumatori, shopper, industria e distribuzione.
- Una guida e gli strumenti per la pianificazione ("Business Planning Guide and Toolkit"), che fornisce le richieste relative ai dati, gli strumenti e le metodologie da applicare agli ambiti di business poveri oppure ricchi di dati, al fine di implementare nel modo più pratico possibile i risultati derivanti dagli insight e dai processi.

La profonda conoscenza di consumatori e shopper inizia riconoscendone le differenze nei comportamenti passati e nelle aspettative che influiranno sulle loro azioni future. L'Insight Model è costituito da:

- Un modello di segmentazione (Segmentation Model), che si rivolge ai diversi segmenti di consumatori e shopper, e si basa su comportamenti analoghi messi in atto nel passato nonché sulle diverse caratteristiche di ciascun segmento. Questo modello fornisce le basi per la definizione dei consumatori target e dei segmenti di shopper.
- Un Consumer & Shopper Journey Insights Model che guida e svela gli insight lungo le diverse tappe di questo "viaggio". Si inizia dal modo in cui le aspettative di consumatori e shopper influiscono sulla comprensione delle esigenze di acquisto e sulla definizione di specifiche shopping mission. Capire tali "missioni" permette di individuare nuovi insight riguardanti la scelta dei canali di acquisto (punti vendita, casa, in movimento). Utilizzando questi insight per cercare di capire come gli shopper prendono le loro decisioni di acquisto e le valutano una volta effettuate, produttori e distributori possono sviluppare e implementare soluzioni di vendita originali ed esclusive in grado di innescare un meccanismo di fidelizzazione, perché rispondono alle richieste dei propri consumatori e shopper target con proposte di sempre maggiore qualità.

Gli "Insight Models" sono la base da cui partire per applicare il processo collaborativo di business, modulato in 3 fasi, pratico e completo:

- Il processo ha inizio con un'analisi interna indipendente da parte di produttori e distributori, per comprendere differenze, unicità delle strategie e obiettivi specifici.
- La fase di collaborazione viene avviata quando produttori e distributori sono allineati sui consumatori e gli shopper target e sulle finalità e gli obiettivi da perseguire mediante un'azione congiunta.
- Una volta raggiunta tale condizione, il processo guida produttori e distributori nello sviluppo di una value proposition in grado di attirare il segmento target e nell'implementazione di tali proposte mediante programmi integrati di marketing e merchanising.

Il "Business Planning Guide and Toolkit" fornisce linee guida e strumenti che consentono di utilizzare i risultati dei modelli di "Insights" e di "Collaborative Business Process", tra cui quelli di Shopper marketing, Category Management, Pianificazione assortimento e Joint Business Plan.

Il capitolo conclusivo del report offre una roadmap per produttori e distributori, che non tiene conto né delle dimensioni né del livello di specializzazione, ma offre strumenti utili per lo sviluppo delle capacità necessarie a massimizzare i benefici derivanti dall'utilizzo del C&SJ Framework, definendo al contempo le quattro aree chiave di intervento e le aree specifiche relative a ciascun elemento abilitante:

- Quadro strategico
- Processo di business
- Informazioni, insight e misurazioni
- Capacità organizzative

Segue infine una descrizione del percorso raccomandato da “come iniziare” al “raggiungimento di una posizione di leadership” mediante l’uso del C&SJ Framework. Questa roadmap indica la direzione giusta per rispondere alla “call to action” tanto raccomandata da tutte le aziende e dai singoli che hanno partecipato a questa iniziativa.

Capitolo 1: Introduzione al report

Concetti chiave in questo capitolo

- Obiettivi del programma Consumer & Shopper Journey (CS&J)
- I risultati e i principi del Consumer & Shopper Journey
- Integrazione della US Retail Commission on Shopper Marketing
- Scopo e struttura del report

Obiettivi del programma Consumer & Shopper Journey (CS&J)

Le sfide a cui i distributori e i produttori devono far fronte nella creazione di una crescita profittevole nei loro mercati si sono intensificate negli ultimi anni. Le cause principali alla base di questa aumentata pressione sono:

- La percezione del consumatore del "valore" come risultato della crisi economica;
- Le aspettative diverse nello stile di vita (ad esempio su benessere e sostenibilità) della nuova generazione di consumatori;
- La frammentazione dei canali di comunicazione;
- La trasparenza dell'offerta dovuta allo sviluppo dei media digitali e il nuovo potenziale creato da questi canali per interagire con il consumatore e lo shopper in modo diverso rispetto al passato.

Questi cambiamenti hanno spinto tutti i distributori e i produttori a sviluppare risposte nuove. L'innovazione tradizionale era concentrata sull'innovazione del prodotto, e questo rimane ancora fondamentale. Tuttavia, nell'ambiente di business odierno, il riconoscere l'esistenza di significative differenze tra consumatori e shopper dà una nuova e più ampia possibilità per la creazione di una piattaforma per l'innovazione. Sono disponibili nuove fonti di dati, che consentono ai distributori e ai produttori di comprendere questi cambiamenti. Lo sviluppo di iniziative atte a sfruttare queste differenze genera nuove opportunità per la creazione di valore e per la differenziazione.

Negli ultimi anni, il concetto di "shopper centric" è diventato popolare per descrivere le decisioni dei produttori e dei distributori che si concentrano su come influenzare il comportamento dello shopper al fine di aumentare i risultati di business. Ma cosa significa "shopper centric"? Nuovi approcci, come lo "shopper marketing" , sono emersi così come nuovi concetti per spiegare cosa significhi l'innovativo approccio "shopper centric". Tuttavia, i distributori e i produttori sembrano avere punti di vista differenti su cosa significhi un approccio di business "shopper centric" e su che cosa esso includa. Queste differenze non sono difficili da comprendere: sia il distributore che il produttore mettono il consumatore/shopper al centro dei loro processi, ma la differenza è che il distributore di norma pensa prima di tutto ai punti vendita e alle categorie mentre il produttore pensa al proprio marchio. Chiaramente esiste un'enorme opportunità nel tentare di riunificare queste due prospettive complementari in un unico approccio consumatore/shopper. Questo approccio richiede che vengano definiti con

chiarezza il significato dei concetti basati sullo shopper al fine di sviluppare modelli di business condivisi in grado di rispondere a importanti questioni come:

- Qual è lo schema corretto per comprendere le aspettative dei consumatori e shopper nei confronti dei distributori e dei brand dei produttori?
- Come si possono usare gli insight dei distributori e dei produttori per costruire un business plan differenziato e migliore?
- Come possiamo combinare questi insight affinché le due parti parlino lo stesso linguaggio e possano sviluppare piani di marketing, orientati alle categorie e agli shopper, per un mutuo beneficio?
- Come possiamo sfruttare questi insight per la costruzione di piani di crescita e di profitto sostenibili?
- Ancor più importante, come possiamo ottenere tutto questo a beneficio e per la soddisfazione del consumatore e dello shopper?

È giunto il momento di dare delle risposte a queste domande e di sviluppare metodi e strumenti che attivino un approccio al business "shopper centric". È questo l'obiettivo del programma Consumer & Shopper Journey (C&SJ) promosso da ECR:

"Sviluppare uno schema comune per una comprensione più efficace dei percorsi d'acquisto dei consumatori e degli shopper e una serie di strumenti pratici e di processi che permettano ai distributori e ai produttori di liberare il proprio potenziale"

Lo scopo di questo rapporto è quello di documentare i risultati di questi lavori e proporre una roadmap per implementare la metodologia e gli strumenti di business sviluppati attraverso questa iniziativa.

Risultati e principi

I risultati attesi dal programma CS&J sono:

- Lo sviluppo di uno schema completo (il C&SJ Framework) per una maggiore comprensione dei percorsi d'acquisto del consumatore e dello shopper e una serie di strumenti pratici e di processi che permettano al distributore e al produttore di ottenere il più alto potenziale da queste analisi;
- Validazione del framework per confermarne il valore pratico per distributori e produttori;
- Realizzazione di una documentazione del framework, di facile utilizzo per i distributori ed i produttori, sia grandi che piccoli, più o meno strutturati.

Al fine di assicurare che questi risultati possano essere sfruttati al massimo all'interno del settore, una serie di principi hanno guidato il lavoro.

I principi fondamentali del programma CS&J sono:

- L'attenzione dev'essere posta su un approccio comune che possa essere utilizzato da tutti gli operatori del settore: distributori, produttori, società di consulenza. Questo risulta essere essenziale al fine di evitare uno spreco di risorse, cercando di capire "come" eseguire il lavoro anziché sviluppare insight e piani per metterlo effettivamente in atto.
- Il modello dovrebbe dimostrare come un distributore ed un produttore possano collaborare per sfruttare le rispettive competenze ed esperienze.
- Il framework dev'essere completo ma non esclusivo. Dev'essere solido e utile per le aziende leader ma applicabile anche per le aziende meno grandi e strutturate.
- L'approccio raccomandato non è del tipo "modello". Si deve fornire una guida al processo, ma anche un approccio flessibile, per assicurare che i partner possano sfruttare le loro peculiari competenze indirizzandole alle questioni del core business più rilevanti per ciascun partner.
- Per l'allineamento degli sforzi dei partner dei distributori e produttori, il framework deve prevedere una flessibilità d'azione e non essere solo una solida teoria.
- Infine, cosa più importante, i risultati devono indirizzati a servire meglio i consumatori e gli shopper. Le nuove metodologie devono aggiungere valore ai consumatori e agli shopper, tramite una migliore comprensione dei loro bisogni in tutte le fasi del percorso d'acquisto, offrendo prodotti e soluzioni che vadano meglio incontro a tali bisogni, creando e comunicando value proposition che soddisfino queste aspettative.

Integrazione della US Retail Commission Initiative on Shopper Marketing – Lo sviluppo di un approccio globale

Un importante obiettivo del programma C&SJ è stato quello di incorporare i lavori e gli insegnamenti più rilevanti portati a termine da un'iniziativa simile condotta negli Stati Uniti: la Retail Commission on Shopper Marketing. Sia gli americani che gli europei hanno incluso, nelle loro iniziative, un test pilota di approccio collaborativo per un marketing più efficace verso gli odierni shopper.

Nonostante il programma europeo avesse scopi più ampi ed includesse anche modelli d'analisi, oltre ad un processo collaborativo e strumenti specifici consigliati (l'approccio statunitense si concentrava maggiormente sullo sviluppo di un processo collaborativo), un importante obiettivo è stato quello di mantenere il processo collaborativo europeo e quello americano coerenti tra loro. Avere un approccio unificato renderà possibile l'emergere di uno standard globale. L'Allegato D offre una panoramica degli obiettivi e dei risultati ottenuti dall'iniziativa dell'U.S. Retail Commission on Shopper Marketing.

Scopo e struttura del report

Questo report ha due scopi principali:

1. Educare i distributori e i produttori ad un nuovo e potente modello di business basato sullo shopper - il C&SJ Framework. Il modello fornisce le basi per insight, processi e

strumenti necessari ai distributori e ai produttori per sviluppare e dispiegare strategie e programmi basati sul marketing shopper-centric.

2. Fornire le basi per valutare le attuali competenze dei distributori e produttori a sviluppare e dispiegare tali strategie e programmi. Vengono raccomandate inoltre delle linee guida da seguire per sviluppare le competenze necessarie.

Rispetto delle norme Antitrust

Il report e i processi di business qui proposti devono essere implementati nel pieno rispetto delle leggi europee sulla concorrenza. Una panoramica sulle regole base e le linee guida generali per garantirne la conformità, è fornita nell'allegato E. È importante notare che la relazione e l'appendice non sostituiscono di fatto un parere legale per l'implementare progetti individuali.

Sommario

Questo capitolo spiega la preparazione per il programma C&SJ: le ragioni dello sviluppo del C&SJ Framework e i suoi scopi, obiettivi, principi e risultati finali. Descrive anche il contesto legale del progetto.

Il Capitolo 2 presenta il C&SJ Framework e le sue tre componenti; queste ultime saranno spiegate più in dettaglio nei Capitoli 3, 4 e 5.

Capitolo 2: Panoramica sul Consumer & Shopper Journey Framework

Concetti chiave in questo capitolo

- Evoluzione del Retail Marketing
- Il Consumer & Shopper Journey Framework: Definizione e principali passi del percorso
- Di cosa si occupa il Consumer & Shopper Journey Framework
- Benefici del C&SJ Framework per i consumatori e gli shopper, i distributori e i produttori

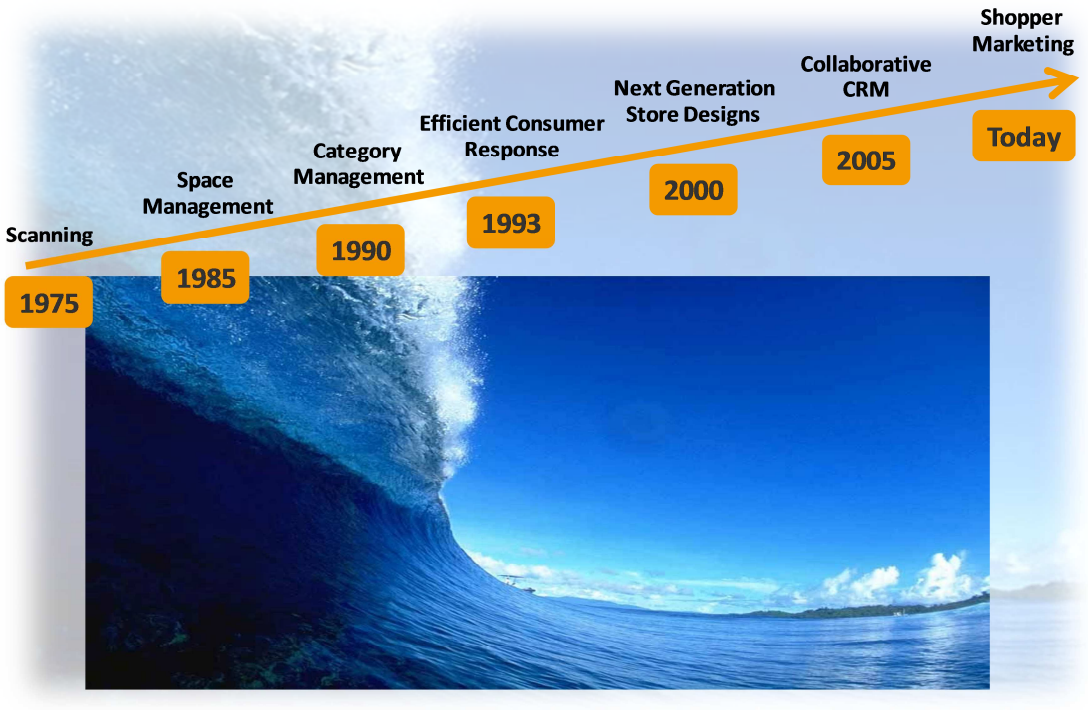
L'evoluzione del Retail Marketing

Il Consumer & Shopper Journey (C&SJ) rappresenta una tappa fondamentale nell'evoluzione dei metodi di lavoro collaborativi tra distributori e produttori, siano essi grandi o piccoli.
Si introduce l'idea che il successo nel marketing e nelle soluzioni di vendita al dettaglio siano basate sulla comprensione più chiara possibile del comportamento di consumatori e shopper.
Il C&SJ evidenzia come i programmi di marketing si basino sull'integrazione di consumer e shopper insight forniscano la base per lo sviluppo di piani di marketing mirati ad influenzare positivamente questo comportamento, ricercando i benefici sia per il consumatore/shopper, sia per il distributore e il produttore.
Mentre la comprensione dei bisogni e del comportamento del consumatore è sempre stata essenziale per il successo di questi programmi, il concetto di C&SJ definisce le basi per insight che definiscano un modello integrato di comportamento del consumatore e dello shopper, ovvero di colui che compie l'atto di acquisto. Queste insight (o analisi) garantiscono una base di conoscenza per un efficace incontro dei bisogni del consumatore e dello shopper e, come risultato, migliorano i risultati di business sia dei distributori che dei produttori.

Prima di introdurre lo schema C&SJ e le sue componenti, è importante collocarlo brevemente nell'evoluzione dei metodi di Retail Marketing.

Le tappe fondamentali nell'evoluzione del Retail Marketing moderno sono mostrate in Figura 2.1.
Le moderne pratiche di Retail Marketing hanno le loro radici nella metà degli anni settanta con l'arrivo della lettura dei dati alla barriera di cassa (POS).
Per la prima volta, questi dati fornivano ai distributori e ai produttori dati di vendita accurati. Questo permise loro di prendere delle decisioni, basate anche sui tali dati, per l'assortimento dei prodotti, la gestione degli scaffali, i prezzi e le promozioni.

Figura 2.1 – Tappe Fondamentali nell'Evoluzione del Retail Marketing



Fonte: The Partnering Group, Inc 2010

Insieme all'introduzione del computer, questa innovativa fonte di dati ha generato una gamma di nuovi strumenti di analisi che hanno consentito ai distributori ed ai produttori di analizzare e misurare con più accuratezza i risultati delle loro decisioni di marketing e merchandising. La gestione delle giacenze di magazzino diventa più scientifica che intuitiva, così come per gli strumenti di gestione e allocazione dello spazio adottati nelle aziende di tutto il mondo (si vedano Apollo e Spaceman). Le prime esperienze di utilizzo di questi nuovi dati e strumenti confermarono soprattutto che il risultato migliore si otteneva quando utilizzati congiuntamente da distributori e produttori. Nessuna delle due parti aveva la capacità e le risorse per sfruttare appieno le nuove opportunità da sola. La collaborazione basata su obiettivi e informazioni sempre più accurate iniziò ad essere vista come un'importante fonte per un vantaggio competitivo.

Introdotto nel 1989, il Category Management[1] ha rappresentato la fase successiva di questa evoluzione. Ha consentito una strategia più completa e standardizzata all'interno della quale collocare queste nuove fonti di dati e strumenti. Ancor più importante, il Category Management ha posto il consumatore al centro delle strategie. La concentrazione sul singolo prodotto, che ha

[1] Il *Category Management* dev'essere utilizzato nel rispetto dei termini di legge sulla concorrenza. Le leggi sulla concorrenza consentono ai produttori di consigliare un prezzo, ma i venditori devono rimanere liberi di decidere il prezzo finale, gli sconti e altre componenti del prezzo in modo indipendente.

preceduto il Category Management, crollò di fronte all'importanza del gestire le categorie come unità commerciali strategiche. Dato che i bisogni del consumatore sono solitamente definiti a livello di categoria, questa prospettiva poneva l'accento sull'insight del consumatore come elemento chiave per decidere come una categoria dovesse essere definita e gestita. Forniva, inoltre, un processo commerciale definito (Category Business Planning) che dava al produttore e al distributore una prima piattaforma comune per beneficiare reciprocamente della collaborazione nel business. Il successo del processo del Category Management ha confermato l'idea che una maggiore comprensione dei bisogni e dei comportamenti del consumatore avrebbe potuto migliorare significativamente i risultati commerciali sia per i distributori che per i produttori.

L'iniziativa "Efficient Consumer Response" (**ECR**), introdotta inizialmente negli Stati Uniti nel 1993 e poco dopo in Europa ed altre regioni del mondo, rappresentava l'ovvio passo successivo di questa evoluzione. Il programma ECR riconobbe a livello di sistema che le nuove forze competitive e i cambiamenti, che stavano interessando i bisogni e le aspirazioni del consumatore, necessitassero di nuovi metodi di gestione di business. Inizialmente, ECR si concentrò sulla supply chain collaborativa, al fine di rimuovere le inefficienze e ridurre i costi operativi della filiera. È stato tuttavia riscontrato come anche il rimuovere queste inefficienze e ridurre i costi operativi della filiera non avrebbero comunque permesso di resistere alla pressione delle nuove realtà competitive.

L'esperienza tratta dai metodi collaborativi, come il Category Management, ha sostenuto fortemente l'idea che una maggiore collaborazione lungo tutta la catena del valore, con l'integrazione sia dal lato demand che supply, sarebbe stata necessaria per affrontare con successo le sfide poste dai nuovi consumatori e dai nuovi scenari competitivi. Come risultato, porre l'accento sul consumatore (E**C**R) è diventato il nodo centrale del programma ECR e dei processi di business collaborativi sviluppati a partire da questa iniziativa, compresi l'Efficient Assortment, l'Efficient New Product Introduction e l'Efficient Promotion.
Questo ha inoltre portato allo sviluppo del progetto del punto vendita orientato verso il consumatore. In retrospettiva, ECR e il Category Management hanno collocato il consumatore al centro delle decisioni di business prese giorno per giorno dai distributori e dai produttori. Era giunta l'epoca del marketing basato sul consumatore.

Due sviluppi hanno aperto la strada ai successivi passi nell'evoluzione:

- I Programmi "Carta Fedeltà": benché queste carte fossero state utilizzate per anni da un consistente numero di distributori all'avanguardia, nuovi strumenti per raccogliere i dati generati da queste carte e per segmentare i consumatori basandosi sui loro reali comportamenti di acquisto hanno permesso di creare le premesse per attività di marketing e merchandising focalizzate sul consumatore/shopper;

- Internet: allo stesso tempo, i significativi cambiamenti provocati dallo shopping su internet (online e ultimamente via cellulare) richiedono ai distributori di conoscere più profondamente i comportamenti del consumatore e dello shopper. Nuove metodologie di ricerca consentono nuovi insight sul consumatore e sul suo comportamento offrendo metodi per influenzarli.

Il Collaborative Consumer Relationship Management (**C-CRM**) fornisce una piattaforma per la gestione della crescente disponibilità di informazioni circa l'acquisto compiuto dal consumatore, ottenute tramite i programmi di carta fedeltà e altre fonti, che possono essere sfruttate in iniziative collaborative di marketing sul consumatore. Ha inoltre creato l'opportunità di raggiungere il consumatore attraverso il distributore ed insieme al distributore. L'obiettivo del C-CRM era quello di fornire ai distributori ed ai produttori uno strumento per coordinare lo sviluppo dei programmi orientati ai consumatori, basati su queste migliori informazioni, e la distribuzione di questi programmi attraverso una combinazione di media tradizionali, come direct marketing e nuovi mezzi, come le carte fedeltà. L'uso reale del C-CRM, tuttavia, si concentra principalmente nel migliorare l'efficacia e la produttività dei programmi tattici piuttosto che su obiettivi ancora più strategici di equa cooperazione. Ciò nonostante il C-CRM rappresenta un importante passo nell'evoluzione dell'uso collaborativo di queste nuove forme di informazione sul consumo ed ha aperto la strada al più recente passo in questa evoluzione: lo "Shopper Marketing", ovvero il marketing collaborativo basato sullo shopper.

La sempre crescente disponibilità di informazioni sui consumatori e il loro comportamento e l'emergere di una grande varietà di mezzi di comunicazione utilizzati per raggiungere i gruppi di consumatori target, hanno permesso di combinare il concetto di consumatori e shopper e di utilizzare questi nuovi insight per ottenere vantaggi tattici e strategici.
Inoltre, la collaborazione continua ad essere la chiave per aprire la strada e sfruttare al meglio questi nuovi insight. Il consumer/shopper marketing integrato rappresenta l'ultimo passo evolutivo del Retail Marketing.
Negli ultimi trent'anni abbiamo avuto testimonianza di un passaggio dal focus sul miglioramento dell'efficienza operativa al focus sul consumatore e, recentemente, sullo shopper. Come si è verificato in tutti i precedenti esempi di business practice collaborative, un linguaggio e una piattaforma comuni sono necessari per definire e guidare il lavoro dei distributori e dei produttori. Il C&SJ Framework è stato progettato per costituire questo modello di piattaforma comune. Esso fornisce le conoscenze, i processi e gli strumenti necessari per sviluppare ed implementare con successo strategie e tattiche di marketing integrate, incentrate su consumatori e shopper.

Il C&SJ Framework

Un requisito fondamentale per il successo nell'utilizzo di qualsiasi business practice collaborativa è un modello standardizzato che fornisca la struttura per il lavoro collaborativo.
Senza una base ed un linguaggio comuni, le attività indipendenti e non coordinate dei distributori e dei produttori si rivelerebbero meno efficaci. Un obiettivo cardine di ECR è quello di fornire piattaforme comuni per aiutare e guidare gli investimenti e il lavoro dei produttori e dei distributori, nel loro sforzo di servire al meglio i consumatori e gli acquirenti, e, di conseguenza, nel migliorare i loro risultati di business. Il C&SJ Framework di ECR Europa è stato concepito per fornire le basi per un sistema decisionale integrato, incentrato su consumatori/shopper nell'epoca dello Shopper Marketing.

Cos'è il C&SJ?

L'idea centrale che guida il C&SJ Framework è il concetto del Consumer & Shopper Journey, così definito:

"La mappatura dei comportamenti e delle decisioni di un gruppo di consumatori/shopper, dal consumo fino all'acquisto e al post-acquisto."

Gli aspetti fondamentali alla base di questo concetto sono:

- Il C&SJ dev'essere pensato come un "ciclo" che inizia con il reale o aspirato comportamento di consumo. Questo comportamento innesca il bisogno di una "missione di acquisto" e un comportamento di acquisto. I comportamenti post-acquisto valutano l'esperienza di consumo e di acquisto stesso, che, passo dopo passo, concorrono a formare i punti successivi nelle fasi del "ciclo". Il "percorso", quindi, è un processo ciclico che connette il comportamento di consumatori e shopper secondo una sequenza logica.

- Il C&SJ pone le basi per una serie di domande che, se trovano risposta, restituiscono degli insight sui consumatori e sugli shopper che guidano i programmi di sviluppo dei distributori e dei produttori, atti ad influenzare i comportamenti dei consumatori nei loro negozi, brand e categorie.

- È importante riconoscere che il C&SJ include i comportamenti interni ed esterni al negozio e tutti i fattori che influenzano questi comportamenti di acquisto "multi-canale" sempre più tra loro collegati. Il consumo può essere casalingo, in movimento o in un punto vendita. L'acquisto, allo stesso modo, può essere compiuto da casa (online) o in movimento (per esempio tramite media come i telefoni cellulari). Il C&SJ, quindi, include acquisti in punti vendita reali così come tramite negozi digitali.

Le tappe del percorso

Il C&SJ include sei tappe fondamentali, come mostrato in Figura 2.2.

Figura 2.2 – Il Consumer & Shopper Journey

Fonte: ECR Europe, emnos e TPG

L'idea fondamentale dietro il concetto del C&SJ è che sia più opportuno considerarlo come un processo circolare piuttosto che un percorso all'acquisto lineare. Esso integra il comportamento in fase di consumo e in fase di acquisto e non si concentra solo sulla descrizione del comportamento d'acquisto in sé. Le tappe di questo processo circolare sono:

- Il punto di partenza è un comportamento di consumo esistente o aspirato. Questo comportamento, guidato da bisogni dettati dallo stile di vita o dalle aspirazioni del soggetto o da occasioni specifiche, crea il bisogno che sta alla base dell'inizio del processo di acquisto, per soddisfare i bisogni di consumo;

- Il bisogno di acquisto è scatenato da influenze diverse. Tra queste vi sono quelle derivanti dall'influenza di familiari e conoscenti, dai media tradizionali (come radio, TV, giornali, riviste, lettere) e anche dai nuovi media (come internet, i social media, blog, ecc.);

- Il bisogno di consumo generato da queste influenze crea una specifica shopping mission. La mission può essere di routine, come la spesa settimanale, oppure specifica, quando si ha necessità di soddisfare un bisogno preciso, specializzato, come quello di acquistare un regalo;

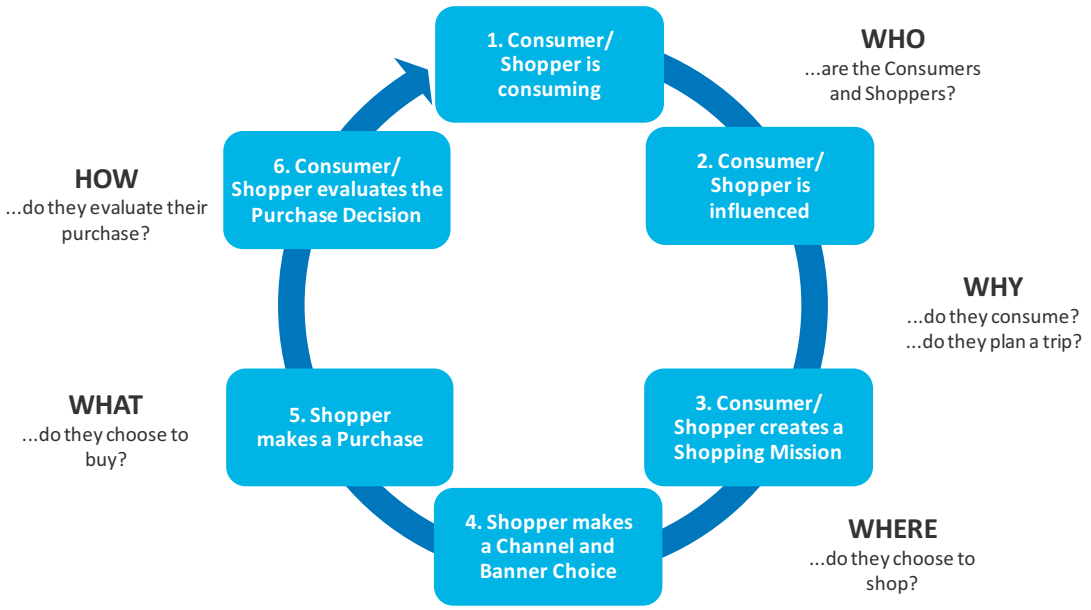
- La shopping mission (obiettivo di acquisto), quindi, definisce la serie di scelte successive nel percorso di acquisto: la scelta di un canale, di un'insegna, di un punto vendita. L'opzione varia dal classico punto vendita "fisico" alle diverse possibilità offerte dal commercio digitale (punti vendita online su internet o sul cellulare).
  Nel mondo odierno degli acquisti si osserva anche una combinazione di questi canali (l'acquisto multi-canale come spesso definito) che coinvolgono gli shopper, i quali vagliano diverse opzioni prima di prendere la decisione di acquisto;

- L'effettiva decisione di acquisto è la fase successiva del percorso. Questa è la scelta della categoria, della marca o del prodotto specifico. È influenzata da vari punti e fattori di acquisto tra cui offerte e sconti, servizi al cliente, informazioni sul prodotto, merchandising, packaging e disponibilità del prodotto;

- Infine, l'acquisto è valutato in termini di consumo. Questo determina l'esperienza reale con il prodotto e se questa coincida con le aspettative iniziali, ma anche il racconto dell'esperienza tramite l'uso di vari media, come i social media (recensioni del prodotto, blog, ecc.), per registrare o confermare la decisione di acquisto e l'esperienza del prodotto dopo l'acquisto.
  Il ciclo, basato sul risultato finale di questa valutazione, si ripete oppure è modificato in base alle esperienze acquisite.

Ancor più importante, il ciclo del C&SJ identifica le domande chiave che si devono soddisfare al fine di capire ed essere in grado di influenzare il risultato finale del ciclo stesso e le decisioni prese nelle varie tappe del percorso.

Figura 2.3 – Comprendere il C&SJ *- Le domande chiave*



Fonte: emnos e TPG

La figura 2.3 identifica le cinque principali aree concettuali alle quali è necessario fare riferimento per capire ed influenzare il comportamento e i risultati che compongono il processo di consumo/acquisto.
I punti fondamentali sono:

- CHI sono i consumatori e gli shopper (i loro segmenti, le loro caratteristiche e comportamenti)?
- PERCHÈ consumano e qual è l'impatto sulla shopping mission e sulle caratteristiche del percorso d'acquisto (ad esempio per una scorta o per una necessità specifica o occasionale)?
- DOVE gli utenti/acquirenti scelgono di fare acquisti (nel punto vendita, online, in movimento, canali e insegne)?
- COSA scelgono di comprare (prodotto, marca, categorie, soluzioni)?
- COME acquistano (motivazione dell'acquisto) e valutano i loro prodotti?

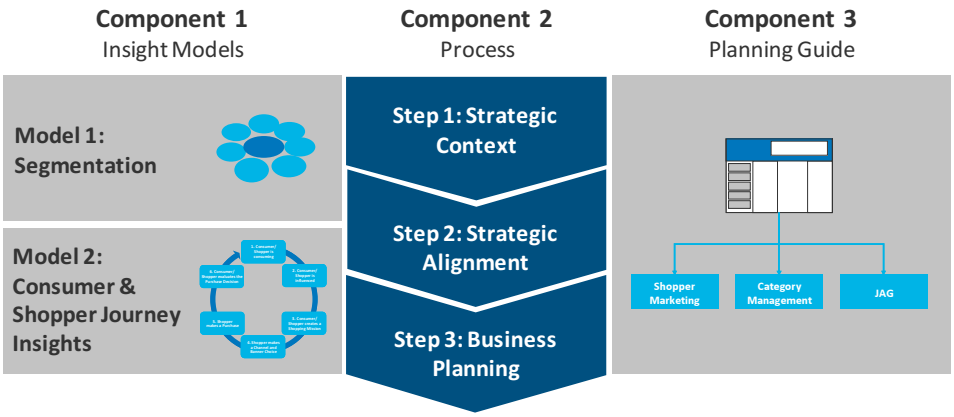
Queste cinque domande principali forniscono la base per ulteriori domande più dettagliate grazie alle quali si identificano gli insight sul consumatore e lo shopper. Un esame più dettagliato al C&SJ è contenuto nel capitolo 3.

L'asserzione fondamentale del C&SJ Framework è che le conoscenze generate dal C&SJ stanno al centro dell'approccio di business collaborativo basato sullo shopper, compresi il Category Management e lo Shopper Marketing.
Una volta che tali conoscenze sono emerse, un processo collaborativo e una gamma di strumenti di business portano queste conoscenze a sviluppare soluzioni per la creazione di valore che hanno come obiettivo consumatori e shopper.

Nel suo insieme il C&SJ Framework, come mostrato in Figura 2.4, è formato da tre componenti:

1. I Modelli di Conoscenza (Consumer & Shopper Insights Models)
2. Il Processo di Collaborative Business Planning
3. La Guida e gli strumenti del Processo di Pianificazione (Business Planning Guide and Tools) che permettono l'applicazione del processo stesso.

Figura 2.4 – Le componenti del C&SJ Framework



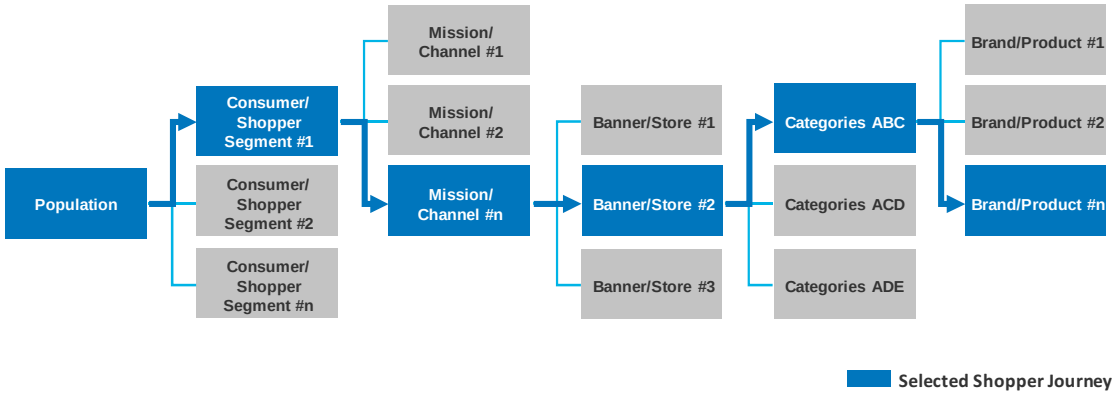
Fonte: emnos e TPG

La prima componente del Framework, i Modelli di Conoscenza (Insights Model, per ulteriori dettagli veda il capitolo 3), sono progettati per rispondere alle domande chiave raccolte dal C&SJ:

- Chi sono i diversi segmenti di shopper (la domanda del CHI);
- Come si comportano questi segmenti di shopper mentre si "muovono" nel C&SJ (le domande su COME, COSA, DOVE e PERCHÈ)?

Il risultato di questa fase è la mappatura del C&SJ per un selezionato segmento di consumatore/ shopper .
La figura 2.5 mostra come i passi del ciclo C&SJ siano mappati per un percorso specifico di un determinato settore di mercato.

Figura 2.5 – La Mappatura del C&SJ



Fonte: emnos e TPG

Gli insight ottenuti dai distributori e dai produttori dalla mappatura dei target di consumatori e shopper sono usati all'interno della seconda componente, il Processo di Collaborative Business Planning, al fine di sviluppare value proposition e programmi di marketing e di merchandising concepiti per influenzare il comportamento del consumatore e dello shopper nel loro percorso di acquisto. Il Processo Collaborativo consta di tre fasi (che saranno descritte con maggiore dettaglio nel capitolo 4):

1. Contesto Strategico/ Preparazione, in cui il distributore e il produttore compiono in modo indipendente i passi necessari a preparare la loro organizzazione per il lavoro collaborativo;

2. L'Allineamento Strategico, in cui il distributore e il produttore si confrontano e condividonoi segmenti target, gli obiettivi e gli indicatori di performance per misurare successivamente il risultato delle iniziative;

3. Il Business Planning e l'Implementazione, in cui le specifiche iniziative per la creazione di valore sono sviluppate ed implementate con uno sforzo collaborativo.

La terza componente del C&SJ Framework è costituita dalla Guida e dagli Strumenti del Processo di Pianificazione (Business Planning Guide and Tools), che aiutano a finalizzare il programma di collaborazione ai segmenti target di consumatori/shopper (descritti più in dettaglio nel capitolo 5).

Cosa offre il C&SJ Framework

Il C&SJ Framework offre un importante modello innovativo al business collaborativo:

- Genera gli insight sugli shopper, che sono il centro dell'approccio di marketing orientato all'integrazione consumatore/shopper ;

- Permette la comprensione dei comportamenti dei consumatori/shopper e di come questi comportamenti possano essere influenzati, creando un terreno comune su cui basare il successo dei distributori e dei produttori nelle sfide poste dai mercati odierni;

- Le nuove dinamiche del comportamento in fase d'acquisto (acquisti multi canale, social media, influenze varie, ecc.) e l'ampio raggio di opzioni di informazione disponibili per influenzare tale comportamento impongono una visione integrata del consumatore e dello shopper, per comprendere i vari punti toccati lungo questo percorso combinato. Il C&SJ Framework garantisce questa visione integrata.

Benefici del Framework

Un aspetto importante del C&SJ Framework è che questo metodo porta benefici per il consumatore, lo shopper, il distributore e il produttore indipendentemente dalla dimensione o

dal livello di sofisticazione. Ogni distributore e ogni produttore possono trovare nel Framework delle aree in cui creare valore e ottenere benefici.
I benefici potenziali sono molteplici e includono quelli descritti nelle successive tabelle (Figure 2.6, 2.7 e 2.8)

Figura 2.6 – Benefici per il consumatore e lo shopper

- Al consumatore/shopper è offerta una soluzione importante per soddisfare la sua specifica richiesta, rispetto ad un'offerta generica;
- L'offerta è creata su misura rispetto alle sue aspettative individuali :
  - Offerta di prodotto e disponibilità;
  - Prezzo/valore in linea con le aspettative;
- Il consumatore riceve una comunicazione mirata, attraverso canali coerenti con il suo percorso di acquisto, con contenuti su misura, diminuendo gli sprechi di tempo e evitando sovraccarichi informativi o intrusioni (privacy);
- Aumento delle soluzioni personalizzate.

Fonte: emnos e TPG

Figura 2.7 – Benefici per il distributore

- Identifica le categorie e i produttori chiave per soddisfare i bisogni dei clienti;
- Identifica i cambiamenti principali nei comportamenti dei gruppi di shopper target;
- Sviluppa programmi più efficaci e specifici per gli shopper e i loro bisogni;
- Sviluppa piattaforme più efficaci e specifiche per gli shopper e i loro bisogni;
- Sviluppa piani di categoria avanzati che incorporano nuove conoscenze sugli shopper per definire raccomandazioni più efficaci sullo spazio e l'assortimento;
- Sviluppa piani JAG (Jointly Agreed Growth) più precisi tra produttori selezionati sulla base di KPI (Key Performance Indicator) specifici, in relazione ad un determinato segmento di shopper.

Fonte: ECR Europe, emnos e TPG

Figura 2.8 – Benefici per il produttore

- Identifica i canali chiave per attrarre gli shopper target.
- Identifica i clienti chiave con cui collaborare per meglio soddisfare i bisogni degli shopper.
- Seleziona i punti di contatto più efficaci e i canali di comunicazione per attrarre gli shopper.
- Sviluppa i piani di marketing e di pubblicità più efficaci per raggiungere gli obiettivi dei consumatori e i bisogni degli shopper.
- Sviluppa i piani di marketing più efficaci e mirati, in collaborazione con clienti selezionati, per soddisfare bisogni di consumatori e shopper target.
- Sviluppa piani di categoria avanzati che includono nuove conoscenze sugli shopper per costruire raccomandazioni più efficaci su spazio e assortimento.
- Sviluppa business plan JAG (Jointly Agreed Growth) più focalizzati con clienti selezionati sulla base di KPI specifici, con riferimento ad un determinato segmento di shopper.

Fonte: ECR Europe, emnose TPG

Sommario

Questo capitolo introduce il Consumer & Shopper Journey Framework e le sue tre componenti: il Modello di Consumer & Shopper Insight, il Processo di Collaborative Business Planning e la Guida e Strumenti di Business Planning Guide and Tools. Sono altresì identificati i benefici derivanti dal suo utilizzo: per il consumatore/shopper , il distributore e il produttore.

I tre capitoli che seguono presentano le componenti con maggiori dettagli e descrivono come ciascuna di queste possa essere utilizzata proficuamente dai distributori e dai produttori.
Il Capitolo 3 si concentra sul primo componente - il C&SJ Insight Model. Il Capitolo 4 affronta il Collaborative Business Planning Process, mentre il Capitolo 5 descrive la terza componente (Guida e Strumenti di Business Planning), che permette l'applicazione del Modello di insight e del Processo Collaborativo in un gran numero di applicazioni di business fondamentali.

Capitolo 3: La base del C&SJ - Il modello di Segmentazione e Insight

Concetti chiave in questo capitolo

- I due modelli di Insight e la loro definizione
  - Il modello di segmentazione del consumatore e dello shopper
  - Il modello di Insight del Consumer & Shopper Journey (C&SJ)
- Un modello di segmentazione del consumatore e shopper per identificare il consumatore/shopper target;
- Un modello di Insight del Consumer & Shopper Journey per identificare i punti di influenza chiave lungo il percorso;
- Approcci raccomandati per identificare la segmentazione e gli insight su consumatore/shopper;
- Il C&SJ fornisce la base per integrare gli insight del distributore e del produttore

Il modello di Insight

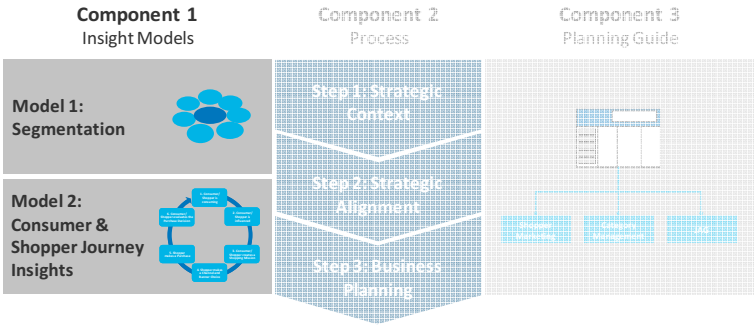
Alla base del C&SJ troviamo due modelli concepiti per svelare gli insight sul consumatore e lo shopper che alimentano il processo di business collaborativo.
Esistono due modelli di analisi distinti ma integrati:

- Un modello di segmentazione del consumatore e dello shopper che si riferisce alla domanda CHI del C&SJ e conduce alla definizione del consumatore/shopper target;

- Un modello di C&SJ Insight che si concentra sulle altre domande del C&SJ (COME, QUANDO, COSA, PERCHÈ). Fornisce insight sui fattori che influenzano il comportamento di consumatori/shopper target.

La posizione di questi due modelli di analisi all'interno del Framework generale del C&SJ è evidenziata nella figura 3.1.

Figura 3.1 – Tipi di modelli di Insight

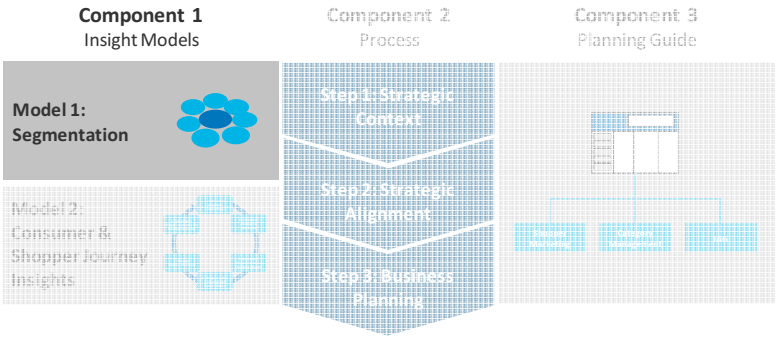


Fonte: emnos e TPG

Il modello di segmentazione del consumatore e dello shopper

Il punto di partenza essenziale per capire il C&SJ è riconoscere che gli individui, come consumatori, differiscono tra loro nei bisogni e aspirazioni così come nei luoghi e nelle modalità con cui acquistano beni di consumo, come prodotti o servizi.
È dunque essenziale che si identifichino i differenti segmenti di consumatori ed acquirenti e le caratteristiche distintive di ciascun segmento, come le differenze di numerosità, potere d'acquisto, aspettative, comportamenti e influenze sui comportamenti.
Comprendere questi segmenti e le loro differenze ci riporta anche al concetto fondamentale del C&SJ Framework, cioè che insight integrati sul consumatore e dell'acquirente sono necessari per sviluppare soluzioni su misura, basate sui differenti segmenti, e che si possa garantire un'esperienza di consumo e di acquisto superiore attraverso un processo di business collaborativo che crei maggior valore. In passato, il prodotto e le soluzioni per il consumatore e lo shopper sono stati troppo spesso concetti divisi e non sviluppati coordinatamente (l'allegato C offre una panoramica di best practice di segmentazione e metodi di ricerca).

Figura 3.2 - Il modello di segmentazione Consumer & Shopper



Fonte: emnos e TPG

Un buon modello di insight deve iniziare con un modello di segmentazione che identifichi consumatori e shopper aventi definizioni di valore simili, non solo in base ai consumi, ma anche sulle modalità di acquisto. Il ruolo base del modello di segmentazione nell'intero C&SJ Framework è mostrato nella figura 3.2.

Il modello di segmentazione Consumer & Shopper aiuta a selezionare i consumatori e gli shopper target (CHI) e a rispondere alle domande sul core business tramite un approccio di segmentazione sequenziale, come spiegato nella figura 3.3.

Figura 3.3 – Il modello di segmentazione sequenziale del consumatore e dello shopper

	Value / Potential /Risk	Consumer/Shopper Needs	Shopper Missions
Core Business Questions	• Who are my most valuable consumer-shoppers? • What is my potential for growth? • What is my risk for 'loss'?	• How to work solutions to attract my most important consumer-shoppers? • How to build the lifecycle strategy for my brand? • Which segments show high affinity to brands vs. private label products?	• Which shopping missions drive my most important consumer-shoppers? • What are the right communication channels to influence them? • What does that mean for my store format and layout strategy
Example Segments	• "big spenders", "regular small baskets", "occasional large trolleys", ... • "high potentials", "valuable shoppers at risk", ...	• "convenience shoppers", "budget shoppers", "health concerns", "fresh foodies", ... • "affluent singles", "families with babies", "best agers",...	• "big main weekend shopping", "top up", "lunch time", "treat myself", "news in the morning", ...
Data Sources	• loyalty data • panel data (GfK, Nielsen, etc.)	• market research data (TNS, GfK, Nielsen, etc.) • ec-cash / credit-card data	

Fonte: emnos e TPG

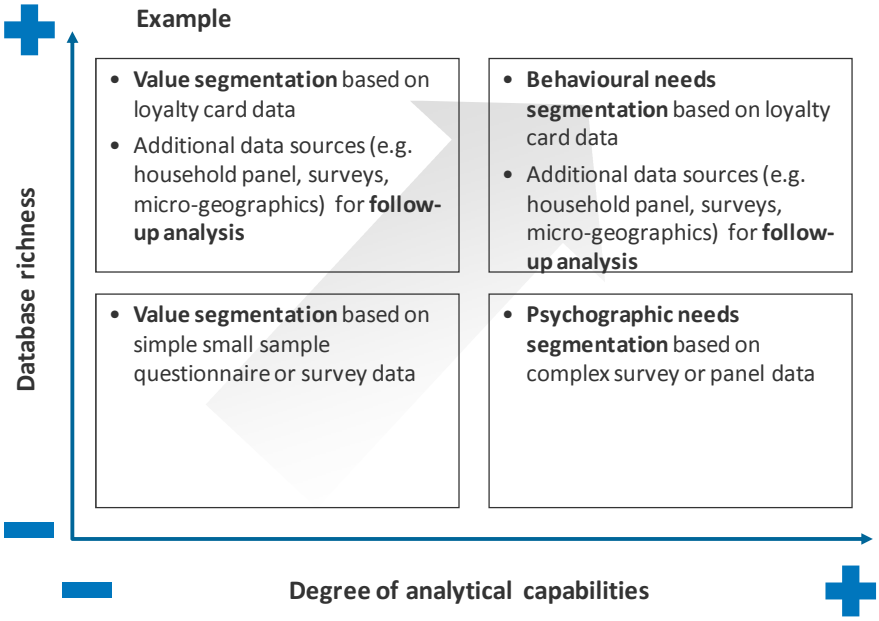
Esiste una serie di possibili metodi di segmentazione. Tuttavia, il grado a cui è possibile applicare le diverse metodologie di segmentazione dipende dai due fattori illustrati in Figura 3.4 - Grado di capacità analitica e ricchezza del database.
È fondamentale riconoscere che la segmentazione può iniziare anche con dati e capacità analitica limitati, per elaborare modelli più sofisticati con il passare del tempo.

Nell'esempio della segmentazione di valore, cerchiamo quel 30% di consumatori/shopper che, a causa del loro livello di utilizzo (utilizzatori frequenti o alto acquirenti del mercato), rappresentano oltre il 70% del valore del mercato di vendita o, nel caso dei produttori, oltre il 70% del valore del mercato della categoria a cui appartengono.
Il fatto di mirare innanzitutto questi target influenza e contribuisce alla crescita marginale molto più di quanto si potrebbe fare concentrandosi su tutti gli shopper. Ad esempio, definire questi "shopper d'alto valore" attraverso gli insight provenienti dalle carte fedeltà sarà più efficace rispetto all'utilizzo di dati provenienti unicamente da panel.

Un studio qualitativo o una segmentazione dei bisogni psicografici richiedono maggiori capacità di analisi poiché potrebbe risultare necessaria un'analisi combinata di fonti per trovare gli shopper con specifici bisogni psicografici, ad esempio in un database relativo ad una carta fedeltà. Gli shopper, che nello studio qualitativo dichiarano di ricercare i prezzi più bassi, possono essere identificati all'interno dei database delle carte fedeltà tramite tecniche di segmentazione comportamentale proprio perché sono l'esempio di un comportamento di predilezione per i prodotti che costano meno. Ad ogni modo, il pragmatismo permette di trovare, nella maggior parte dei casi, il potenziale più elevato. Nel momento in cui distributori e i produttori utilizzeranno lo stesso linguaggio nella segmentazione sarà possibile raggiungere

eccellenti risultati in termini di qualità e creazione del valore. Anche senza le carte fedeltà, uno sguardo a dati provenienti da panel acquirenti ci condurrà verso maggiori possibilità di crescita.

Figura 3.4 – Dimensioni della segmentazione



Fonte: emnos eTPG

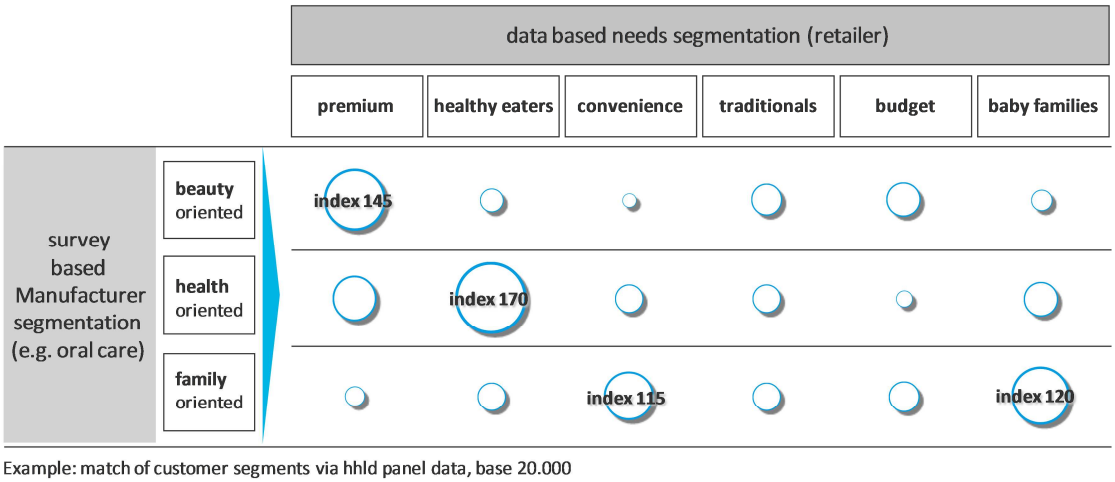
Di norma, la segmentazione del Consumatore (Consumer Segmentation) è condotta dai produttori per costruire brand equity per una specifica categoria di consumtaori. La definizione dei differenti bisogni del consumatore e la misurazione della relativa importanza per ciascun segmento forniscono gli input per la segmentazione della categoria. È questo il modo in cui i produttori utilizzano gli insight sul consumatore per generare crescita e quota di mercato per i loro brand all'interno della categoria, nonché innovazione del brand stesso. Ha inoltre costituito la base per lo sviluppo di approcci tradizionali di category management. La segmentazione del consumatore è guidata prima di tutto dalle aspettative del consumatore verso la categoria. I dati utilizzati per la segmentazione del consumatore includono le caratteristiche demografiche, il luogo in cui vive e lavora, le caratteristiche comportamentali e gli stadi di vita. Ulteriori insight qualitativi vengono dai dati psico-geografici, dalle attitudini, dalle opinioni, dai sistemi di valori, ecc.

La segmentazione dello shopper (Shopper Segmentation) fa riferimento al comportamento d'acquisto ed è costruita soprattutto sugli insight sul consumatore in relazione a "cosa acquista" e "come acquista" e a tutti gli elementi che guidano questo comportamento d'acquisto. I distributori hanno forti interessi nel costruire le proprie soluzioni di vendita e le value proposition in modo tale che possano incontrare le esigenze di spesa specifiche dei propri shopper di riferimento.

Il "CHI" nel concetto di C&SJ funge da ponte tra gli insightsui consumatori e sugli shopper per fornire value proposition migliori e differenziate. Questo garantisce nuove opportunità di innovazione a fianco delle tradizionali innovazioni del prodotto, operate dai produttori. Inoltre, garantisce ai venditori di brand tradizionali l'opportunità di diffondere strategie per la costruzione dell'equity nel punto vendita sulla base di business plan di categoria e di marca basati su shopper insight. Il distributore, da parte sua, può affiancarsi al produttore a marchio co-investendo nello sviluppo di proposte per le quali la marca gioca un ruolo preponderante, sia nell'influenzare la scelta di un punto vendita, sia nel fidelizzare il cliente grazie ad una migliore esperienza d'acquisto. Inizia con la definizione del "CHI", dalla quale si crea una proposta di valore superiore con benefici reciproci per il distributore e per il produttore di marca. La segmentazione del consumatore/shopper diventa una sorta di linguaggio comune per il distributore e il produttore per sviluppare strategie win-win e piani commerciali che aumentino l'equity di entrambe le parti.

È possibile allineare una data segmentazione di consumatori e acquirenti fino a farla coincidere con insight su specifici segmenti di consumatore/shopper usando approcci basati sui dati o, spesso, semplicemente usando l'esperienza commerciale e il senso comune. La Figura 3.5 mostra un approccio basato sui dati.

Figura 3.5 – Esempio: Come far coincidere diversi segmenti Consumer/Shopper



Fonte: emnos eTPG

In questo esempio, un produttore ha unito una segmentazione, basata su un sondaggio sui consumatori di prodotti Oral Care con una segmentazione basata sui bisogni dello shopper di un punto vendita (costruita cross category). Un indice=100 indica la correlazione media tra i dati del distribuore sui segmenti di bisogni e l'indagine del produttore, basata su segmenti di consumatori. Un indice inferiore a 100 indica una correlazione minore.

Come unico risultato, le parti hanno rilevato che i consumatori di prodotti Oral Care orientati alla bellezza erano per lo più utenti di qualità, caratterizzati da uno stile di vita esclusivo e da profili di acquisto di qualità superiore in termini di scelta di canali, insegne e marca.

Sulla base di questi insight, si possono identificare gli ambiti chiave, prioritari per entrambi i partner commerciali, dove segmenti strategici dei consumatori (per produttore) si allineano correttamente con i segmenti strategici di shopper (per il distributore).

Come sarà descritto con maggiori dettagli nel capitolo 4, l'allineamento dei segmenti è il passo principale e il più critico per garantire che iniziative di shopper marketing collaborativo siano in linea con le strategie di approccio al mercato dei distributori e dei produttori.

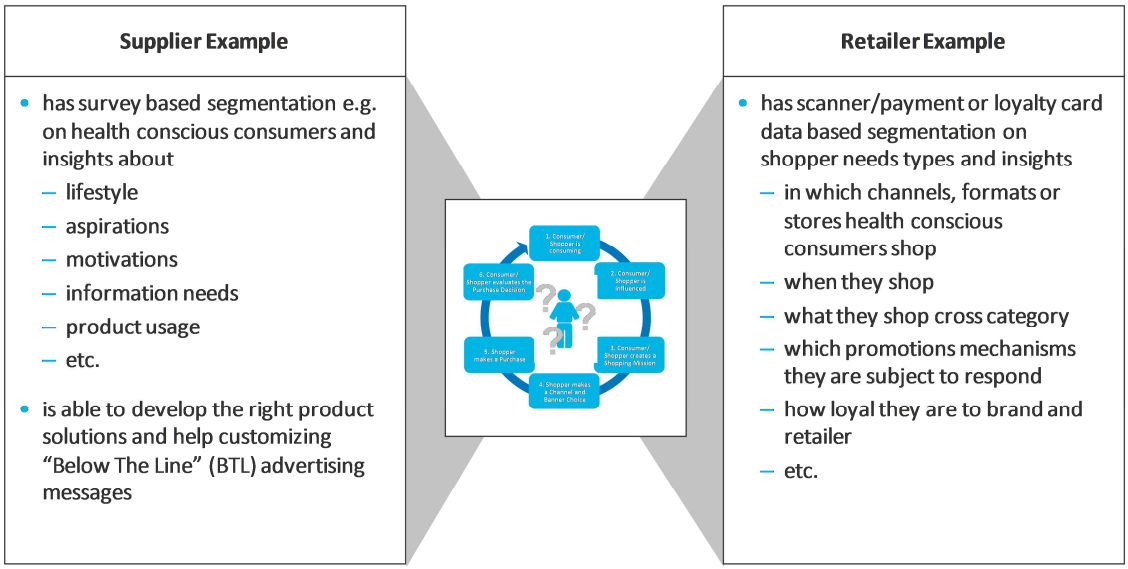
Dato che il "CHI", all'interno del C&SJ , si riferisce alle chiare aspettative sia del consumatore che dello shopper, si ha l'opportunità di mettere in campo innovazioni commerciali e di prodotto per raggiungere queste finalità:

- Nelle tappe del percorso del consumatore, si può identificare dove creare un punto di attrazione per la nostra value proposition e interagire attraverso dei punti di contatto ben precisi con il consumatore (in casa, lungo la strada per l'ufficio o la scuola, durante il tempo libero, ecc.)

- Nelle tappe di percorso dello shopper, vediamo il punto di partenza dei bisogni di un futuro consumatore, che prosegue con una shopping mission, scegliendo un canale/un'insegna/un punto vendita (sia fisico che virtuale), con la sua esperienza di scelta del punto vendita, di acquisto del prodotto e di valutazione post-acquisto.

Combinare le segmentazioni del distributore e del produttore genera insight più profondi e crea una soluzione di shopper marketing a 360 gradi, lungo il percorso del consumatore e dello shopper. La figura 3.6 mostra la complementarietà di insight che entrambe le parti sono in grado di fornire.

Figura 3.6 – Complementarietà tra le analisi Consumer/Shopper lungo il C&SJ



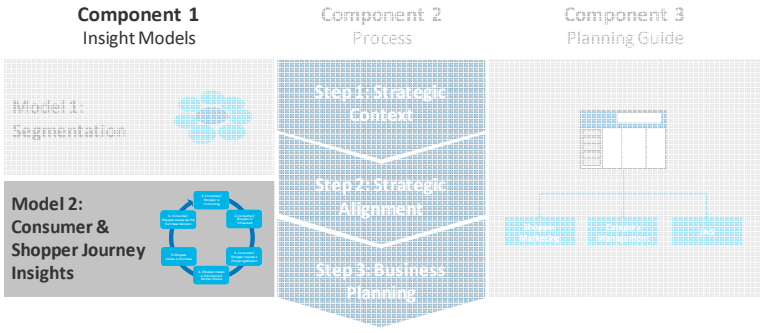
Fonte: emnos e TPG

Il modello di Insight del C&SJ

Una volta identificati i segmenti dei consumatori e degli shopper, è necessaria una maggiore comprensione nel Consumer & Shopper Journey di tali segmenti. Il secondo modello di analisi, il modello di insight del C&SJ, è concepito per rivelare insight chiave tratti dalle altre domande poste dal C&SJ (CHI, DOVE, COSA e COME).

La figura 3.7 mostra il posizionamento del modello di insight del C&SJ rispetto al framework completo.

Figura 3.7 – Il modello di Insight del C&SJ



Fonte: emnos e TPG

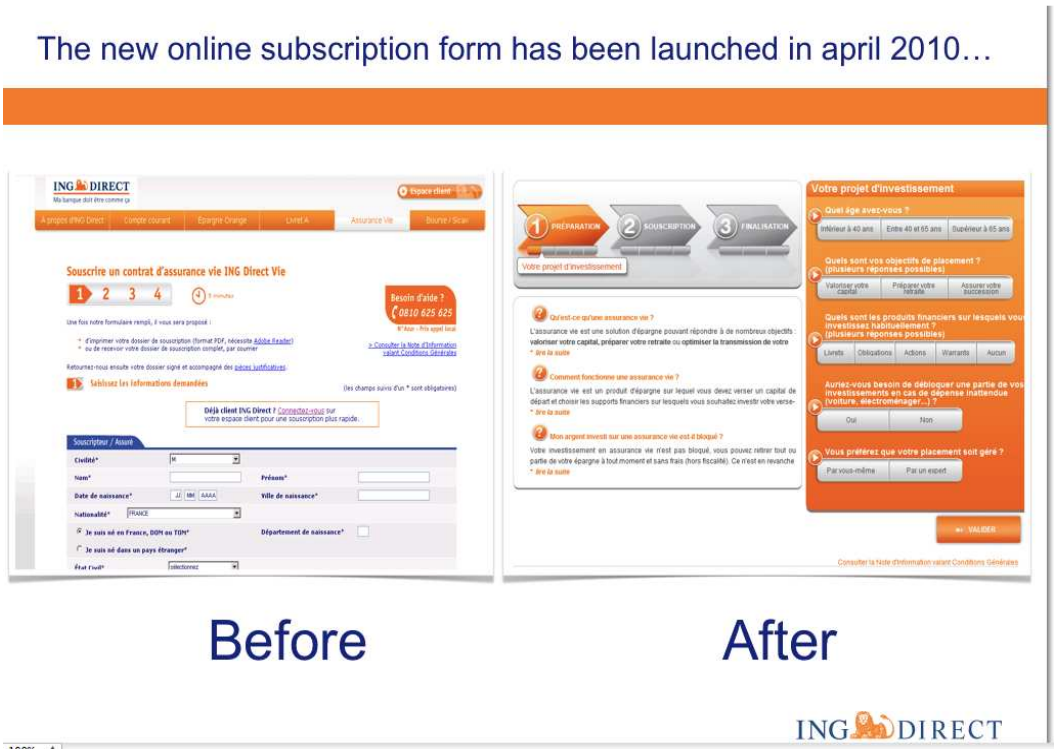
La domanda "CHI" si concentra sulla scoperta di insight che stanno all'origine del bisogno di acquistare beni, servizi, soluzioni; quindi, l'inizio del percorso che porterà all'acquisto. Quest'ultimo potrà essere indotto in molti modi: a casa, durante il consumo, da un impulso pubblicitario, un'e-mail (con un coupon), da un'abitudine (il giorno di shopping settimanale), una pagina web o un social media, volantini promozionali, ecc. Questi insight aiuteranno a scoprire le motivazioni e le aspirazioni dei consumatori che, in ultimo, guidano il comportamento d'acquisto e i punti di contatto fondamentali per il consumatore/shopper target.

Il "DOVE" fornisce insight sulla shopping mission, che soddisfa i bisogni del consumatore. Si ottengono insight su dove il consumatore diventa shopper, se questa trasformazione avviene all'interno di un evento di acquisto più grande, un'abitudine di acquisto mensile o settimanale, un acquisto aggiuntivo durante la settimana, o una visita presso un distributore specializzato, ecc.; quale canale viene scelto per soddisfare le esigenze di acquisto (un punto vendita online, un punto di vendita fisico) e in che insegna o formato distributivo.

Il "COSA" si focalizza su insight sul comportamento d'acquisto effettivo e le scelte delle categorie e di prodotto/servizio che lo shopper opera per soddisfare i propri bisogni.

La domanda sul "COME" fornisce insight su cosa influenzi le scelte fatte, cosa guidi l'acquisto, cosa scateni l'impulso, le risposte ai reclami, ecc. Tramite questa domanda è possibile anche una valutazione ex post dell'esperienza di acquisto.

L'esempio sottostante dimostra come insight sullo shopper/consumatore permettano ad ING di costruire una soluzione di vendita digitale per il suo comparto assicurazioni, che consenta una risposta del 60% più alta da parte del cliente, rispetto ai vecchi strumenti digitali. Identificare il gruppo target e comprendere il suo comportamento "con il mouse" (Cosa e Come) ha sviluppato ulteriormente l'implementazione mostrata in questo esempio producendo risultati superiori:



Fonte: Netway.eu

Netway ha utilizzato la propria metodologia di analisi in scienze comportamentali per implementare, per gli utenti digitali, una sempre maggiore comodità d'uso, rispetto alle soluzioni web-design utilizzate da ING.

La figura 3.8 mostra una serie di domande concepite per costruire più nel dettaglio degli insight in queste aree del C&SJ.

Figura3.8 – Domande più dettagliate per il C&SJ Insight

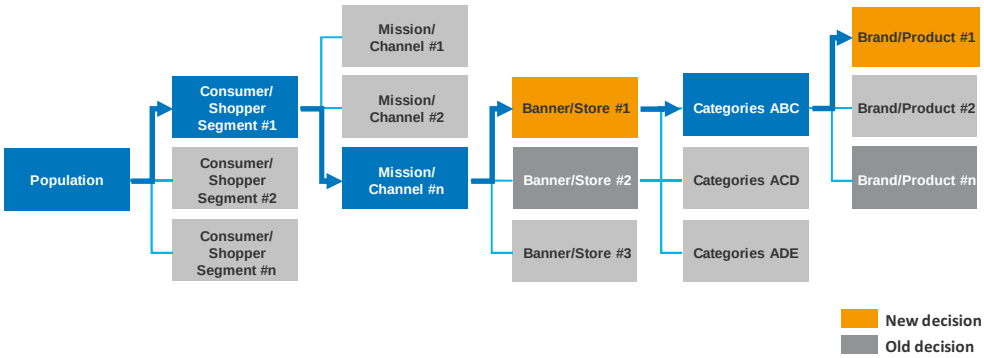
WHO? Target Shopper Segment:			Shopper Segment XYZ (selected in Segmentation phase of Strategic Steps)	
Journey Step /Lead Questions			Decisions to build Journey	Questions to Build Insights around the Journey
1. Consumer/ Shopper is Consuming	WHY Consumption	• What are their **Consumption Behaviours** & Motivations?	• What are the key categories & behaviours we want to influence?	1. What is their (household's) current consumption behaviour? (Who is consuming what, when, how) 2. Why do they consume this way? (who influences etc) 3. What influences them to make consumption behaviour changes? (Barriers & Triggers) 4. What influences them to plan a shopping trip? (Barriers & Triggers)
2. Consumer/ Shopper is Influenced				
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	WHERE Mission/ Channel/ Store	• What are their **Missions & Channel Behaviours** & Motivations?	• What are the missions & channels we want to focus on?	1. What are their current mission & channel choice and spend behaviours? 2. Why? What motivates them to make these choices? 3. What influences them to change mission & channel choice? (Barriers & Triggers)
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice		• What are their **Store Choice Behaviours** & Motivations?	• For the selected mission & channel, which store are we going to focus on?	1. What are their current store choice and spend behaviours in this channel? 2. Why? What motivates them to make these choices? 3. What influences them to change store? (Barriers & Triggers)
5. Shopper makes a Purchase	WHAT Purchase Behaviour	• What are their **Category Selection Behaviours** & Motivations?	• For the selected store(s), which selection of categories will we focus on?	1. What are their current category choices and spending profile in this store(s)? 2. Why? What motivates them to make these choices? 3. What influences them to change behaviour? (Barriers & Triggers)
		• What are their **Purchasing Behaviours** & Motivations?	• For the selected categories..	1. For the selected categories, what is their current product/ brand/ spend behaviour? 2. Why? What motivates them - what is their Purchase Decision Hierarchy? 3. What is their in-store decision making process? 4. What influences them to change behaviour? (Barriers & Triggers)
6. Consumer/ Shopper evaluates the Purchase Decision	HOW Post Purchase Evaluation	• What are their **Post Purchase Behaviours** & Motivations?	• N/A	1. For the selected Shopper Journey, what is their post purchase evaluation behaviour? 2. What are the key post-purchase factors that have a positive or negative impact on their view of the journey?

Fonte: emnos e TPG

Mappatura del Consumer & Shopper Journey

Il C&SJ per un segmento target consumatore/shopper può essere mappato come mostrato in figura 3.9. L'obiettivo del modello di insight del C&SJ è quello di fornire informazioni e insight rispetto ad ogni passo del percorso di acquisto del segmento target, i risultati di ogni passo e il comportamento che deriva nella produzione di questi risultati.

Figura 3.9 – Mappatura del C&SJ



Fonte: emnos e TPG

La mappatura del C&SJ e la comprensione di come le scelte si compiano ci permette di capire dove un distributore e un produttore possano lavorare assieme su alcuni punti di contatto lungo il percorso, per creare valore per i loro consumatori/shopper di riferimento. Il nuovo business plan condurrà potenzialmente a nuove e differenti scelte e quindi a decisioni differenti, in relazione alle vecchie scelte nel percorso di acquisto.

Mappando i percorsi di consumatori e shopper e seguendo uno o più segmenti di shopper target, possiamo identificare:

- Quali sono le possibili opportunità di cambiamento di comportamento del consumatore/shopper target;
- Su quali punti di contatto, lungo il loro percorso, sarà più efficace e produttivo concentrarsi per influenzare il loro comportamento;
- Che tipo di strategie di marketing e di merchandising saranno più efficaci per ottenere il cambiamento di comportamento desiderato per il/i segmento/i target;

"Insieme per un'estate migliore"

Tradizionalmente, i produttori e i distributori propongono prodotti con l'idea di rispondere ai bisogni dei consumatori. Il bisogno del consumatore a volte è mangiare, a volte bere, oppure, come in questo esempio, un mix di prodotti da bere appartenenti a diverse categorie. Di fronte agli scaffali, gli shopper abitudinari non prendono in considerazione mix di drink pronti all'uso né sono disposti a muoversi in diversi punti dello stesso negozio.

Opportunità: Associare, nella mente dei consumatori e shopper abituali e in età da famiglia, l'idea di cocktail e quella di un'occasione per rilassarsi con una bevanda, durante l'estate.
Analisi dello Shopper: gli shopper desiderano essere in grado di acquistare tutto ciò che serve per un cocktail in un unico posto.
Idea: la piattaforma "Insieme per un'estate migliore"

Programma:

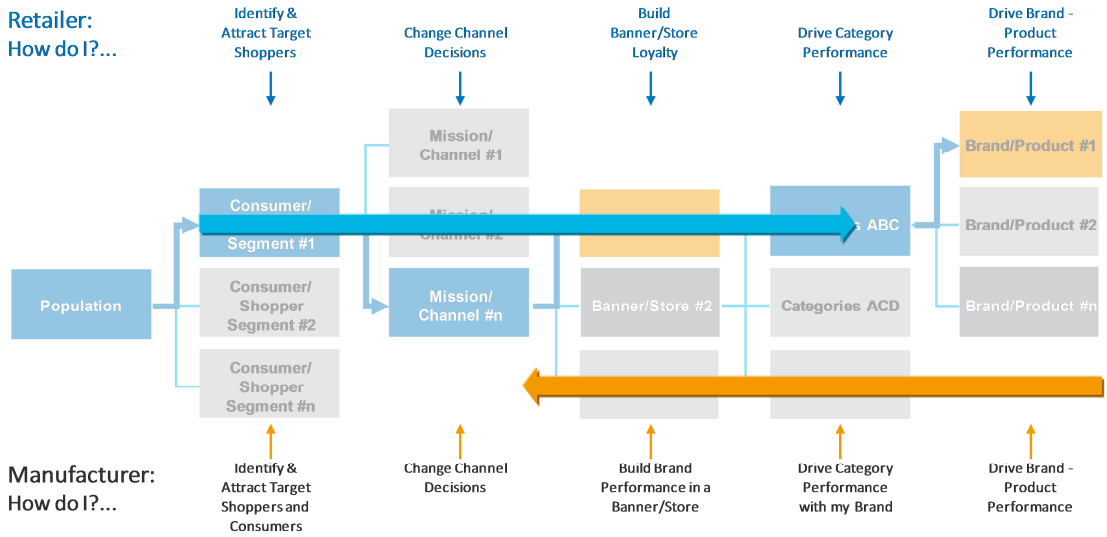
- ✓ Attività in collaborazione con CocaCola Enterprises per comunicare il legame tra long drink e l'estate.
- ✓ Piano di attivazione multi-canale, attivo in tutti i punti vendita da maggio ad agosto.
- ✓ Attività promozionale congiunta su alcolici e bevande analcoliche in tutti i punti vendita della GDO, supportati lungo il percorso di acquisto per aumentare le vendite.

Risultati:

- ✓ Crescita del valore della categoria alcolici del 5% (durante l'attività)
- ✓ Frequenza di acquisto +50% tra gli shopper di alcolici "a basso tasso alcolico".
- ✓ 750k di acquisti ad uso domestico in più durante il periodo estivo.

È importante capire che, in un modello di insight, il punto di entrata per distributori e produttori può essere un punto differente lungo il C&SJ. La figura 3.10 mostra come, anche se i distributori e i produttori possono iniziare separatamente la propria ricerca di insight significativi in punti diversi, basandosi sui rispettivi obiettivi di business, la mappa C&SJ fornisce uno schema comune che consente di integrare gli insight del distributore e del produttore.

Figura 3.10 – Differenti punti di entrata nel percorso



Fonte: emnos e TPG

Il motivo fondamentale per cui la collaborazione a volte viene a mancare è l'assenza di uno schema comune che permetta ai distributori e ai produttori di avere un dialogo condiviso sull'insight dei consumatori e degli shopper. Di norma, i produttori si concentreranno nello sviluppo di insight che identifichino opportunità per la crescita del proprio brand. I distributori, d'altro canto, sono più spesso concentrati su insight che aiutino ad aumentare il paniere di spesa, il profitto e che attraggano più shopper. Gli esempi qui proposti mostrano come insight integrati consumatore/shopper possano essere utilizzate per conseguire entrambi gli obiettivi.

Nell'esempio qui descritto, il produttore ha fatto un lavoro eccellente di comunicazione web, costruendo l'aspirazione ad un bisogno di preparare pasti con più sapore e di usare spezie in modo artistico, creando una passione per l'universo della cucina domestica. Separatamente, una lavagna interattiva all'interno dei punti vendita è stata sviluppata per permettere di trovare il prodotto più facilmente.

"Spezie per Passione"

Usando internet da casa, un produttore ha sviluppato delle pagine web sulle spezie da usare per ricette di cucina, comunicando il valore aggiunto delle spezie con un elemento di passione in cucina.

Nel negozio, un touch screen permette, con semplicità, di ritrovare le giuste spezie da impiegare nelle ricette.

Fonte: Santa Maria Belgium

I distributori e i produttori devono guadagnarsi la fiducia di shopper e consumatori, scoprendo, tramite il C&SJ, informazioni che permettano di capire come migliorare l'esperienza di consumatori e shopper e costruire una maggiore fidelizzazione degli stessi sia nei confronti dei venditori che dei produttori. Il C&SJ Framework fornisce una piattaforma comune grazie alla quale distributori e produttori possono integrare i propri insight per una ancora maggiore comprensione del C&SJ per i segmenti target. Il Framework diventa il metodo di rimuovere tutti gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento di questo obiettivo.

Questi ostacoli includono la crescita a breve termine e gli obiettivi di profitto e impediscono lo sviluppo di piani di business collaborativi a lungo termine. Esistono anche delle barriere strutturali. I produttori, molto comunemente, hanno con i distributori una relazione di tipo "venditore-compratore", mentre l'ufficio marketing si concentra sull'analisi dei bisogni del consumatore per guidare l'innovazione del brand, spesso avendo una comprensione insufficiente del ruolo del brand stesso nello sviluppo dell'equity del distributore.

Oggi, molti distributori pongono particolare enfasi sulla creazione di una differenziazione basata sulla costruzione di una strategia del valore del brand. Le scelte, tuttavia, sono spesso

condizionate dal profitto o dal prezzo e non basati sullo shopper/consumatore. Questo può portare ad un "declassamento" a causa di un insufficiente insight su quello che gli shopper/consumatori target realmente vogliono.

L'attuazione dei programmi nel punto vendita è parte del C&SJ ed è ottenuta al meglio integrando elementi del produttore e del distributore, che possiedono punti di contatto all'interno e all'esterno del punto vendita. L'esempio di Herta, mostrato sotto, spiega questa integrazione.

Herta

Nel sito web del produttore, le ricette suggerite sono di tutti i tipi: pasti tradizionali, pasti dietetici...

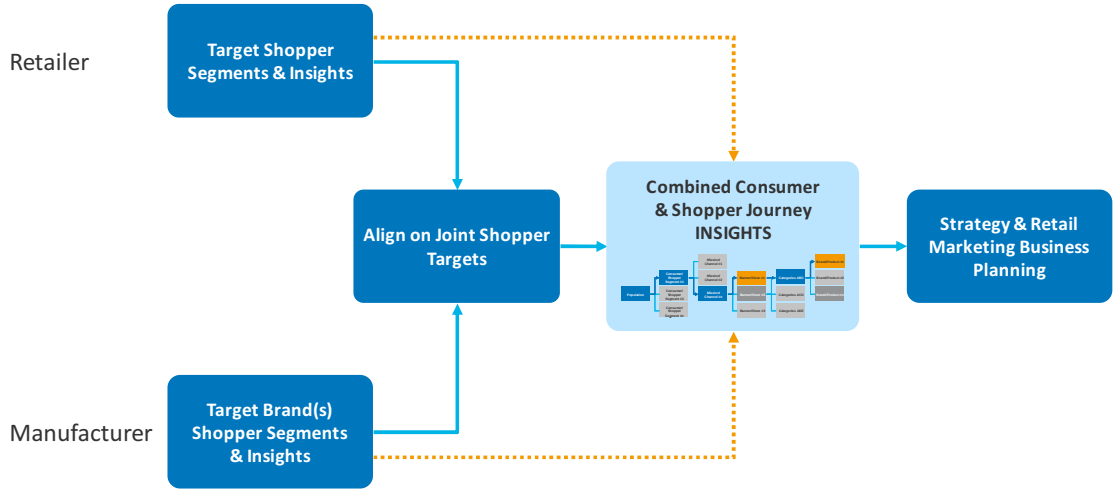
Nel punto vendita, una promozione comunica le ricette presenti nel sito web.

Fonte: store check Belgium

Integrare gli insight del Produttore e del Distributore

Il C&SJ fornisce una piattaforma ed un linguaggio comuni sui quali il distributore e il produttore possono integrare i propri insight complementari. Questa integrazione di insight, come mostrato nella figura 3.11, diventa fondamentale per sviluppare business plan allineati e mutualmente vantaggiosi.

Figura 3.11 – Collaborazioni sulle analisi nel C&SJ



Fonte: emnos e TPG

La prima componente del C&SJ Framework consiste in due Modelli di insight correlati – il modello di segmentazione e il modello di Insight del C&SJ. Questi due modelli forniscono le basi per un set completo di insight sui punti chiave del processo di acquisto per i diversi segmenti di consumatori e di shopper.

La figura 3.12 illustra un esempio di Insight Summary Chart. La tabella riassume le conoscenze acquisite tramite la combinazione di insight su consumatori e shopper forniti dai produttori e dai distributori. La struttura sottostante è fornita dai passi del Consumer&Shopper Journey. Le analisi sono ottenute dalle risposte alle domande, così come mostrate precedentemente in figura 3.8.

Figura 3.12 – C&SJ Insights Summary Chart

C&SJ Insights Summary for:		Mums of Smaller Families, Bulk Grocery Shop in B&M outlets, Soft Drinks (Fictional)						
Journey Steps / Lead Questions		Decisions Made to Build Journey	What They Do/ Spend		Key Reasons / Motivations	How they can they be influenced?	What are the Key Opportunities?	Opportunity Value? (€)
			All Categories	Focus Category(ies)				
1. Consumer/ Shopper is Consuming 2. Consumer/ Shopper is Influenced	• What are their **Consumption Behaviours** & Motivations?	• Focus is on the 'Take Home' Soft Drinks Category	• N/A	• Household consumes 163 litres of soft drinks • Average 12 drinking occ'ns per week • 38% of home meals involve a soft drink • 25% consumption by Kids	• "Quench thirst" = #1; • "Keep kids happy" = #2 • Mum is gatekeeper for Kids	• Key meal types more likely to drive soft drinks consumption e.g. XXXX • When its gone in the home, it's gone - soft drinks not a driver of trip planning	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 38% to 42% would be worth +10% growth with this segment	• €6m in the market
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	• What are their **Missions & Channel Behaviours** & Motivations?	• Focus on Bulk Shop Mission in Bricks & Mortar Grocery Outlets	• Target Shopper undertakes 153 all category shopping missions per year spending €6,100 • Focus Mission & Channel is 26 times a year value €1,840	• Target Shopper undertakes X shopping missions per year to buy soft drinks spending €X • Of the 26 Focus Mission & Channel trips, X% involve soft drinks spending €61.00	• Convenience - one stop shop for grocery and fresh foods • Broader Assortment and prices seen as better value than other channels	• High Service levels in other channels or 'category killer' pricing encourage switching into other channels	• Attract share of wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+1.5% points)	• €90m channel opp'tunity
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	• What are their **Store Choice Behaviours** & Motivations?	• Focus is on ACME Retail vs its key competitors	• Target Shoppers spend at ACME index at 95 vs channel, • Frequency is as expected but trip spend is at index 94	• Target Shoppers spend at ACME index 90 vs channel • Frequency is as expected but trip spend is at index 91	• ACME seen as equal but not better value to competition • Target Shoppers criticise ACME soft drinks assortment – want more 'value packs'	• Highlighting 'Value' Offerings in ACME • Social Media campaigns with Voucher incentives encourage Banner loyalty	• Driving Basket Spend Per Visit • Gaining ACME's fair share spend index across all categories • Gaining ACME's fair share spend index for soft drinks	• €23m • €1.5m
5. Shopper makes a Purchase	• What are their **Category Selection Behaviours** & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• Top X Categories by spend are • XXX • YYY • ZZZ	• Target Household buys soft drinks 3.1 litres 9 times a year worth €14.00 • Average ACME Household buys 4.2 litres 10 times a year, worth €21.00	• Purchase Decision Hierarchy suggests pack size (multi v single) is high up • Everyday basics as the focus in each category	• Highlighting Value multipacks • Value in everyday basics	• Increasing Basket Spend of Soft Drinks to shopper average • From €14.00 – €XX with target shoppers= +X%	• €Xm
	• What are their **Purchasing Behaviours** & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• All Categories – spend on Retailer Brand v Brands is X:Y	• Soft Drinks: • Brand A = 40% • Brand B = 20% • ROB = 20% • Fastest growing brand is Brand B	• Brand B is mid tier brand with bigger pack sizes trading on a value position	• Displays and Promotions in Power Aisle • CRM Mechanic X	• Using Brand B to drive value message	• €Ym
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	• What are their **Post Purchase Behaviours** & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• NA	• Household typically consumes take home soft drinks within 1 week of purchase, longer in winter, less in summer	• Mum values family feedback most in evaluating product performance	• Products that engage the family with on-pack communication/ competitions etc	• N/A	

Fonte: emnos e TPG

Riassunto

Questo capitolo introduce la componente base del C&SJ Framework - i due modelli di insight (Insight Models). L'obiettivo primario di questo componente è quello di fornire insight che permettano di identificare il segmento di consumatori e shopper target e di comprendere il loro comportamento.
Questi insight, specialmente quando quelli del distributore e del produttore sono integrati, costituiscono il punto di partenza per il successivo componente del C&SJ Framework - il Collaborative Business Process.

Nel capitolo 4 si descrive il processo di business collaborativo.

Capitolo 4: Il processo di business collaborativo

Concetti chiave in questo capitolo

- Definizione delle 3 fasi del processo di collaborative business planning
  - Contesto strategico e preparazione al lavoro collaborativo
  - Allineamento strategico tra i partner di industria e distribuzione
  - Pianificazione commerciale e implementazione per sviluppare e attivare il piano all'interno dei segmenti target
- Il C&SJ Business Plan Summary: il risultato chiave del processo

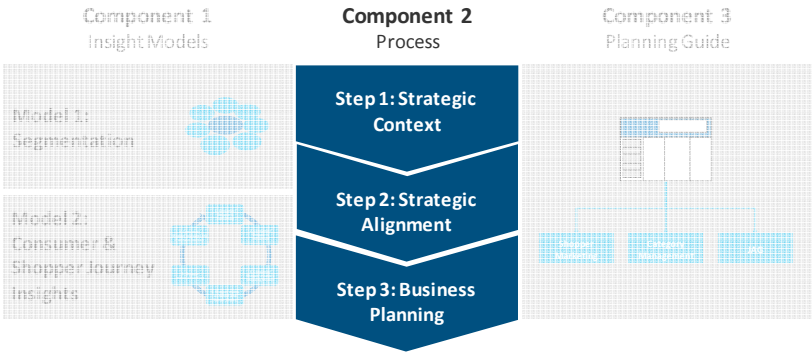
Fasi del processo

La seconda componente del C&SJ Framework è il processo di business collaborativo. Come brevemente accennato già nel capitolo 2, questo processo consiste di 3 fasi:

- Fase 1 – Contesto strategico/preparazione
- Fase 2 – Allineamento strategico
- Fase 3 – Pianificazione di business collaborativa

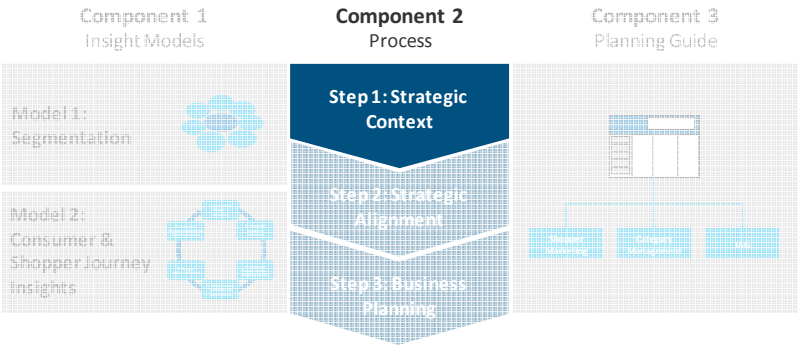
La figura 4.1 illustra lo scopo e gli elementi consigliati del Collaborative Business Planning. Questo capitolo descrive le finalità di ciascuno essi, il lavoro necessario che il distributore e il produttore devono compiere in ogni area e i risultati di ogni fase.

Figura 4.1 – Le 3 Fasi del Collaborative Business Process



Fonte: emnos e TPG

Fase 1 - Contesto strategico/preparazione



Il punto di partenza essenziale per ogni iniziativa collaborativa di successo è definire con chiarezza, per ogni partner, le richieste interne per uno sforzo collaborativo efficace, nonché il completamento dei compiti interni necessari alla preparazione del lavoro di cooperazione. Questo lavoro dev'essere svolto dal distributore e dal produttore separatamente, per assicurarsi che entrambe le organizzazioni siano preparate ad iniziare la pianificazione comune e il lavoro di implementazione. Per completare questa preparazione, come mostrato in figura 4.1, devono essere portati a termine tre specifici compiti:

1. Decidere la direzione interna - Il produttore ed il distributore, lavorando separatamente, risponderanno alle domande chiave per assicurarsi che il lavoro collaborativo sia coerente con gli obiettivi e le strategie di business di ciascuna azienda.
2. Selezione del consumatore e dello shopper target - il distributore e il produttore si accordano, all'interno delle loro rispettive strutture, sul segmento, o sui segmenti di consumatori e shopper a cui indirizzare i programmi sviluppati in collaborazione.
3. Selezione e coinvolgimento dei partner target - ogni membro dell'iniziativa collaborativa definisce i criteri necessari per la scelta appropriata dei partner, i quali verranno scelti ed ingaggiati usando questi criteri.

Le seguenti domande sono state pensate per aiutare questa fase preparativa:

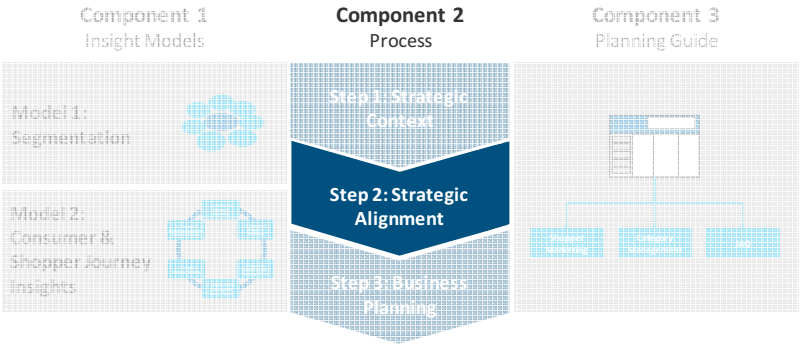
Domande del distributore
▪ Chi sono i miei shopper migliori e perché lo sono? ▪ Perché e dove acquistano? ▪ Come si può andare incontro alle aspettative di questi shopper nel miglior modo possibile? ▪ Quali sono i bisogni e le aspirazioni dei consumatori? ▪ Quali sono le opportunità per migliorare la mia posizione nei segmenti target a discapito dei miei concorrenti? ▪ Chi può aiutarmi nel costruire una value proposition superiore che mi permetta di vincere sul mercato?

Domande del Produttore
▪ Chi sono i miei shopper e consumatori migliori? ▪ In che modo la mia brand proposition può essere migliorata per soddisfare al meglio i miei consumatori e shopper target? ▪ Dove acquistano i miei shopper e consumatori di riferimento? ▪ Che distributore riscontra più successo di preferenze nel percorso d'acquisto e di spesa da parte dei miei consumatori migliori, e di che tipo di percorso d'acquisto si tratta? ▪ Dove i miei progetti produrranno l'impatto maggiore nei miei migliori shopper e consumatori?

Da questa fase si ottengono tre risultati principali:

1. Allineamento interno alle organizzazioni del distributore e del produttore su come lo sforzo di collaborazione sia connesso alle rispettive strategie interne ed obiettivi chiave;
2. Selezione di un partner idoneo, la cui collaborazione si basi sulla convinzione che gli obiettivi e le strategie del distributore e del produttore siano probabilmente alla base di risultati win-win;
3. Accordo tra i partner a procedere verso uno sforzo collaborativo.

Fase 2 - Allineamento strategico



La fase successiva nel processo collaborativo è ottenere l'allineamento tra distributore e produttore sugli obiettivi, gli scopi e le direzioni da seguire, nonché le finalità desiderate dal progetto di cooperazione. Questo allineamento si completa con le seguenti tre fasi:

1. Allineamento sui consumatori/shopper target - in questa prima fase, ogni partner definisce separatamente i suoi segmenti target di consumatori e shopper. Di conseguenza, i partner devono trovare un accordo su quali segmenti meritino attenzione nel processo collaborativo. Questo allineamento è una priorità per iniziare il lavoro nel dettaglio e sviluppare un piano commerciale che permetta di utilizzare strategie e tattiche verso i segmenti target selezionati.

2. Integrazione degli insight sul C&SJ - Come evidenziato nel Capitolo 3, nel processo collaborativo i distributori e i produttori apportano il proprio contributo mettendo a disposizione analisi differenti sui consumatori/shopper. L'obiettivo più importante del C&SJ Framework è quello di mettere in sinergia questi insight, delineando value proposition e programmi focalizzati sui segmenti di riferimento. In questa fase si identificano sinergie tra gli insight, così come ogni mancanza di informazioni significative su cui ci si potrebbe concentrare per capire meglio e influenzare il percorso d'acquisto dei consumatori e shopper appartenenti al segmento/i selezionato/i.

3. Preparazione di strategie shopper di alto livello - Basandosi sulle opportunità identificate tramite questi insight combinati, il distributore e il produttore sviluppano una serie di strategie di alto livello preliminari, che formeranno le linee guida per programmi tattici ancora più dettagliati.

Le domande consigliate, che dovrebbero avere risposta congiuntamente dal distributore e dal produttore per compiere l'allineamento strategico, vanno sotto il nome di domande condivise di allineamento strategico (Shared Strategic Alignment Questions):

Domande condivise di allineamento strategico
▪ Quali sono i target comuni consumatore/shopper che emergono dall'allineamento? ▪ Su quali percorsi d'acquisto degli shopper vogliamo agire con target selezionati? (shopping mission, canali/formati distributivi, ecc.) ▪ Quali sono le opportunità di crescita identificate nel C&SJ Framework sulle quali ci si vuole concentrare e qual è il loro valore - qual è la "grandezza del premio"? ▪ Che strategie assicureranno agli sforzi comuni di generare il massimo impatto lungo il percorso dei consumatori e shopper?

Ci sono quattro risultati chiave che si ottengono dalla fase dell'allineamento strategico:

1. Selezione ed accordo sul segmento/i di shopper target;
2. Il comportamento desiderato cambia all'interno di segmenti diversi;
3. La strategia generale che si deve utilizzare per ottenere questo cambiamento di comportamento;
4. I miglioramenti attesi nei risultati di business, derivanti dall'attivazione del cambiamento di questi comportamenti.

La figura 4.2 è un esempio che sintetizza i risultati di questa fase.

Figura 4.2 – Esempio di risultato atteso nella fase dell'allineamento strategico

C&SJ Business Planning Shopper Segment(s) Strategy	
Target Shopper Segment	Young Mums of Smaller Families
Target Consumer/Shopper Journey	Bulk Grocery Shop in Bricks & Mortar Hypermarkets with a focus on buying Meals for The Family at ACME Retail
High Level Shopper Strategy	Convert Young Mums to shop at ACME using Soft Drinks
Target Categories & Products	Soft Drinks & Quick and Easy Family Meals; Brand X
Target Behaviour Change & Prize	Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks **Increasing from A to B will be worth €Xm**

Fonte: emnos e TPG

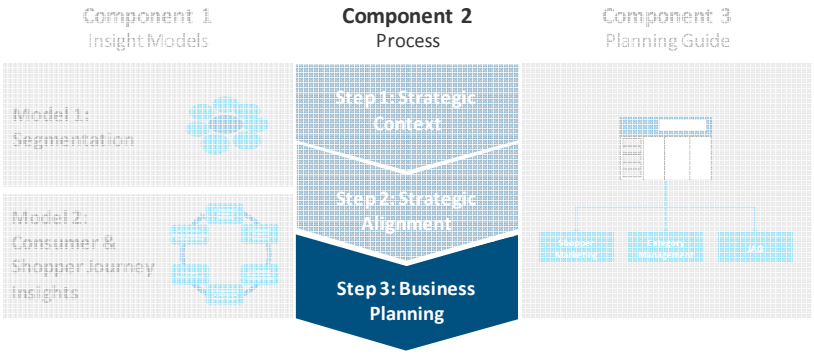
Formaggio Philadelphia Kraft

Contesto

- ✓ Shopper target (alimenti per famiglie e buongustai con poco tempo).
- ✓ Soluzioni nel punto vendita, non solo posizionamento a scaffale del prodotto.

Fonte: Kraft Europe

Fase 3- Pianificazione commerciale ed implementazione



Il lavoro che si compie in questa fase si concentra sullo sviluppo di un piano dettagliato, per ottenere gli obiettivi e sviluppare le strategie messe a punto nella fase di allineamento strategico.

Gli obiettivi che si portano a termine in questa fase sono:

1. Identificare lo scopo del piano - Prima di iniziare lo sviluppo del business plan, è importante trovare un accordo sullo scopo del piano e sulle opportunità comuni che saranno l'obiettivo del piano stesso. I business plan per un segmento di shopper possono comprendere un ampio raggio di opportunità, punti di contatto e media poiché gli shopper si muovono nel C&SJ. Per fornire indicazioni e chiarezza, si devono definire gli elementi che saranno inclusi nel piano. L'obiettivo è quello di raggiungere un accordo sullo scopo del piano in termini di opportunità che sono state identificate tramite insight del C&SJ.
   Le domande chiave sono:

- Su quali opportunità ci si deve concentrare e perché?
- Quali insight sul consumatore/shopper verranno utilizzati di più per raggiungere i risultati desiderati?
- Il piano coprirà punti di contatto all'interno e all'esterno dei punti vendita?
- Quali "social media" potranno essere considerati o esclusi?
- Quali elementi tattici saranno enfatizzati?

L'identificazione dello scopo comune del piano assicurerà che non ci siano sprechi in fase di sviluppo e di applicazione e che le aspettative siano soddisfatte. Il risultato è una lista delle opportunità in ordine di importanza, una quantificazione dei risultati attesi e un accordo sulla serie degli elementi strategici che saranno utilizzati per indirizzarsi verso queste opportunità.

2. Sviluppare e revisionare lo shopper marketing, category management e i piani congiunti - In questa fase si sviluppano le value propositions da offrire ai segmenti target e i piani tattici su come disporre e comunicare queste proposte.

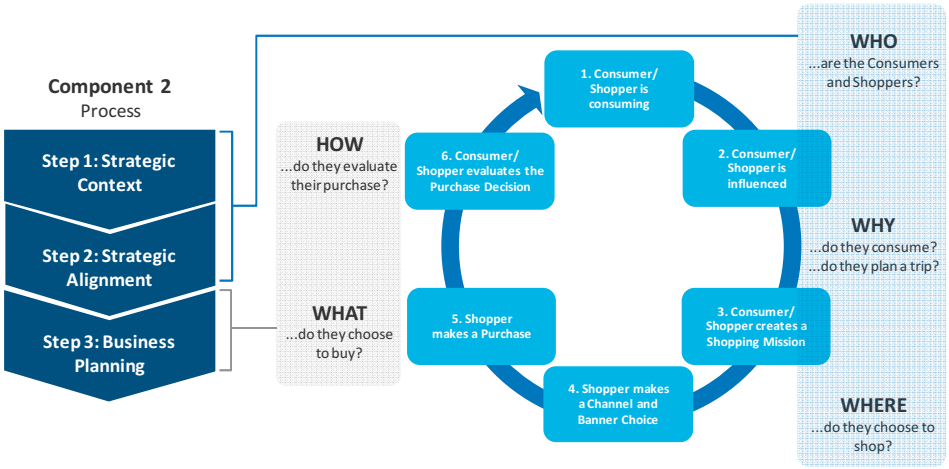
3. Implementazione e valutazione - Questo passo sviluppa un piano di implementazione, lo applica e valuta i risultati dell'implementazione stessa rispetto agli obiettivi prefissati.

I tre risultati chiave di questo passo sono:

- Le value proposition, che saranno offerte ai segmenti di consumatori e shopper target.
- I programmi, che saranno utilizzati per applicare queste value proposition e attivare i comportamenti desiderati nei segmenti di consumatori e shopper target.
- Un piano di implementazione, per attivare il piano con i diversi segmenti target.

La funzione primaria delle tre componenti del Collaborative Business Process, descritte sopra, è di fornire un piano d'azione che permetta ai distributori e ai produttori di far leva sugli insight combinati del C&SJ, per sviluppare ed implementare piattaforme di marketing (value proposition) e programmi (elementi tattici) che puntino a influenzare il comportamento di segmenti di consumatori e shopper concordati. Ogni componente si concentra nello sfruttare gli insight provenienti dalle diverse fasi del C&SJ. Le prime due componenti (contesto strategico/preparazione e allineamento strategico) si concentrano principalmente nell'utilizzare gli insight derivati dalla risposta alle domande del C&SJ CHI, PERCHÈ e DOVE; la terza componente, pianificazione commerciale e implementazione, si concentra invece sull'utilizzo degli insight che si ottengono dalla risposta alle domande COME e COSA. Queste relazioni sono mostrate nella figura 4.3.

Figure 4.3 - Il collegamento del C&SJ al processo di business collaborativo



Fonte: emnos e TPG

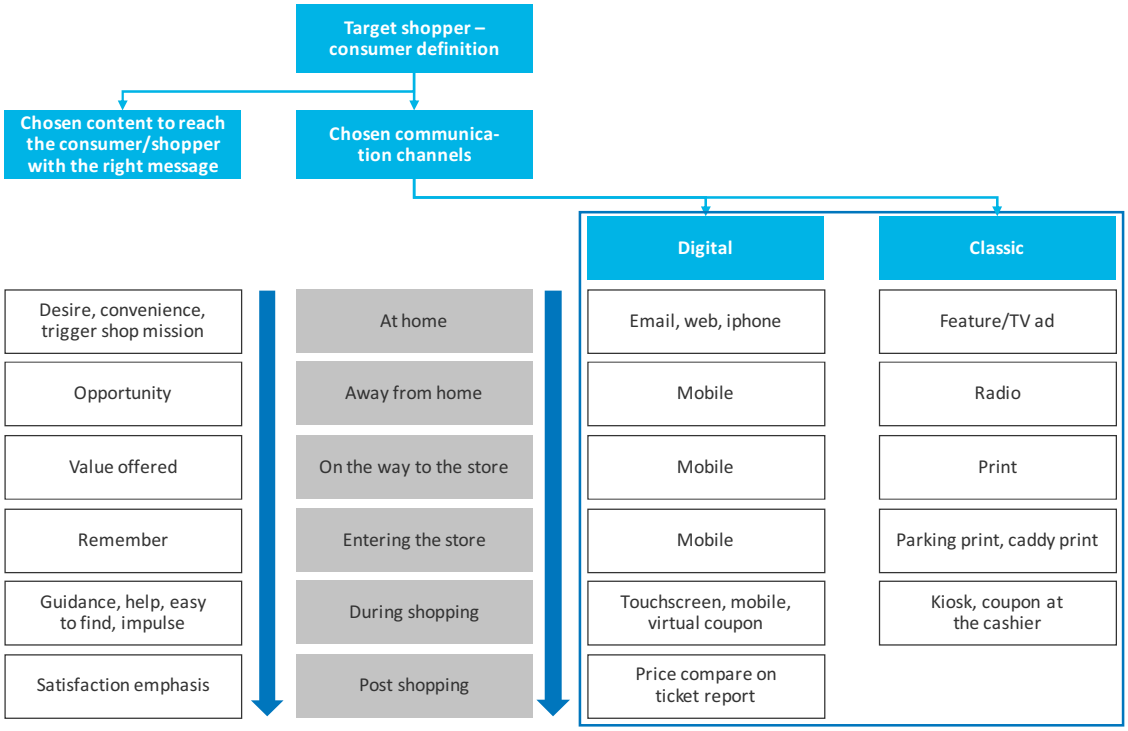
Ci sono due risultati chiave che si ottengono dal processo di business collaborativo basato sul C&SJ:

1. La value proposition e come viene proposta al segmento, o segmenti, consumatore/shopper target. La value proposition dovrebbe essere definita in termini di copertura della categoria (sia che coinvolga comportamenti del consumatore e

shopper in una singola categoria, sia che sia una value proposition basata su una soluzione che coinvolga un certo numero di categorie), sia in termini di elementi tattici, che si concentrano sul creare valore per lo shopper (assortimento, presentazione a scaffale, prezzo e promozione).

2. Come questa value proposition sarà comunicata ai segmenti target in termini di scelta dei media e di contenuto del messaggio, nei vari punti di contatto lungo il C&SJ. Questa comunicazione di un'offerta "superiore" si concretizza lungo il percorso di acquisto in corrispondenza dei diversi punti di contatto con il target.

Figura 4.4 – Illustrazione del percorso di acquisto lungo il C&SJ



Fonte: Demeulenaere&Co.

Le decisioni che sorgono dal processo collaborativo sono riassunte nella tabella del C&SJ Business Plan Summary, di cui un esempio è mostrato nella figura 4.4. Si basa sugli risultati chiave ottenuti nella fase di allineamento strategico (parte alta della tabella) ed evidenzia una serie completa di comunicazione di marketing, category management, merchandising (assortimento, ecc.), tattiche operative per fare arrivare la value proposition al segmento di riferimento in modo costante ed efficace, durante lo spostamento dello shopper lungo il C&SJ. Viene inoltre stimata l'entità di ogni opportunità. Questo dà il via al processo di sviluppo delle misure KPI e dei target, rispetto ai quali saranno misurati i risultati dei piano. Il C&SJ Business Plan Summary (riassunto del piano commerciale) è il risultato chiave del C&SJ Framework. È un semplice riassunto di una pagina degli elementi chiave del piano di sviluppo commerciale comune, riferito ai settori target.

Figura 4.5 – Collaborative Business Plan Summary

C&SJ Business Planning Summary

Target Shopper Segment :	Young Mums of Smaller Families
Target Consumer/Shopper Journey:	Bulk Grocery Shop in Bricks & Mortar Hypermarkets with a focus on buying Meals for The Family at ACME Retail
High Level Shopper Strategy:	Convert Young Mums to shop at ACME using Soft Drinks
Target Categories & Products:	Soft Drinks & Quick and Easy Family Meals; Brand X
Target Behaviour Change:	Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks. **Increasing from A to B will be worth €Xm**

Journey Steps	Opportunities from C&SJ Insight Model *(To guide Business Planning Choices)*	Touch Points	Business Planning: Marketing Programme/ Tactical Implications						
			Shopper Marketing Communication	Category Management Tactics				Operational Tactics Inc. Customer Service	JBP Implications
				Assortment	Merch.	Price	Promo		
1. Consumer/ Shopper is Consuming 2. Consumer/ Shopper is Influenced	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 38% to 42% would be worth +10% growth with this segment	CONSUME Stimulate Consumption	• TV and Press Advertising using the 'Big Night In' theme – showing great meal times as a family with a Soft Drink						• JBP focus on large pack mix shift for retailer X
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	• Attract share of wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+2.5% points)	AWARENESS Stimulate Purchase Planning							
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	• Driving Basket Spend Per Visit • Gaining ACME's fair share spend index across all categories • Gaining ACME's fair share spend index for soft drinks	AWARENESS Stimulate Channel & Banner Choice	• Social media 'Big Night In' loyalty activity with vouchers off Brand X • ACME Car Park Banners – Big Night In – Great Meal Ideas In Store Now					• Store Briefing Pack to give staff great ideas to pass on to Shoppers	
5. Shopper makes a Purchase	• Increasing Basket Spend of Soft Drinks to shopper average • From €14.00–€XX with target shoppers= +X%	ATTRACT Across The Store		• Increase coverage on 2l Packs	• 2l Packs in Hot Spot		• 2l Packs Buy 3 Get 1 Free		
	• Using Brand B to drive value message	ENGAGE Near the Shelf	• Off Shelf Display for Brand X next to Pizza Meals						
	• N/A	MOTIVATE At Shelf							
	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 38% to 42% would be worth +10% growth with this segment	PURCHASE Close the Sale					• Buy Drink Get Pizza Free Deal		
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	• Attract share of wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+2.5% points)	REINFORCE Follow up the Sale	• Press Campaign – Send us your Big Night In Meal Ideas						

Fonte: emnos e TPG

Formaggio Philadelphia Kraft

Esecuzione

- ✓ Crema di formaggio Philadelphia, come ingrediente chiave della ricetta.
- ✓ Semplice, gustoso, facile e veloce da preparare (ad esempio Philadelphia e spezie come guarnizione per il salmone fresco).
- ✓ Scheda/Libro di ricette e collocamento in diversi punti dei negozi (ad esempio, vicino al salmone).
- ✓ Offrire la soluzione in un unico luogo.

Risultato

- ✓ Gli shopper sono soddisfatti (soluzione rilevante e molto attrattiva).
- ✓ Aumento della frequenza d'acquisto e aumento del basket di spesa (strategia win-win).

Fonte: Kraft Europe

Riassunto

Questo capitolo descrive la componente centrale del C&SJ Framework - il Collaborative Business Process, che utilizza gli insight provenienti dal consumatore & shopper target del C&SJ. Il risultato chiave di questo processo sono una value proposition, o "piattaforma", che definisca il valore che sarà offerto ai segmenti di riferimento, e una serie di tattiche, o "programmi", che comunicheranno e utilizzeranno questa piattaforma con i segmenti target. Questo piano fornirà le basi per la differenziazione e la crescita, sia per i distributori che per i produttori, aumentando la value proposition fornita al consumatore/shopper di riferimento.

Insieme, le prime due componenti del C&SJ Framework forniscono la direzione strategica e tattica per influenzare il comportamento di consumo e di acquisto. Queste informazioni, basate sugli insight, possono ora essere sfruttate appieno attraverso l'uso del Business Planning Guide and Tools.

Il Business Planning Guide and Tools è la terza componente del C&SJ Framework su cui ci si concentrerà nel prossimo capitolo.

Capitolo 5: Guida e strumenti del business planning

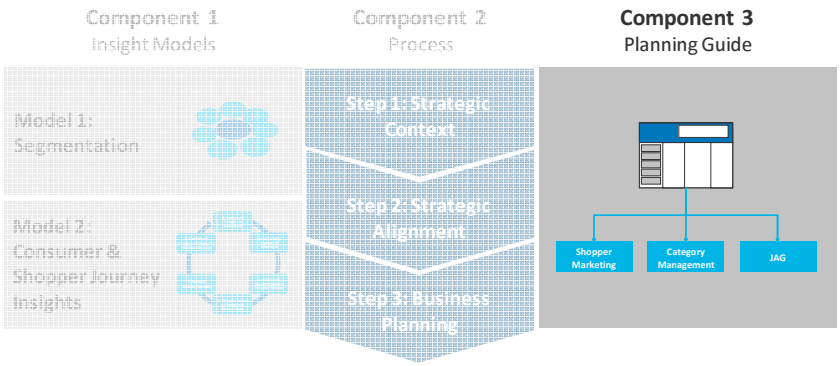
Concetti chiave in questo capitolo

- Applicazioni pratiche del Consumer & shopper Journey Framework
  - Shopper marketing
  - Category management, in particolare pianificazione degli assortimenti
  - Piani JAG (Joint Agreements for Growth)

Applicazioni pratiche del Consumer & Shopper Journey Framework

Ora che abbiamo compreso in cosa consiste il C&SJ Framework, ci concentreremo, in questo capitolo, su una serie di applicazioni chiave del Framework e su come i modelli di insight del C&SJ possano aggiungere un valore significativo ai processi esistenti di business plan collaborativo (Collaborative Business Process). La posizione di queste componenti nel complesso del C&SJ Framework sono sottolineate nella figura 5.1.

Figura 5.1 – Guida e strumenti del business planning: le componenti



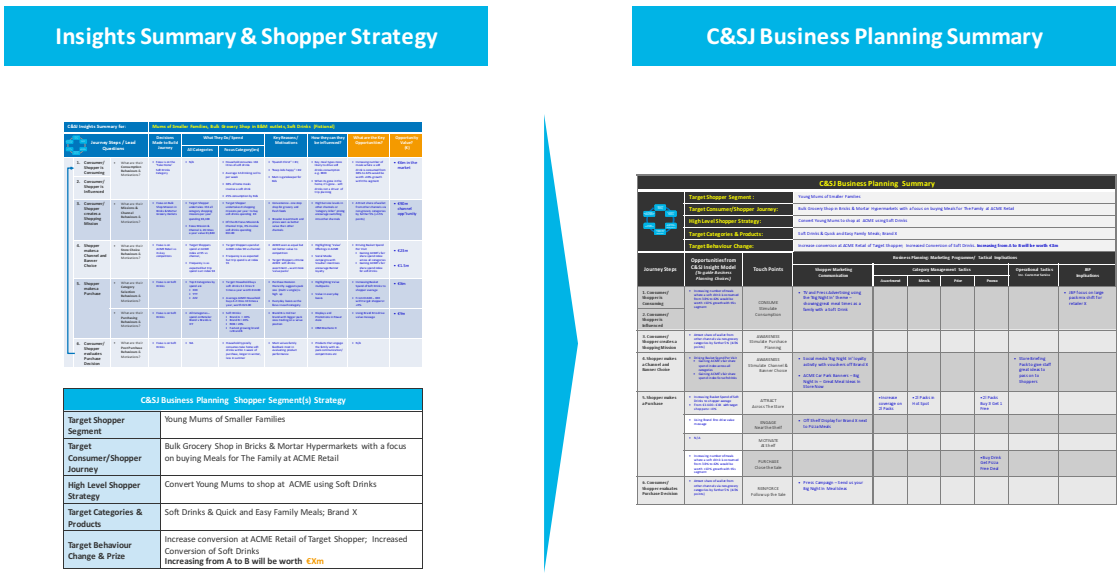
Fonte: emnos e TPG

Una delle sfide principali affrontate dai distributori e dai produttori, nei business planning quotidiani, è di assicurarsi che le strategie di alto profilo e gli insight siano immediatamente e facilmente traducibili in azioni precise. Questo si verifica per una molteplicità di fattori, comprese le abilità e le capacità di chi prende decisioni, il tempo disponibile per pianificare e rendersi conto dei risultati dell'allineamento.

In questa situazione, nella quale il C&SJ Framework può indicare la direzione fondamentale e fornire gli insight essenziali, il Collaborative Business Plan Summary (vedi figura 4.5 e figura 5.2) garantisce un fondamentale e rapido metodo per favorire il miglioramento dell'attività di business planning quotidiano. Questo strumento è anche "tutto in una pagina", ideale per

creare un allineamento tra il distributore e il produttore sulle grandi opportunità di mercato, e dove e come queste opportunità possano essere colte.

Figura 5.2 - Riassunto del collaborative business plan



Fonte: emnos e TPG

Shopper Marketing

Come accennato nel capitolo 2, lo shopper marketing è visto da molti come il logico passo successivo per i produttori e i distributori verso l'evoluzione dei metodi di retail marketing. Gli insight generati dal C&SJ Framework forniscono input essenziali per lo shopper marketing e possono essere viste come l'approccio principale alla pianificazione per ottenere mutui benefici dall'applicazione del C&SJ Framework.

Il lavoro sviluppato nel C&SJ è allineato e aggiornato con il lavoro già sviluppato dall'US Retail Commission on Shopper Marketing (si veda l'appendice D per un resoconto di questa iniziativa di settore).

Sintetizzando, la suddetta commissione ha fissato la definizione seguente:

> "Lo Shopper Marketing è l'utilizzo di iniziative di marketing e di merchandising guidate da insight, volte a soddisfare i bisogni degli shopper di riferimento, migliorare l'esperienza di acquisto e incrementare i risultati di business e la brand equity per distributori e produttori".
>
> Fonte: US Retail Commission on Shopper Marketing

Lo Shopper Marketing è meglio noto come un processo collaborativo che combina le forze organizzative ed intellettuali, rispettivamente di ogni partner, per definire uno Shopper Marketing Plan che abbia il massimo effetto. Questo documento identifica:

1. Una chiara lista di shopper target con gli insight.
2. Una value proposition per favorire la crescita di questi shopper.
3. Un programma di attività che si concentrino su punti chiave, individuabili lungo il percorso d'acquisto dello shopper.

Come il C&SJ Framework, lo Shopper Marketing fa anch'esso affidamento su un solido insieme di basi strategiche fornite da ogni partner, al fine di attivare un approccio volto a produrre piani di shopper marketing ottimizzati.

Il modello di Shopper Marketing consiste di 3 fasi di alto livello:

1. Stabilire uno schema strategico

Questa fase si compone di due parti:

- Prima di tutto, ciascun partner deve rispondere alla domanda "Che cosa significa vincere?" - per avere ad esempio più chiarezza sugli obiettivi, le strategie e le linee guida, che forniscano la direzione e il contesto a ciascuna collaborazione di shopper marketing.
- In secondo luogo, i partner rispondono insieme alla domanda "Assieme a chi vinceremo?"

In pratica, questo significa:

- Condividere modelli di segmentazione degli shopper e insight sul consumatore/shopper.
- Essere d'accordo sullo shopper target.
- Combinare insight che si riferiscano a questi shopper target.
- Impostare strategie di marketing di alto livello per questi shopper ("A chi ci indirizzeremo e che risultato desideriamo ottenere?")

Si nota che il C&SJ Framework ha un ruolo da giocare nella seconda parte di questa fase, fornendo un linguaggio ed una struttura comuni per condividere e di combinare tra i partner gli insight sui consumatori e sugli shopper.

2. Sviluppo della piattaforma di base

Questa fase concerne la creazione della piattaforma di base per lo shopper marketing e la value proposition, che sarà utilizzata per sostenere la realizzazione della strategia di shopper marketing. Un processo creativo che include lo sviluppo della "grande idea" e che fornirà benefici esclusivi al segmento shopper di riferimento.

Esso è accompagnato dal messaggio chiave, che sarà utilizzato per motivare lo shopper e raffinare il target - ad esempio pensando al tipo di negozio, o approfondendo i cambiamenti del comportamento desiderati.

Si può osservare che il C&SJ Framework è un importantissimo strumento in questa fase, poichè aiuta i partner a chiarire gli obiettivi della missione, i canali, i punti vendita e, ancor più importante, le barriere e le cause scatenanti alle quali la piattaforma di base si deve indirizzare e/o deve attivare.

3. Sviluppo del Programma (o dei Programmi)

Questa fase riguarda la selezione di iniziative di marketing e di tattiche in-store e out-of-store, al fine di presentare la piattaforma(e) agli shopper target, per ottenere i cambiamenti di comportamento desiderati.

Fondamentale, in questa fase, è l'identificazione dei punti di contatto prioritari lungo il percorso d'acquisto degli shopper target e la selezione della tattica di marketing appropriata per influenzarli. In pratica questo significa rispondere alle seguenti domande:

- A quali dei nostri punti di contatto prioritari possiamo accedere praticamente? (ad esempio ai punti in-store e out-of-store)
- Quali sono i migliori strumenti di marketing per comunicare con questi punti?
- Quali sono le tattiche da utilizzare?
- Come saranno distribuiti gli investimenti in accordo ai cambiamenti di comportamento desiderati?

Come per la precedente fase, possiamo notare come, anche qui, il C&SJ Framwork giochi un ruolo fondamentale. Aiuta infatti ad identificare i punti di contatto prioritari e, dunque, usando la creatività e/o studi di efficacia più tecnici, indirizza verso la scelta della giusta comunicazione e delle attività tattiche per la costruzione del programma.

Vale la pena di sottolineare il fatto che, come con il C&SJ Framework, lo shopper marketing sia un'attività dove la collaborazione può manifestarsi in molti modi differenti: tra partner grandi e strutturati, che collaborano a tutti i livelli, così come tra piccoli partner, che lavorano attorno ad un preciso programma di sviluppo ed implementazione.

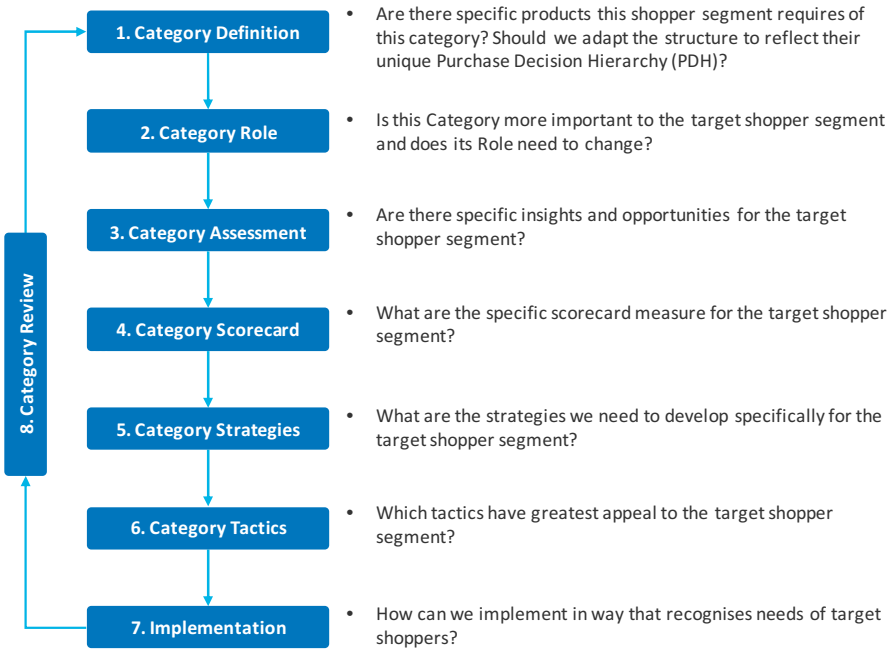
In entrambi i casi, il C&SJ Framework offre un metodo per cercare e capire gli shopper e che aiuta a prendere le decisioni in modo efficace ed efficiente.

Category Management

Il Category Management è una ben nota procedura di pianificazione che crea un business plan attorno ad una categoria di prodotto. Come tale, la sua prospettiva iniziale è quella di prodotti (e servizi) che vadano incontro, nel modo migliore, ad una serie di bisogni definiti dal consumatore e dallo shopper.

Dato che il Category Management si è evoluto ed è stato migliorato, una delle aree chiave di maggior interesse è l'applicazione delle nuovi insight sugli shopper, per aumentarne l'efficacia come approccio alla pianificazione commerciale. La figura 5.3 evidenzia concettualmente le molte aree in cui gli insight derivate dal C&SJ possono essere utilizzati per ottimizzare il processo di Category Management.

Figura 5.3– Integrazione di analisi nelprocesso di Category Management



Fonte: emnos e TPG

Sebbene l'uso potenziale degli insight derivati dal C&SJ sia in teoria piuttosto ampio, in pratica ci sono tre aree chiave in cui tali insight possono essere usati, per potenziare il processo del Category Management. In sintesi esse sono:

1. Migliorare gli insight nella fase della valutazione di categoria (Category Assessment)
2. Affinare e potenziare le strategia di categoria (Category Strategies)
3. Costruire piani assortimentali più focalizzati e specifici, nella fase di definizione delle tattiche di categoria (Category Assortment Management)

Analizzeremo ciascuna di queste fasi.

1. Valutazione di Categoria (Category Assessment)

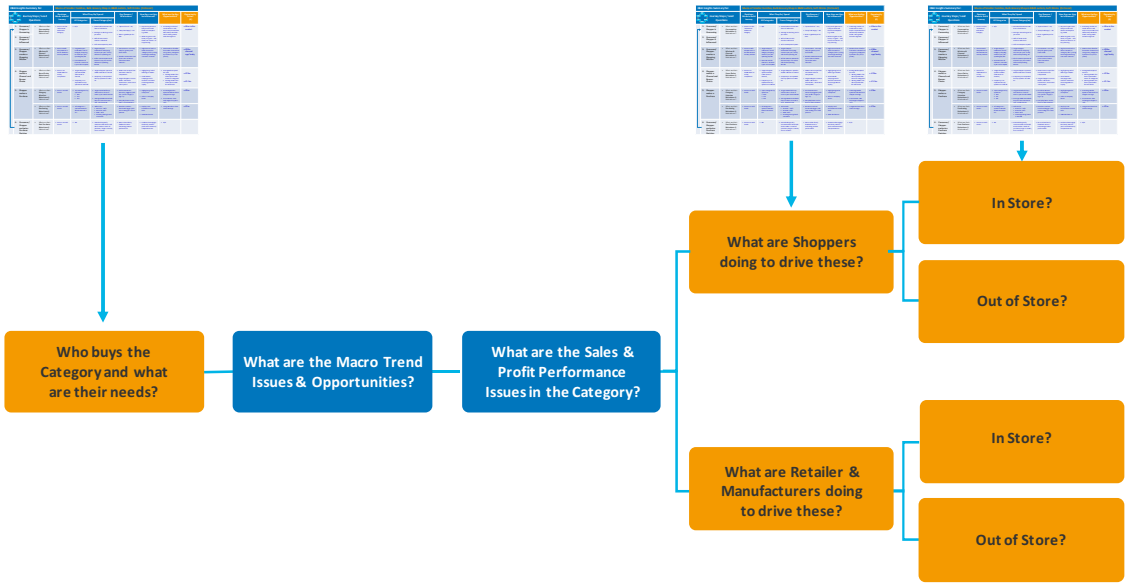
La fase della valutazione di categoria cerca di capire le opportunità disponibili per migliorare la performance della categoria stessa, ottenuta rispondendo ad alcune domande chiave. Queste

domande riguardano tipicamente i macro trend, le performance attuali della categoria, bisogni del consumatore/shopper, profitto, Supply Chain e le performance tattiche.

Gli insight del C&SJ possono essere utilizzati per ottenere una comprensione più profonda e mirata della valutazione di categoria, in particolare nelle aree "chi acquista nella categoria" e "quali sono i suoi bisogni". Inoltre, raccogliendo dati sugli shopper, possiamo migliorare la performance di categoria (ad esempio la penetrazione, l'acquisto medio, ecc...).

Nella figura 5.4 si mostra come questi insight del C&SJ possano attraversare la fase di valutazione di categoria.

Figura 5.4 – Gli Strumenti – Domande di valutazione chiave



Fonte: emnos e TPG

2. Strategia di Categoria

Lo scopo della strategia di categoria è quello di tradurre le opportunità identificate nella fase di valutazione in alcune importanti idee, su cui il distributore e il produttore possano collaborare per ottenere una crescita reciproca della categoria stessa. Un elemento chiave della strategia di categoria è l'identificazione dello shopper target cui rivolgere la strategia, e, attraverso il loro studio, la comprensione dei suoi bisogni, delle barriere e degli stimoli, al fine di definizioni delle grandi idee tattiche per sfruttare tutte le opportunità.

La figura 5.5 evidenzia le aree principali e come possano essere migliorate nella strategia di categoria, attraverso l'utilizzo degli insight del C&SJ. Queste sono:

- Shopper target - L'approccio del C&SJ crea una totale chiarezza su quale sia lo shopper target e il suo attuale comportamento e il cambiamento desiderato.
- Barriere da superare - l'approccio del C&SJ consente di identificare le barriere all'acquisto e comprendere quali siano i bisogni per sbloccare la crescita all'interno di un segmento di shopper.
- Stimoli su cui concentrarsi - Il C&SJ fornisce la comprensione di stimoli positivi o proposte che, all'opposto delle barriere, incoraggiano gli shopper a mutare il loro comportamento d'acquisto.
- Tattiche - La pianificazione tramite C&SJ permette di mappare importanti idee da utilizzare nella strategia di categoria, per provocare il cambiamento di comportamento nello shopper target.

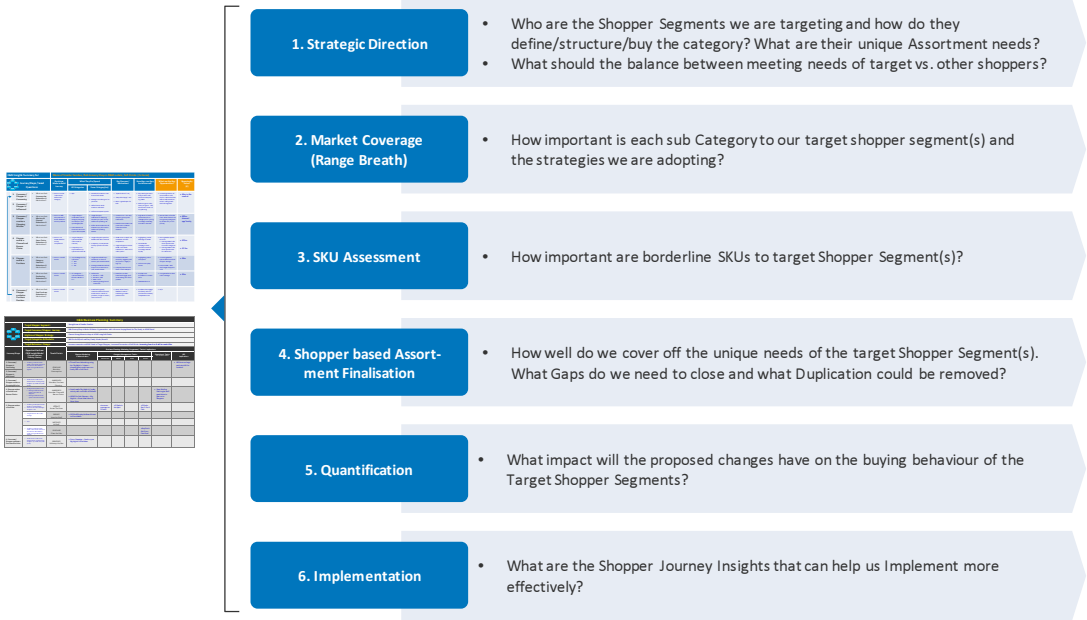
Figura 5.5 - Gli strumenti – Struttura di strategia più intelligente

Fonte: emnos e TPG

3. Piani di Assortimento di Categoria (Category Assortment Planning)

I piani assortimentali di categoria (Category Assortment Planning) sono un sotto insieme di un processo ad otto fasi, un approccio dettagliato per ottenere, nel piano di categoria dettato dalla strategia di categoria, l'assortimento più efficiente ed efficace. La figura 5.6 sottolinea il processo di assortimento efficiente generale e le molte aree potenziali per sfruttare gli insight del processo di C&SJ. Tuttavia, come per il processo generale di Category Management, nel nostro caso ci concentreremo sull'area della fase di finalizzazione dell'assortimento (Assortment Finalisation).

Figura 5.6 – Processo di assortimento efficiente - Domande aggiuntive da valutare



Fonte: emnos e TPG

In questa fase, l'assortimento è pianificato attraverso l'uso della gerarchia decisionale degli acquisti nella categoria, mappando le SKU (Stock-Keeping Units) proposte nell'assortimento, assicurandosi che siano soddisfatti tutti i bisogni dello shopper e minimizzando le duplicazioni di SKU.

Uno strumento cardine che consente questo approccio è la "Matrice degli attributi assortimentali". Lo scopo di questo strumento è quello di mappare le SKU, in relazione ai bisogni dello shopper, e di consentire a distributori e produttori di prendere decisioni concrete nel personalizzare l'assortimento.

Gli insight del C&SJ possono essere potenziati, per affinare la gerarchia di decisione degli acquisti a seconda del segmento di shopper. Questo assicurerà che la decisione assortimentale sia basata su questo segmento, anziché pianificare l'assortimento a livello di totale mercato, che, per definizione, porterebbe ad un assortimento vasto e ad ampio raggio volto ad andare incontro ad un'altrettanto ampia gamma di bisogni dei consumatori.

Introdurre insight del C&SJ in questo strumento consentirà assortimenti mirati, declinandoli anche per formati distributivi diversi e per specifici punti vendita, se i dati necessari per identificare gli shopper target di riferimento sono disponibili a questo livello. La figura 5.7 sottolinea come può funzionare questo strumento.

Figura 5.7 - La tabella degli attributi dell'assortimento

Target Shopper Sub Category Purchase Decisions

↓ **1. Sugar Level**

↓ **2. Flavour**

↓ **3. Size/ Format**

Sub Category: **Drink Now Still Drinks**	**Regular (1)**				**Lite (1)**			
	330ml (3)	500ml (3)	Pouch (3)	Carton (3)	330ml (3)	500ml (3)	Pouch (3)	Carton (3)
Orange (2)	Duplication? • *SKU 1* • *SKU 16*	• *SKU 18*	• *SKU 2* • *SKU 8* • *SKU 10*	• *SKU 15* • *SKU 20* • *SKU 22* • *SKU 28*	Duplication? • *SKU 13*	• *SKU 27*	Gaps? ?	?
Lemon (2)	• *SKU 12*	Gaps? ?	?	• *SKU 9*	• *SKU 21* • *SKU 23*	• *SKU 29* • *SKU 31*	Gaps? ?	?
Lime (2)	Gaps? ?	• *SKU 4*	Gaps? ?	• *SKU 17*	Gaps? ?	• *SKU 24* • *SKU 33*	• *SKU 25*	• *SKU 30*

Fonte: emnos e TPG

Qualora presenti, dati sullo storico d'acquisto (come dati sulla fedeltà o sulle carte bancarie, ecc.), strumenti automatici, come l'emnos RANGER, supportano questi processi fornendo agli utenti una visualizzazione dettagliata dell'albero decisionale dello shopper, a livello SKU, basato sul reale comportamento dei consumatori.

- Analizzando il comportamento dello shopper all'acquisto, si acquisisce l'abilità di identificare gli attributi dei prodotti che sono più direttamente collegati alla percezione soggettiva del prodotto dei consumatori/shopper (ad esempio salutare, moderno, ecc.)
- Inoltre per ogni SKU possono essere forniti una serie di importanti KPI, per supportare le decisioni assortimentali (come penetrazione del cliente, fedeltà al prodotto, ecc.)

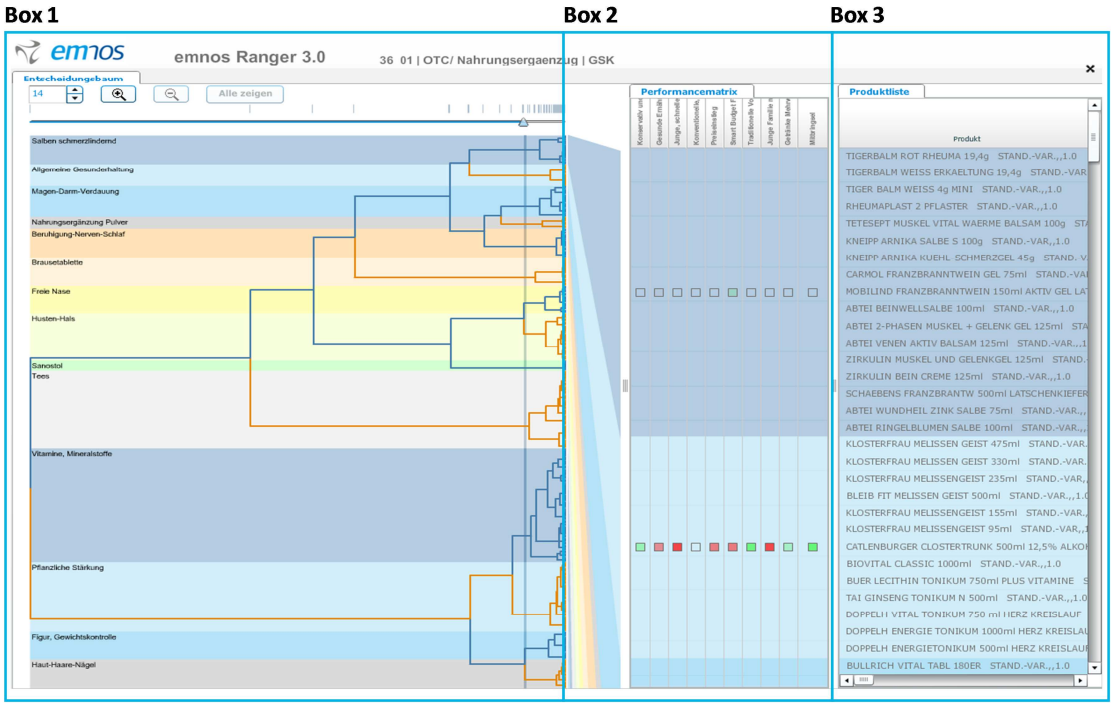
La figura 5.8 è una schermata dell'emnos RANGER, che mostra:

- Box1: L'albero decisionale dello shopper per una specifica categoria, per scoprire i suoi bisogni, per aiutare a capire quali siano i prodotti acquistati in sovrapposizioni all'interno della categoria;

- Box2: Una visualizzazione del profilo dello shopper (segmenti di shopper) e dei relativi bisogni;

- Box3: Una dettagliata lista delle SKU e relativi KPI ad essi associati, che rappresentano un bisogno specifico.

Figura 5.8 - L'albero decisionale emnosRANGER



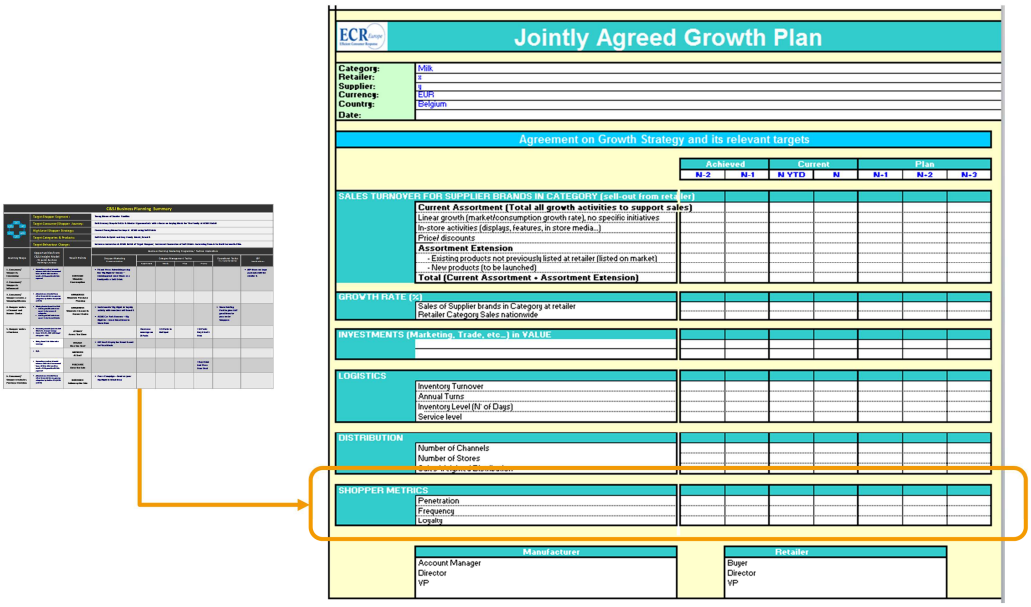
Fonte: emnos

Il piano di crescita congiunto (Jointly Agreed Growth planning)

Il 'Jointly Agreed Growth' (JAG) planning, è un modello per realizzare un business plan che consente a un distributore e a un produttore di sviluppare un business plan congiunto a livello di azienda. Proprio come per gli altri processi esistenti, descritti in questo capitolo, gli insight del C&SJ possono aumentare l'efficacia del piano JAG, garantendo una concentrazione sul target shopper selezionato, e incorporando gli insight ottenuti usando il modello C&SJ. La figura 5.9 sottolinea il processo JAG corrente e i passi nel processo che possono essere migliorati usando gli insight del C&SJ.

Figura 5.9 – Il processo 'JAG'

- Step 1
  - What are the shopper insights and opportunities for our target shopper segment we need to reflect?
- Step 2
  - What are the growth levers that will have specific appeal to the target shopper segment?
- Step 3
  - What are the specific tactical activations that will have appeal to the target shopper segment?



Fonte: ECR Europe, emnos e TPG

Questi miglioramenti possono essere direttamente inseriti nel piano JAG, per creare una totale chiarezza ed un completo allineamento su quali siano gli shopper target del piano e su quali metriche debbano essere incluse nella scheda di valutazione del piano JAG.

Sommario

Questo capitolo si concentra su come il C&SJ Framework possa essere utilizzato per aumentare i risultati di un gran numero di processi chiave di business. Tra questi lo shopper marketing, il category management, la pianificazione assortimentale e il Jointly Agreed Growth planning (JAG).

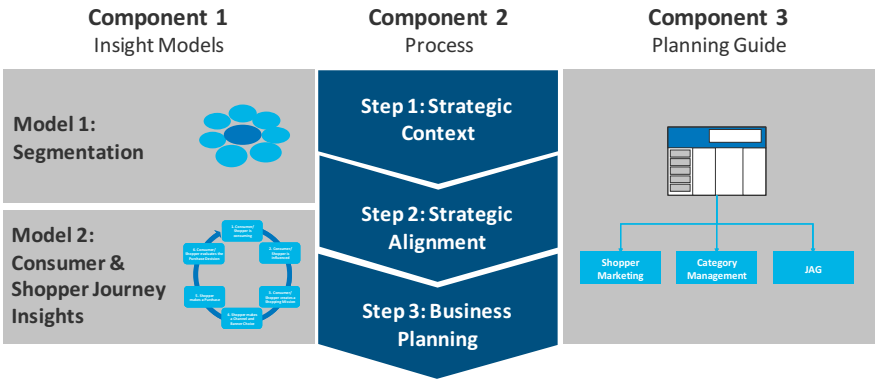
Capitolo 6: Attivare il C&SJ Framework

Concetti chiave in questo capitolo

- Risultati del C&SJ Framework
- Le 4 competenze da sviluppare per assicurare il successo: base della strategia; informazioni, insight e misurazione; processo di business; competenze organizzative
- Livelli di competenza per il distributore e il produttore
- Il Piano d'azione consigliato
- Requisiti per il successo
- Una guida pratica per iniziare

L'esito del C&SJ Framework

Figura 6.1 - Il C&SJ Framework



Fonte: *emnos e TPG*

Il punto di partenza per definire ciò che sarà necessario per l'utilizzo proficuo del C&SJ Framework, come si osserva nella figura 6.1, è comprendere il risultato che si vuole ottenere dall'uso di questo approccio. Una volta compreso, le competenze necessarie per conseguire questo risultato possono essere definite con più chiarezza. Come mostrato nel capitolo 4 di questo report, il risultato finale del modello di business C&SJ è la sintesi di un piano di marketing, sviluppato in collaborazione e basato su insight condivisi, indirizzato verso un segmento di consumatore/shopper (un C&SJ Business Plan per un segmento target). Un esempio di questa sintesi, che si sviluppa in un'unica pagina, è stato mostrato nel capitolo 4 e si viene ripreso nella figura 6.2.

Come mostrato nella figura 6.2, il C&SJ Businness Plan Summary descrive come un gruppo specifico di consumatori/shopper, selezionati come segmento target, siano approcciati dal mercato mentre si muovono lungo il percorso d'acquisto.

Gli elementi chiave del piano, sintetizzati nella figura 6.2, sono:

- Il segmento consumatore/shopper selezionato come obiettivo del piano di marketing.
- Gli insight chiave del consumatore e shopper, generate sulla base delle fasi del percorso C&SJ .
- Una completa strategia sullo shopper, che funga da guida per gli elementi del piano di marketing orientato al segmento target.
- Una stima delle opportunità di miglioramento finanziario, rese possibili dal cambiamento del comportamento di questo segmento lungo differenti punti del percorso d'acquisto.
- Un mix integrato di tattiche di marketing e di merchandising, sviluppate per attivare i cambiamenti nel comportamento d'acquisto desiderati, negli appropriati punti di contatto lungo il C&SJ.

Figura 6.2 – L'esito principale dell'approccio C&SJ

C&SJ Business Planning Summary

Target Shopper Segment :	Young Mums of Smaller Families
Target Consumer/Shopper Journey:	Bulk Grocery Shop in Bricks & Mortar Hypermarkets with a focus on buying Meals for The Family at ACME Retail
High Level Shopper Strategy:	Convert Young Mums to shop at ACME using Soft Drinks
Target Categories & Products:	Soft Drinks & Quick and Easy Family Meals; Brand X
Target Behaviour Change:	Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks. **Increasing from A to B will be worth €Xm**

Journey Steps	Opportunities from C&SJ Insight Model *(To guide Business Planning Choices)*	Touch Points	Business Planning: Marketing Programme/ Tactical Implications						
			Shopper Marketing Communication	Category Management Tactics				Operational Tactics Inc. Customer Service	JBP Implications
				Assortment	Merch.	Price	Promo		
1. Consumer/ Shopper is Consuming 2. Consumer/ Shopper is Influenced	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 38% to 42% would be worth +10% growth with this segment	CONSUME Stimulate Consumption	• TV and Press Advertising using the 'Big Night In' theme – showing great meal times as a family with a Soft Drink						• JBP focus on large pack mix shift for retailer X
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	• Attract share of wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+1.5% points)	AWARENESS Stimulate Purchase Planning							
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	• Driving Basket Spend Per Visit • Gaining ACME's fair share spend index across all categories • Gaining ACME's fair share spend index for soft drinks	AWARENESS Stimulate Channel & Banner Choice	• Social media 'Big Night In' loyalty activity with vouchers off Brand X • ACME Car Park Banners – Big Night In – Great Meal Ideas In Store Now					• Store Briefing Pack to give staff great ideas to pass on to Shoppers	
5. Shopper makes a Purchase	• Increasing Basket Spend of Soft Drinks to shopper average • From €14.00– €XX with target shoppers= +X%	ATTRACT Across The Store		• Increase coverage on 2l Packs	• 2l Packs in Hot Spot		• 2l Packs Buy 3 Get 1 Free		
	• Using Brand B to drive value message	ENGAGE Near the Shelf	• Off Shelf Display for Brand X next to Pizza Meals						
	• N/A	MOTIVATE At Shelf							
	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 38% to 42% would be worth +10% growth with this segment	PURCHASE Close the Sale					• Buy Drink Get Pizza Free Deal		
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	• Attract share of wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+1.5% points)	REINFORCE Follow up the Sale	• Press Campaign – Send us your Big Night In Meal Ideas						

Fonte: *emnos e TPG*

Questo piano di marketing in "unica pagina", per il segmento target, fornisce un quadro chiaro e semplice dell'esito principale del C&SJ Framework. Esso definisce sia le azioni strategiche che quelle tattiche, così come le azioni a lungo e a breve termine da compiere per approcciare il segmento target.

La sfida per i distributori e i produttori è quella di capire e sviluppare le competenze necessarie per ottenere questo risultato.

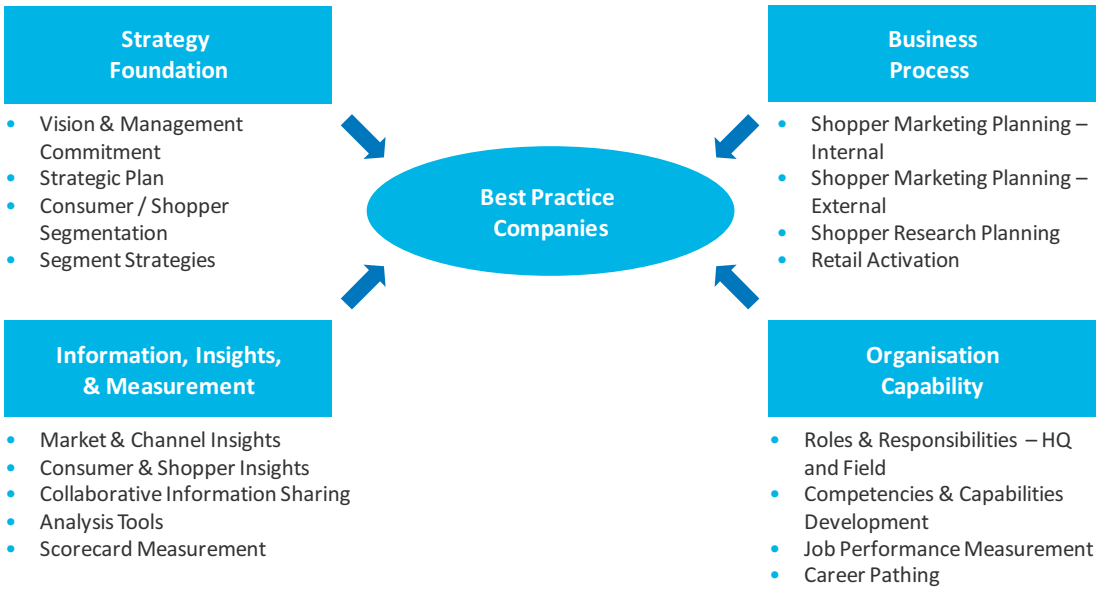
Le abilità di attivazione

Ci sono quattro competenze da sviluppare:

- Base della strategia
- Informazione, insight, misurazione
- Processo di business
- Competenze organizzative

Queste quattro aree sono mostrate nella figura 6.3 assieme ai loro elementi chiave.

Figura 6.3 – Le quattro aree abilitanti



Fonte: The Partnering Group

Base strategica

È essenziale una chiara ed articolata visione e una strategia basata sullo shopper, che inizi per volontà del senior management e che sia comunicata lungo tutta l'organizzazione aziendale. È riconosciuto che la strategia stabilisce aspettative di lungo termine e deve generare benefici sia per il produttore che per i partner distributori per poter essere considerata di successo. Per ottenere questo obiettivo, devono essere destinate al progetto sufficienti risorse.

La predisposizione di direttive interne è uno dei requisiti più importanti per avere successo nell'impiego di una strategia incentrata sullo shopper. Il management è chiamato a dare un chiaro segnale all'organizzazione che questa strategia è parte fondamentale delle decisioni da prendere e della misurazione dei risultati. Troppo spesso le aziende sperano che questo possa nascere da iniziative da parte del middle management che sviluppano ed impiegano insight più raffinati sugli shopper. Tuttavia, è fondamentale il ruolo del top management nello spingere l'azienda all'utilizzo di questi nuovi insight per trasformare le strategie di approccio al mercato e per cambiare il modo tradizionale di lavorare; diversamente ogni cambiamento sarà troppo lento per ottenere un vantaggio competitivo.

Un elemento essenziale di questa base strategica dev'essere la chiara definizione e comprensione di chi siano i consumatori di maggior valore e gli shopper più importanti e quali investimenti siano necessari per catturare il loro potenziale. Sia per i distributori che per i produttori, i partner strategici saranno quindi definiti in termini di valore potenziale di cooperazione che essi posseggono, in relazione a questi consumatori/shopper target.

Informazione, insight e misurazione

Le informazioni necessarie per svelare gli insight sul consumatore/shopper devono essere definite in maniera chiara. Il modello C&SJ fornisce la struttura base per organizzare queste informazioni. Un piano di ricerca sullo shopper, per fornire queste informazioni, dovrebbe essere sviluppato basandosi sull'identificazione dei principali gap attualmente esistenti. I produttori dovrebbero implementare meccanismi che traducano gli insight sui loro consumatori in insight operativi sugli shopper, che siano organizzati sulle fasi del percorso d'acquisto del C&SJ. Tutte le funzioni in azienda dovrebbero stabilire ed accettare una serie di metriche comprensive e bilanciate, comprendenti misurazioni sui benefici per i partner. Metriche tradizionali basate sulle vendite devono essere integrate da metriche basate sulla brand equity e sulla fedeltà dello shopper, per creare una serie di KPI che misurino i risultati dei piani di marketing, sviluppati a partire dal C&SJ Framework.

Informazioni

Ottenere una migliore comprensione dei consumatori e degli shopper è stato, per lungo tempo, il compito di fonti informative diverse. Queste includono ricerche qualitative (interviste, focus group ecc.), i dati scanner, le basket analysis, analisi su panel famiglie, analisi di mercato tradizionali e più recenti, derivati dall'uso di fonti combinate, per esempio il panel famiglie con indicatori tradizionali o da analisi sulle carte fedeltà con questionari su panel online. Il focus della ricerca, nell'approccio C&SJ, è l'informazione a livello di segmento di shopper o consumatori, poichè si vuole comprendere meglio e influenzare uno specifico target. Si cercano inoltre, tra le informazioni, quelle più aggiornate e sufficientemente granulari, che forniscano insight operativi.

Insight

Ciò che è importante, nei modelli di insight, è che si impari dal comportamento del passato e si costruiscano insight orientati ai comportamenti/aspettative futuri, al fine di fornire una value

proposition ai segmenti di consumatori/shopper che, dal modello di insight stesso, abbiano una definizione di valore comune. Ciò si ottiene ricercando nell'area dei bisogni del consumatore, ma anche nell'area "qualità/prezzo" degli shopper. Mentre gli insight strategici analizzano un più lungo periodo di tempo, si cerca anche di svelare insight di più breve periodo, che provengano dall'analisi dei risultati di business o dalle attività tattiche. Fonti per questo genere di informazioni possono essere l'analisi di reazioni competitive o dalla misura della risposta degli shopper target nei punti vendita.

Misurazione

Per monitorare efficacemente passo dopo passo i progressi compiuti, devono essere attuate le misurazioni corrette. Possono essere formate da una combinazione di risultati di misurazioni e indicatori chiave di performance, che mostrino la reazione dello shopper/consumatore alle azioni commerciali intraprese. Esempi di KPI includono la fedeltà ad un'insegna all'interno di un certo basket di spesa per un determinato target di shopper; la capacità di attrarre acquirenti nel punto vendita (closure rate); indice dell'insegna rispetto alla media nazionale (quanto pesa un segmento di shopper nel fatturato di un'insegna rispetto a quanto pesa questo segmento in media su base nazionale).

Un altro indicatore, che dovrebbe essere incluso nell'area di misurazione, è la valutazione della popolazione in termini di come, nella loro dimensione di consumatori e shopper, arrivino a prendere delle decisioni. Per i category manager, ad esempio, potrebbe essere appropriato misurare i risultati del category business plan e le iniziative correlate ai segmenti più significativi per l'azienda, come definito da una prospettiva strategica.

Competenza organizzativa e processo di business

Queste due competenze sono strettamente correlate tra loro. Il C&SJ Framework definisce un nuovo processo di business. Come ogni nuovo processo di business, il successo dipenderà dalla forza di volontà e dalla capacità dell'organizzazione nel capirlo, accettarlo ed adottarlo come parte dei processi decisionali e di pianificazione.

Come processo di business, il C&SJ Framework è un processo di pianificazione multi-funzionale che integra gli obiettivi di marketing, di merchandising, di vendita, di ricerca sul consumatore e shopper, ma anche category management e attività a punto vendita. Il processo conterrà il lavoro compiuto sia a livello di sede centrale, sia sul campo a livello del punto vendita. Questo processo garantirà differenti livelli di collaborazione tra il distributore e il produttore. Esso includerà inoltre le procedure di attivazione a livello di punto vendita e le relative misurazioni.

L'area di competenza più sfidante e che richiederà i maggiori cambiamenti è quella organizzativa. Questo si verifica sia per il distributore che il produttore. Le sfide scaturiscono dalla necessità di adottare nuovi processi di business in cui il business planning sia focalizzato su un'analisi più strategica dello shopper/consumatore, dove l'obiettivo primario è costruire un equity congiunto con un ben definito target di shopper/consumatore.

Questa è il cambiamento maggiore rispetto al processo di business acquirente-venditore tradizionale. Sviluppare le competenze organizzative per adottare questo cambiamento non è semplice.

La funzione del marketing ha un ruolo chiave in questo gioco. Costruire consapevolezza in una nuova e una migliore offerta di marche e insegne, realizzando test, campioni e promozioni per catturare gli shopper e fidelizzarli, richiede nuove capacità, sia nel marketing che nell'area delle relazioni compratore/venditore. I piani strategici interni, per la costruzione dell'equity del marchio e dell'insegna, hanno bisogno di integrarsi in piani collaborativi con i differenti distributori. I brand manager e i trade marketing manager devono ora tenere in considerazione i consumatori e gli shopper, così come gli stakeholder, che possono aiutarli a costruire i loro rispettivi equity. Anche i canali di comunicazione rendono possibile un'interazione a 360° tra i punti di contatto consumatore/shopper. Questo è molto diverso dai processi tradizionali che definivano la relazione commerciale tra distributore e produttore.

La necessità di migliorare le competenze organizzative è stata portata in luce dal nuovo segmento di consumer/shopper, basato sui processi di business. Ecco perché colleghiamo queste due aree di competenza preliminare. Le organizzazioni, sia del distributore che del produttore, devono essere riprogettate e rese adatte a eseguire i nuovi processi di business basati sullo shopper. Questi processi sono più integrati e multi-funzionali unendo acquisti, marketing, merchandising dal lato delle vendite, vendite e marketing di marca dal lato produzione.

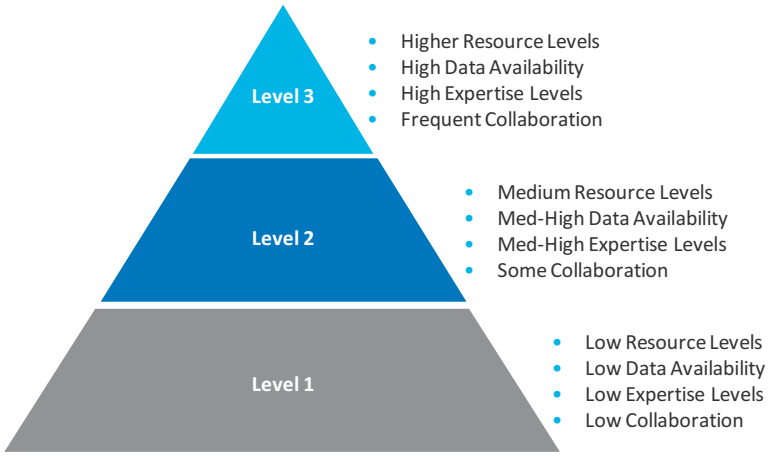
Livelli di competenza per i Distributori e i Produttori

Anche se ogni area di competenza è importante, si osserva che non tutte le aziende posseggono la piena esperienza, o il livello di implementazione del processo, o la disponibilità di tutte le informazioni necessarie. Il C&SJ Journey Model è stato progettato per creare valore per ogni distributore e produttore, indipendentemente dal livello di competenza di base. Il valore base del modello deriva dal fatto che fornisce uno schema logico di pensiero sui consumatori e shopper e su come meglio andare incontro ai loro bisogni, aggiungere valore al loro consumo e al comportamento di acquisto. Sia che un'azienda inizi questo processo con pochi o molti dati, sia che abbia o meno le risorse organizzative e l'esperienza volute, il processo di pensiero logico che sta all'interno del CS&J Framework può portare ad insight di livello superiore e quindi all'aumento delle vendite e dei profitti.

Per fornire delle linee guida per sviluppare le competenze necessarie con l'andare del tempo, è necessario definire tre livelli competenza. Ogni livello è caratterizzato da differenti livelli di risorse, disponibilità di dati ed esperienza. Questi livelli di competenza variabili aiutano oltretutto a definire tre potenziali livelli di collaborazione. Sono mostrati nella figura 6.4. Il livello di competenza 1 descrive quelle organizzazioni che attualmente posseggono dati, risorse e livello di esperienza limitati per portare a termine un lavoro collaborativo basato sul C&SJ. Al livello 2, le competenze sono ad un livello medio, con maggiori capacità di condurre un lavoro collaborativo sul C&SJ. A livello più alto, il livello 3, l'organizzazione è altamente qualificata

all'uso del C&SJ Framework e può dispiegare un alto livello di competenza nell'uso di risorse e di dati nel processo collaborativo.

Figure 6.4 – La piramide delle competenze



Fonte: emnos e TPG

Tutti i distributori e i produttori saranno classificabili in base ad uno di questi livelli di competenza, all'inizio del loro utilizzo del C&SJ Framework. Le caratteristiche generali, che definiscono le competenze in ciascuno di questi tre livelli, sono riassunte nella figura 6.5. Queste caratteristiche forniscono una serie di benchmark per determinare l'attuale capacità di un'azienda ed identificare le aree nelle quali sono maggiori i gap di competenza.

Figura 6.5 - Valutazione e benchmark delle competenze

Capability Level	Data Available	Strategic Framework	Process and Organisation	Level of Strategic Partner
1	Traditional market measures; EPOS data	Proof of concept is focus; projects initiated to validate concept and to determine internal commitment, direction and resource investment	C&SJ project process is used, no formal organisation structure in place, apart from project team	No requirements from outside partners apart from project participation
2	Traditional market measures, household panel data; EPOS data or basket data; qualitative research data	Direction setting by commercial management or CEO; strategic assessment on most valuable consumer/ shopper performance versus competition; strategic concept selling to potential strategic partners in place	Projects underway with dedicated multi-functional resources; C&SJ business process is followed	Strategic partners are ready for piloting new approach
3	Household panel data; loyalty card data; qualitative research data; combined source research	CEO commitment in place; strategic business plan in place; strategic partners selected with strategy concept prepared	Multifunctional organisation (sales-buying-marketing-merchandising) is working collaborative business plans with partners	Strategic partners have minimum of Level 2 capabilities

Fonte: emnos e TPG

Ciò che è più importante è che, malgrado l'attuale livello di competenza, il C&SJ Framework fornisce una serie di linee guida di ingresso e per l'evoluzione di una qualsiasi azienda di distribuzione o di produzione. Come mostrato nella figura 6.6, man mano che i livelli di competenza di espandono, gli obiettivi di business dei distributori e dei produttori, sui quali ci si concentra usando il C&SJ Framework, diventano più avanzati.

Figura 6.6 – Obiettivi di business nel C&SJ Framework per livello di competenza

Level 1 Goals

Retailer:

- How can I enhance category performance with a Manufacturer brand through superior business planning?

Manufacturer:

- How can I build brand performance at a retailer level through superior business planning?

Level 2 Goals

Retailer:

- How can I build shopper loyalty to my store with a Manufacturer brand through superior business planning?

Manufacturer:

- How can I use my brand in its category to build shopper loyalty to a retailer through superior business planning?

Level 3 Goals

Retailer:

- How can I identify and attract target shoppers to my store through collaboration with a Manufacturer, implemented through superior and innovative business planning?

Manufacturer:

- How can I use my brand and business expertise to collaborate with a retailer, to help them identify target shoppers, and use my brands to attract and retain those shoppers across a wide portfolio of categories?

Fonte: emnos e TPG

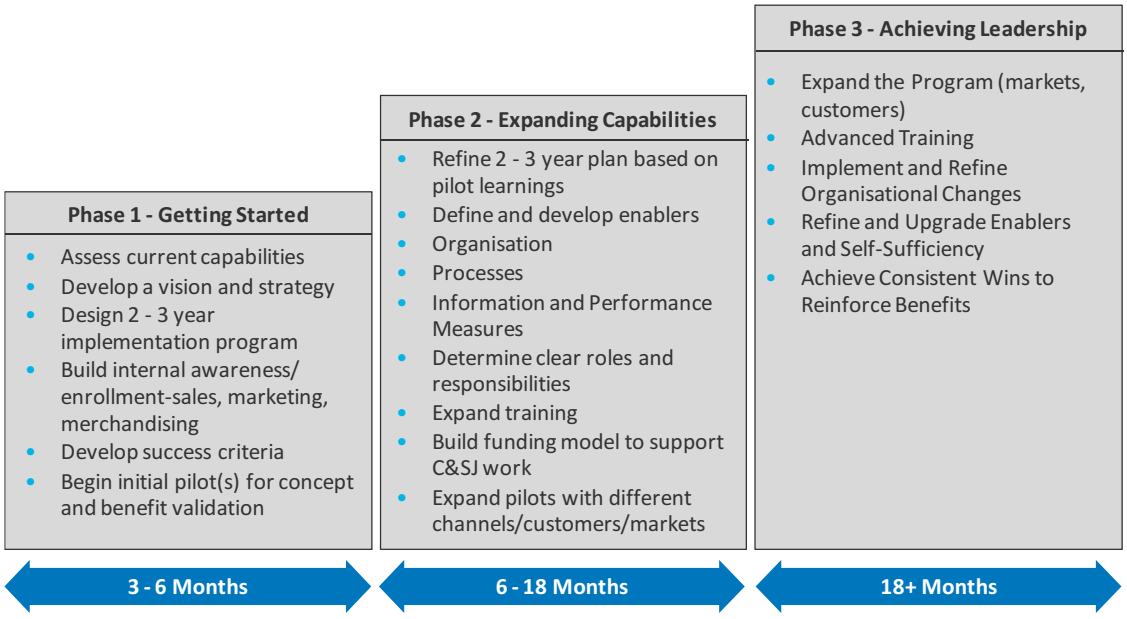
Linee guida raccomandate

Si raccomanda l'utilizzo di una tabella di marcia in tre fasi, per guidare lo sviluppo delle competenze necessarie per mettere in pratica con successo il C&SJ Framework:

- Fase 1 - Primi passi (Livello di competenza 1)
- Fase 2 - Espansione delle competenze (Livello di competenza 2)
- Fase 3 - Ottenere la leadership (Livello di competenza 3)

La figura 6.7 mostra queste linee guida e indica le aree prioritarie di lavoro per ogni fase, alle quali ci si deve riferire per migliorare costantemente le competenze dell'azienda e massimizzare i benefici derivanti dall'uso del C&SJ Framework. I periodi di tempo previsti per ogni fase sono indicati sulla base della disponibilità del necessario committment e degli investimenti in campo.

Figura 6.7 – Le linee guida in tre fasi



Fonte: emnos e TPG

Come indicato nella figura 6.7, il completamento con successo di programmi pilota è un'importante componente della capacità generale di sviluppo del piano. La figura 6.8 descrive passo dopo passo un programma che è stato usato con successo nel completare i programmi C&SJ pilota di ECR Europa. È un processo in sei fasi che coinvolge i partner, allinea i loro obiettivi di business, sviluppa ed implementa un piano di marketing integrato per un segmento target di

consumatori/shopper, basato sulla combinazione di insight C&SJ condotti dai partner di distribuzione e di produzione. Si è dimostrato come sia un modello efficace per condurre un pilota del processo di business C&SJ.

Figura 6.8 – Fasi in un pilota C&SJ

Fonte: emnos e TPG

Requisiti per il successo - Cosa è necessario mettere in campo

Ci sono molti requisiti chiave per l'uso proficuo del modello C&SJ:

Impegno del management: per prima cosa, il processo C&SJ collaborativo presuppone che le parti coinvolte abbiano già capito, al più alto livello manageriale, l'importanza di avere delle strategie di marketing incentrate sullo shopper. Questo impegno dev'essere supportato da investimenti per lo sviluppo delle competenze abilitanti (informazioni ed insight , persone e programmi di finanziamento), per mettere in pratica questo approccio al più alto livello di qualità. Lo sviluppo passo dopo passo del processo C&SJ dev'essere visto, da tutti i livelli manageriali, come un importante componente della strategia generale dell'azienda di approccio al mercato.

Allineamento interno: il C&SJ è per natura un processo multifunzionale. È innanzitutto essenziale che i gruppi funzionali chiave siano concordi riguardo alla sua importanza e che questo si rifletta in piani integrati e multifunzionali. Nelle aziende di produzione, la gestione del brand, le vendite e il customer marketing, sono funzioni che devono essere allineate in termini di obiettivi e strategie. Allo stesso modo, nelle aziende distributive, gli acquisti, il merchandising, il category management, il marketing e le funzioni operative devono essere allineate attorno a obiettivi e strategie basate sullo shopper.

Allineamento esterno: il processo collaborativo si basa sulla comprensione del fatto che i partner devono aver raggiunto il necessario livello di allineamento e impegno organizzativo, prima di muovere verso lo sviluppo di piani di business dettagliati, basati sul C&SJ. Questo allineamento iniziale è cruciale, per assicurarsi che gli obiettivi e la misurazione del successo siano anch'essi allineati e che le risorse non vadano sprecate. Questo pone anche le basi per la condivisione degli insight sullo shopper e il consumatore, essenziali per il successo dell'iniziativa di collaborazione del C&SJ.

Responsabilità: i singoli individui, all'interno di ogni organizzazione, debbono assumersi la responsabilità del processo di business del C&SJ e questa responsabilità dev'essere comunicata con chiarezza sia all'interno della struttura aziendale che ai partner esterni. Dato che il processo di business C&SJ è un'attività multifunzionale, le responsabilità devono essere definite con chiarezza, per assicurarsi che il processo non si perda nella struttura funzionale.

Misurazione della performance: il C&SJ Framework richiede KPI chiaramente definiti, che si allineino con gli obiettivi del distributore e del produttore. Gli indicatori specifici, nella scheda di valutazione del C&SJ, dovrebbero consistere in un insieme bilanciato di KPI che permettano di determinare i benefici del consumatore/shopper, del distributore e del produttore. Ciò che più conta è che questi indicatori devono includere anche dati sulla produttività che assicurino che il ritorno sugli investimenti, compiuti dal distributore e dal produttore, nella creazione di programmi di influenza sullo shopper, stiano ottenendo livelli di guadagno accettabili.

Aspettative di finanziamento: finanziare lo sviluppo di un piano di business C&SJ dovrebbe essere visto, sia dal distributore che dal produttore, come un investimento strategico di crescita a lungo termine e di differenziazione. Dai distributori non dovrebbe essere semplicemente visto come una fonte aggiuntiva di finanziamento ai produttori, o dai produttori semplicemente come un modo di aumentare i loro budget di divisione. Queste prospettive di breve termine distraggono dall'obiettivo principale, incentrato sullo shopper, e diminuiscono significativamente i potenziali benefici derivanti dal processo collaborativo. Dovrebbe invece essere considerata un'opportunità per un'organizzazione il fatto di poter sfruttare al meglio le risorse esistenti e ottimizzare l'uso dei finanziamenti disponibili per influenzare il comportamento dello shopper nel modo più vantaggioso per entrambi i partner.

Riservatezza: il processo collaborativo del C&SJ richiede una stretta cooperazione e fiducia tra il distributore e il produttore. I partner devono desiderare lo scambio di informazioni e di conoscenze, necessarie ad implementare la collaborazione (si veda l'allegato E per dei consigli generali sullo scambio di informazioni). A tale scopo, dovrebbero esserci accordi di riservatezza che incoraggino un'atmosfera di fiducia e sicurezza.

Implementazione/Avanzamento: una delle più frustranti realtà del retail marketing è stata storicamente la realizzazione di un numero di programmi di marketing e merchandising inferiore rispetto a quelli approvati a livello aziendale. Il modello collaborativo di C&SJ ritiene che il lavoro non termini con l'approvazione di un piano, ma continui attraverso la realizzazione, al massimo livello di qualità, e comprende una valutazione finale del programma. Ruoli, responsabilità e misura della performance devono includere le fasi di implementazione del piano di business C&SJ.

Un piano di partenza

La figura 6.9 mostra una pratica lista di controllo di domande e considerazioni che possono essere utili per preparare la vostra azienda a partire con lo sviluppo di un processo interno basato sul modello C&SJ, o per avviare un programma pilota esterno, che usi il C&SJ Framework.

La lista di controllo è strutturata attorno a cinque aree chiave, per pensare alla fase di preparazione (insight e apprendimento sullo shopper, ecc.) e a ciò che è necessario, a cosa fare e quali sono i risultati ottenibili in ciascuna di queste aree.

Senza prendere in considerazione queste aree, rischierete di perdere le significative opportunità che possono derivare dal modello del C&SJ Journey. Concentrarsi su questi elementi, mentre state preparando la vostra azienda a questo lavoro, assicura che il modello di C&SJ sia ben diretto verso le sfide riservate dal futuro, con riguardo alle nuove generazioni di consumatori e shopper, ai loro bisogni e ai nuovi comportamenti e come la vostra organizzazione possa capitalizzare queste nuove opportunità.

La lista di controllo fornisce anche elementi che richiedono decisioni su come desiderate costruire la relazione con il vostro partner distributore o produttore. Aiuta a definire se siano necessari nuovi metodi di lavoro in cooperazione, per guidare queste relazioni nel migrare da metodi di marketing di massa, con attività di push, verso metodi che coinvolgono relazioni one to one.

Figura 6.9 – Lista di controllo di partenza

Area	Domanda chiave	Come agire	Risultato
Shopper insight e apprendimento	1. Come posso utilizzare i dati in mio possesso per segmentare il consumatore/ shopper? 2. Si possono identificare i segmenti consumatore/ shopper che hanno più attrattiva? 3. Quali elementi del C&SJ Framework possiamo completare per i nostri segmenti più attrattivi? 4. A che dati avranno accesso i nostri potenziali partner?	• Segmentazione semplice del consumatore/ shopper • Mappa informativa lungo il C&S Journey per i segmenti selezionati	• Aumenta il grado di chiarezza su quali siano i consumatori/ shopper più attrattivi • Insight per aumentare le attuali value proposition

Strategia di innovazione commerciale	1. Come si può realizzare la volontà di adottare una visione incentrata sul consumatore/ shopper? 2. Siamo d'accordo su chi sono i nostri consumatore/ shopper? 3. Come possiamo utilizzare gli insight del C&SJ per sviluppare una visione migliore al fine di comprendere da dove viene la crescita?	• Rivede gli insight del C&SJ per il consumatore/shopper target • Identifica i bisogni chiave dei consumatori e li traduce in shopping mission • Identifica come il nostro business possa usare i suoi marchi/ offerte di vendita per eccellere con nuove value proposition e i partner che possono aiutare in questo senso	• Basi della strategia • Revisione della visione di crescita • Definizione di un piano di 2-3 anni di innovazione commerciale e identifica potenziali collaborazioni
Modalità vincenti di approccio al consumatore/shopper	1. Quali sono i fattori del cambiamento del consumatore/ shopper che dobbiamo comprendere per favorire la nostra visione di crescita? 2. Quali sono i punti di contatto per accedere al consumatore/ shopper target?	• Costruire degli insight C&SJ per capire come il consumatore/shopper stia cambiando • Usare lo strumento del C&SJ Business Plan Summary per identificare nuovi modi per entrare in contatto con il consumatore/shopper target	• Revisione dei fattori di crescita • Nuovi media o strumenti per esplorare nuovi consumatori/ shopper o nuovi partner
Modalità di lavoro	1. Quali sono le modalità di lavoro per attrarre i consumatori/ shopper?	• Accordo sulle politiche di privacy del consumatore/shopper, quando siano coinvolti dati sensibili	• Politiche interne e linee guida • Politiche è linee

	2. Quali sono le modalità di lavoro con i partner?	• Identificare metodi di lavoro preferenziali con i partner, compresi lo scambio dei dati e le cose da fare e da non fare • Accordi sui dati di ricerca, attività di finanziamento, ecc.	guida da utilizzare nel lavoro comune con i partner potenziali
Risorse & Organizzazione	1. Come possiamo assicurarci di coinvolgere le persone con le giuste capacità nell'organizzazione? 2. Come possiamo assicurarci di avere una mentalità aperta alla collaborazione interaziendale?	• Identificare le persone nel business con capacità in Dati/Ricerca/Insight/Creatività /Collaborazione • Mettere chiarezza in chi fa cosa a. Generazione di insight b. Lavoro in relazione con i partner c. Sviluppo di value proposition d. Pianificazione del business e. Attivazione • Stabilire un lavoro di gruppo multifunzionale che coinvolga le aree Marketing, Category, Business Insight, Commerciale, ecc...	• Coinvolgere le persone giuste • Mentalità responsabile e multifunzionale

Fonte: emnos e TPG

Sommario

Questo capitolo mostra delle linee guida e prepara una lista di fattori che consentono di mettere in pratica con successo il C&SJ Framework. Primo, dal C&SJ Framework, il piano di marketing "in una pagina", che è il prodotto finale proveniente dal processo collaborativo. Sono state di conseguenza definite le quattro aree abilitanti, necessarie ad ottenere questo risultato (Base della Strategia, Informazioni, Insight e Misurazione, Processo di Business, Competenze Organizzative).
Si è parlato successivamente delle linee guida in 3 fasi, consigliate per guidare lo sviluppo delle competenze necessarie ad implementare il C&SJ Framework con successo. In conclusione, alla fine del capitolo, è stata presentata una lista di domande utili per il risultato e un piano pragmatico che spiega come iniziare.

Commenti conclusivi

La capacità dei distributori e dei produttori, grandi o piccoli, di accrescere il proprio business in nuovi ambienti commerciali, dipenderà molto dal successo nello sviluppare ed utilizzare le giuste value proposition per i propri consumatori e shopper target. Innanzitutto, si richiede una profonda comprensione dei bisogni, delle aspettative e del comportamento dei consumatori e degli shopper. Gli insight generati da questa comprensione forniscono le basi per creare delle piattaforme di creazione del valore e programmi offerti al target di consumatori e shopper.

Per essere produttivi tuttavia, gli investimenti in questi insight devono essere guidati da un modello di comportamento del consumatore e shopper che rifletta le realtà del nuovo contesto in cui matura l'atto di acquisto.
Lo shopping multi canale, che combina il tradizionale punto vendita e lo shopping online e sui supporti "mobile", e l'aumentato raggio dei punti di contatto e le opzioni media, sono caratteristiche basilari di queste nuove opportunità d'acquisto.

Per avere successo in questo nuovo mondo, gli insight devono essere tratti da modelli integrati di insight consumatore-shopper. Il Consumer & Shopper Journey costituisce una semplice ma potente idea per ottenere questo risultato. In modo logico, guida alla ricerca di insight e dice dove e come questi insight possano essere sfruttate per cambiare il comportamento e migliorare i risultati del business. Il Consumer & Shopper Journey Framework fornisce una piattaforma collaborativa che permette di sfruttare gli insight combinati e complementari dei produttori e dei distributori. Questi insight integrati vengono convertiti in benefici consumatore/shopper ed aumentano le vendite del distributore/produttore e i profitti, seguendo il Consumer & Shopper Journey Framework.

Il C&SJ Framework sta alla base del marketing incentrato sullo shopper, il passo successivo nell'evoluzione del retail marketing. I suoi principi e metodi, come descritti in questo report, definiranno la prossima era delle pratiche di business collaborativo nel mondo del marketing di consumo dei beni. Sostenuto dai corretti impegni ed investimenti, il C&SJ Framework giocherà un ruolo chiave nel fornire significativi benefici, promessi dallo sviluppo di un strategie di business focalizzate sullo shopper, messe in pratica da distributori e produttori.

La solida teoria del C&SJ Framework, tuttavia, produrrà i risultati richiesti solo se il produttore e il distributore la metteranno in pratica. Esso richiede un impegno del senior management, una visione strategica guidata da una filosofia di business incentrata sullo shopper e lo sviluppo delle competenze per garantire all'azienda di mettere in atto questa nuova pratica di business. Questa relazione getta le basi di un metodo e degli strumenti per i distributori e i produttori che garantiscono il successo nell'esaltante era del marketing integrato consumatore-shopper.
Che il lavoro abbia inizio!

Allegato A: Glossario

Lo scopo di questo glossario è di fare chiarezza sul significato dei termini che hanno rilevanza specifica nel C&SJ Framework; non si punta invece a chiarire tutti i termini tecnici usati in questa pubblicazione, tralasciando la terminologia di processi già noti (ad esempio il Category Management, JAG, ecc.).

Termine	Definizione
Banner	Insegna del distributore
Canale	Percorso attraverso il quale beni e servizi raggiungono il consumatore (via shopper). In questo caso si includono diversi tipi di canali, quello digitale e quello del negozio fisico.
Consumatore	Colui che possiede specifici bisogni, che lo portano all'acquisto di beni e servizi.
C&SJ (Consumer & Shopper Journey)	La mappatura del comportamento e delle decisioni di un gruppo di consumatori/shopper, dal consumo, all'acquisto, al post-acquisto.
Digitale	Acquisti online / Marketing online
Format	Il tipo di negozio, sia digitale che fisico - ad esempio, ipermercato o discount
Insight (sul consumatore/shopper)	Una scoperta rilevante, che punta direttamente al cuore delle motivazioni del consumatore o dello shopper, ai loro comportamenti e/o ai trend del mercato e alle dinamiche, che possano tramutarsi in opportunità di business.
Segmentazione	È la classificazione del consumatore/shopper in gruppi, che presentano simili comportamenti/caratteristiche/bisogni e che consente di costruire insight su uno specifico segmento e iniziative di marketing mirate.
Shopper	Colui che effettua l'acquisto, sia fisicamente in negozio che in modo digitale, online. Può coincidere con il consumatore.
Shopper Marketing	È l'uso di iniziative di marketing e merchandising guidate da insight, per soddisfare i bisogni degli shopper di riferimento, migliorare l'esperienza d'acquisto e potenziare i risultati di business e la brand equity per distributori e produttori.
Segmento di Shopper	Gruppo di shopper caratterizzati da bisogni, caratteristiche e/o comportamenti simili.
Negozio	Luogo utilizzato realmente per lo shopping - fisico o digitale.
Punto di contatto	Un punto, lungo il percorso del Consumer & shopper journey nel quale il consumatore/shopper interagisce e/o può essere influenzato.
Value proposition	L'insieme dei benefici che si promettono ad uno shopper in cambio di un prezzo che lui o lei sono disposti ad offrire.

Allegato B: Metodologia del progetto C&SJ

Il lavoro è stato completato in due fasi - la fase di sviluppo e il test pilota. La figura B.1 sintetizza il lavoro completato in ciascuna di queste fasi.

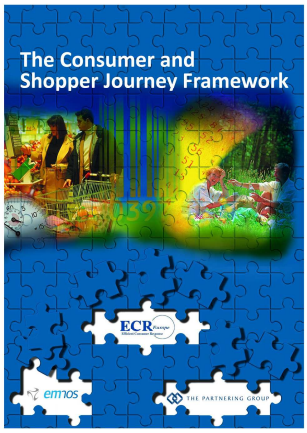
Figura B.1 – Le due fasi del progetto

1. Main Work Stream

- Align on starting C&SJ Framework to build our deliverables
- Develop content under guidance of facilitators
- Split aligned Framework model into work groups
- Facilitate and co-develop content blocks

2. Pilot Work Stream

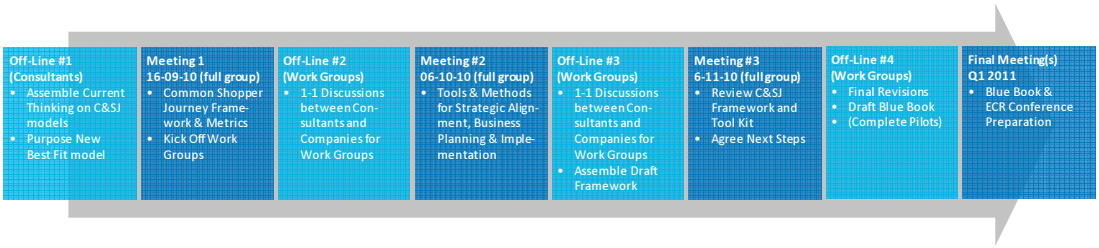
- Validate C&SJ model and process and create case studies via pilots
- Share pilot findings (with agreement of) from pilot parties



Fonte: emnos e TPG

La fase principale ("Main Workstream") si concentra sullo sviluppo del C&SJ Framework e le sue componenti. Questo lavoro è stato completato nel periodo compreso da giugno a dicembre del 2010. La sequenza temporale seguita è mostrata in figura B.2.

Figura B.2 – Il flusso di lavoro (Main workstream)



Full Group Common Consumer & Shopper Journey Framework	• Agree Model describing Steps, Business Questions & Insights	• Write up Definitions & Agreed Model	• Confirm written up Definitions & Agreed Model; • Present reworked business questions sets from subgroups	• Assemble Draft Completed C&SJ Framework & Tool Kit	• Present First Draft Completed C&SJ Framework and Tool Kit	• Undertake final Revisions to C&SJF • Draft Blue Book	• Present Final Version C&SJF • Review Draft Blue Book • Agree on ECR Presentation
Work Group 1 Retailer & Manufacturer Foundations & Alignment (in joint presence)	• Kick off & agree off-line work: proposed set of business questions for strategic framework • Agree on feedback and input gathering from the group	• Provide feedback on Business Questions and approach	• Emnos to present tools on strategic framework scope; • Present proposal Methods & Tools for strategic framework; • Align on process to work methods and tools	• Write up/ refine agreed Methods & Tools • Undertake any final research			
Work Group 2 Collaborative Business Planning & Implementation (in joint presence)	• Kick off & agree off-line work: proposed set of business questions for business planning; • Agree on feedback and input gathering from the group	• Provide feedback on Business Questions and Approach	• TPG to present tools for business planning; • Present proposal Methods & Tools for business planning • Align on process to work methods and tools	• Write up/ refine agreed Methods & Tools • Undertake any final research			

Fonte: emnos e TPG

La seconda fase del lavoro è il test pilota, iniziato a dicembre 2010 e completato nell'aprile 2011. L'obiettivo di questa fase è stato quello di validare e rifinire il C&SJ Framework e fornire un convincente caso di successo per una più ampia applicazione di questo approccio in tutto il settore. Diverse fasi di test sono state completate. La linea temporale per il pilota è mostrata nella figura B.3 .

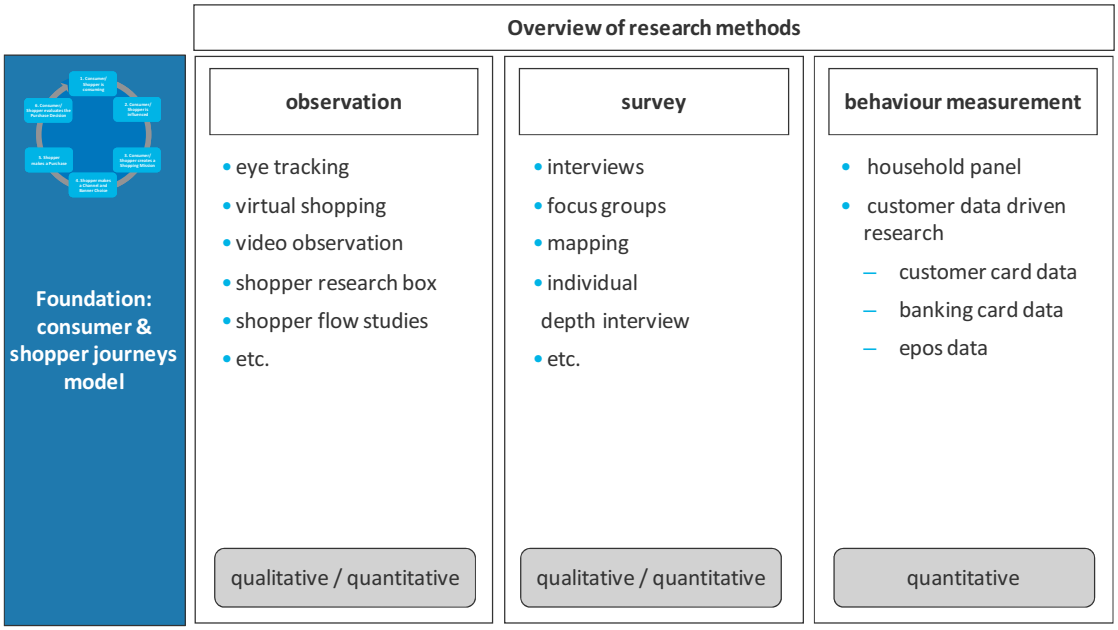
Figura B.3 – Il flusso di lavoro durante la fase pilota

Fonte: emnos e TPG

Allegato C: Panoramica sulle Best Practice di segmentazione e sulle metodologie di ricerca

Ci sono differenti tipi di metodi di ricerca che possono essere utilizzati per misurare e comprendere il comportamento dello shopper. La figura C.1 fornisce una panoramica dei metodi più comuni.

Figura C.1– Panoramica sui metodi di ricerca



Source: Shopper Research Methoden - Beschreibung und Bewertung, 2010, GS1 Germany

Per ciascuna di queste fasi del consumer/shopper journey ci sono differenti tipi di approccio metodologico, che svelano rilevanti insight sul consumatore/shopper.

La figura C.2 dà una panoramica dei metodi per identificare segmenti consumer/shopper di rilievo, le loro caratteristiche salienti e i potenzialità di crescita.

Figura C.2– Metodi per la segmentazione del Consumer/Shopper (CHI)

	Methods to Segment Consumers/Shoppers				
	Research Method	Data Sources	Tools/ Methodologies	Approach	
				Basic	Advanced
Who?	Survey	Questionnaire Customer Card Sign Up	Segmentations and shopper profiles based on predefined customer attributes (age, income, lifestage, etc.)		x
		Panel Research (existing / individual)	Segmentations and shopper profiles based on predefined panel clusters or individually developed attitudinal segmentations		x
		Ad hoc Surveys (online, tel, instore, etc.)	Segmentations and shopper profiles based on specifically designed questions	x	x
	Behavioural Measurement	Household and Consumer Panels	Segmentations and shopper profiles based on observed quantity (Recency, Frequency, Value) and quality (need based) of actual shopping behaviour	x	x
		Payment Card Transactions	Segmentations and shopper profiles based on observed quantity (RFV) and quality (need based) of actual shopping behaviour		x
		Loyalty Card Transactions	Segmentations and shopper profiles based on observed quantity (RFV) and quality (need based) of actual shopping behaviour		x

Fonte: emnos e TPG

La panoramica mostrata nella figura C.3 è relativa ai metodi di ricerca volti a comprendere le ragioni, le motivazioni e le influenze che causano una specifica "shopping mission".

Figura C.3– Metodi per comprendere i fattori che guidano la shopping mission (PERCHÈ)

	Methods to Understand Mission Drivers				
	Research Method	Data Sources	Tools/ Methodologies	Approach	
				Basic	Advanced
Why?	Survey	Questionnaire Customer (e.g. focus groups)	Identify most relevant shopping missions and gain in depth understanding of underlying reasons and motives	x	
		Panel Research (existing / individual) or adhoc surveys	Quantify the relevance of different shopping missions for customer segments and identi-fy and quantify factors that impact shopping missions (e.g. location or competitors)	x	x
	Behavioural Measurement	Household and Consumer Panels	Identify shopping missions through quantitative analysis; combine survey based and behavioural insights		x
		Scanner data	Identify shopping missions through quantitative analysis; provide quantitative insights into shopping missions	x	x
		Loyalty or Paycard data	Identify shopping missions through quantitative analysis; provide quantitative insights into shopping missions		x
		Promotional Contact / Multichannel Communication History	Marketing efficiency modeling (Above The Line, Below The Line)		x

Fonte: emnos e TPG

La seguente figura C.4 dà una panoramica sui metodi per comprendere i fattori che guidano la scelta dello shopper tra i canali/formati e punti vendita.

Figura C.4– Metodi per capire canale/formato/scelta del brand (DOVE)

	Methods to Understand Channel/Format/Banner Choice Drivers				
	Research Method	Data Sources	Tools/ Methodologies	Approach	
				Basic	Advanced
Where?	Survey	Panel Research	Direct questions on channel / format / banner preference to identify major channel / format / banner choice drivers		x
		Ad hoc Surveys (online, tel, instore, etc.)	Direct questions on channel / format / banner preference to identify major channel / format / banner choice drivers; Catchment area definition by check-out surveys	x	
	Behavioural Measurement	Household and Consumer Panels	Analysis of channel / format / banner choices based on actual behaviour; Identification of choice drivers through link with customer attributes, segments, mission preferences		x
		Scanner data	Analysis of mission preferences (as identified in the data) across stores and formats, which allows some conclusions about choice drivers	x	
		Loyalty or Paycard data	Analysis of channel / format / banner choices based on actual behaviour; Identification of choice drivers through link with customer attributes, segments, mission preferences		x
		Geo-demographic data	Catchment area analysis per segment and mission		x

Fonte: emnos e TPG

La figura C.5 mostra la best practice sui metodi di ricerca, volti a comprendere il comportamento degli shopper per ogni canale/formato/punto vendita e come tale comportamento possa venire influenzato e attivato.

Figura C.5– Metodi di comprensione del comportamento d'acquisto (COSA)

What?

Methods to Understand Buying Behaviour				
Research Method	**Data Sources**	**Tools/ Methodologies**	**Approach**	
			Basic	**Advanced**
Observation	Eye tracking	Analysis of orientation and search behaviour in store		x
	Virtual Shopping	Analysis of orientation, search behaviour and purchase in store, allows test of new products and commercial concepts		x
	Video Observations	Analysis of complete shopping process orientation, search behaviour, customer paths, purchase behaviour)	x	
	Shopper Research Box	Analysis of orientation, at the same time tracking of changes in the shelf		x
	Customer Flow Analysis	Analysis of orientation, information and purchase behaviour in store (hidden observation or accompanied shopping)		x
Survey	Interviews	Net promoter score to measure overall customer satisfaction price expectations, price image, etc.	x	
	Focus Groups	Interactive group setting with direct and open questions on shopping experience and reasons for shopping decisions	x	
	Decision Tree Mapping	mapping of products regarding different product attributes, revealing which attributes are most important and decisive to the customer		x
	Individual Depth Interview	Direct and open questions on shopping experience and reasons for shopping decisions		x
Behavioural Measurement	Household and Consumer Panels	Identify shopping behaviour through quantitative analysis; combine survey based and behavioural insights		x
	Scanner data	Identify shopping behaviour through quantitative analysis	x	
	Loyalty or Paycard data	Customer decision trees Price sensitivity and price elasticity analysis Promotion impact analysis Shelf space elasticity analysis		x

Fonte: emnos e TPG

Allegato D: Panoramica della U.S. Retail Commission sulla Shopper Marketing Initiative

Fonte - Il materiale in questo allegato consiste in una serie di estratti, dal rapporto pubblicato dalla Retail Commission on Shopper Marketing, nell'aprile 2010. Include i permessi forniti dall'In-Store Marketing Institute e da The Partnering Group.

Risultati chiave dall'iniziativa della Commissione

Lo Shopper Marketing è la fase più evoluta del retail marketing strategico e, in generale, una componente fondamentale per un efficace consumer marketing.

La forma più essenziale ed efficace dello shopper marketing comprende la collaborazione tra distributori e produttori.

Per essere efficace, lo shopper marketing richiede un piano di collaborazione, che aiuterà a standardizzare molti dei processi operativi necessari nella pratica.

La Retail Commission sullo Shopper Marketing è stata costituita per sviluppare un modello a garanzia di un'efficace collaborazione distributore-produttore, che guidi verso risultati di business di cui possano mutualmente beneficiare entrambe le parti.

Gli obiettivi della Commissione comprendono anche lo sviluppo di uno schema di requisiti strategici, operativi, organizzativi di cui i distributori necessiteranno per integrare efficacemente lo shopper marketing nelle loro attività di business esistenti.

Uno shopper marketing di successo inizia dallo sviluppo di un piano strategico, che serva da guida per i distributori, da seguire sia all'interno dell'azienda, sia per i loro partner del'industria.

La collaborazione, in determinati casi, potrebbe iniziare a livello di pianificazione strategico, ma molto spesso si manifesterà nello sviluppo congiunto di piattaforme di comunicazione, incentrate sullo shopper e programmi d'azione di marketing e merchandising.

Per realizzare completamente le potenzialità dello shopper marketing, i distributori e i produttori devono sviluppare relazioni di lavoro che siano, rispetto al passato, più aperte, produttive e orientate al risultato.

Scopo della Commissione

La Retail Commission sullo Shopper Marketing è stata istituita dall'In-Store Marketing Institute e The Partnering Group (TGP) nell'aprile del 2009. L'obiettivo era quello di sviluppare le linee giuda per un processo razionale e decisionale, che rendesse possibile per i distributori sfruttare gli insight dei produttori e altre risorse in iniziative di cambiamento, per migliorare la shopping experience e accrescere la fedeltà dei clienti, aumentando le vendite e i profitti di entrambe le parti.

La Coca-Cola Co. è stata lo sponsor principale del progetto. Ventidue aziende hanno composto la Commissione, comprese dieci leader del mercato retail (Food Lion, GiantEagle, Marsh Supermarkets, ShopRite, Meijer, SchnuckMarkets, Supervalu, Walgreens, Wegmans e Wal-Mart); dieci produttori (Coca-Cola, Campbell's, Chiquita, Clorox, HewlettPackard, Hershey's, Johnson & Johnson, Sara Lee, Kellogg's e Kimberly-Clark) e tre agenzie (Arc, Mars e TPN).

Obiettivi della Commissione

1. Creare una definizione concisa di shopper marketing che si riferisca ai potenziali benefici sia per i produttori che per i distributori dei prodotti.
2. Presentare una serie di principi chiave che servano come fondamento dell'attività collaborativa di shopper marketing
3. Sviluppare uno schema di base del processo collaborativo, che possa fungere da "punto di partenza" per una pianificazione efficace ed efficiente.

Obiettivi chiave

Gli obiettivi chiave di questo programma sono:

1. La definizione di shopper marketing;
2. Una serie di principi guida alla pratica dello shopper marketing;
3. Un modello di pianificazione collaborativa di shopper marketing.

Definizione - la definizione raccomandata dalla Commissione è la seguente:

Lo shopper marketing consiste nell'uso di iniziative di marketing e di merchandising guidate dagli insight per soddisfare i bisogni di shopper target, potenziare l'esperienza di shopping e aumentare i risultati di business e la brand equity, per distributori e produttori.

Principi - i seguenti principi sono stati sviluppati per guidare lo shopper marketing:

-- Sponsorizzato e attivato dai distributori: nelle partnership efficaci, i produttori compiranno i passi necessari ad allinearsi con il modello di marketing e di segmentazione dello shopper adottato dai distributori, per sviluppare programmi strategici o attività tattiche. Essi aiuteranno i distributori a presentare agli shopper un messaggio di brand coerente e chiaro, attraverso tutti i punti di contatto - comprendendo che il negozio fisico, anche se fondamentale per il successo, non è l'unico mezzo che si può sfruttare.

-- Fornire eccellenza nell'esecuzione: i distributori devono adottare procedure e sistemi di misurazione, per assicurarsi l'allineamento funzionale interno. È fondamentale, dato la storica carenza del marketing nel punto vendita – ossia la debole esecuzione - che sia potenziato attraverso il processo collaborativo. Un'area chiave, su cui lavorare, è il collegamento cruciale tra le funzioni del category management e lo shopper marketing.

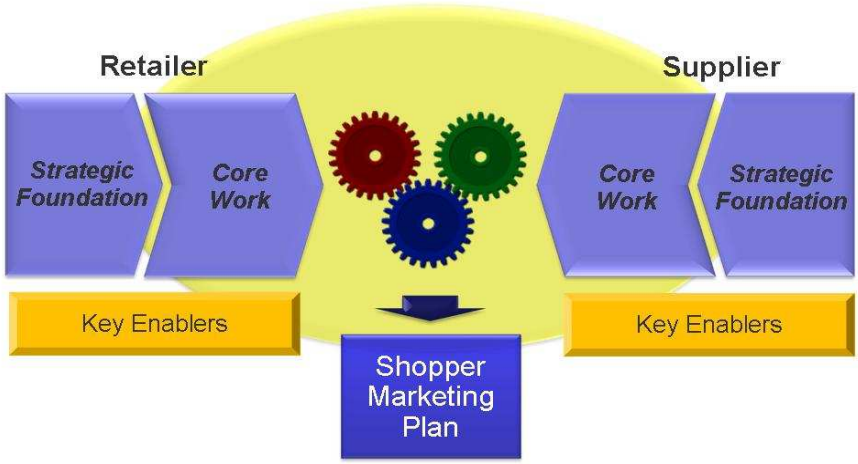
--Farsi guidare da un processo di pianificazione strategica: le partnership di maggior successo saranno quelle che uniscono le forze intellettuali ed organizzative, rispettivamente di ogni partner, per ottenere l'effetto massimo, condividendo gli insight sullo shopper/consumatore e sfruttando la brand equity di ciascuno. Essi si collegheranno ai piani di business sia dei distributori che dei produttori, in un lavoro comune per assicurare l'allineamento operativo e l'eccellenza nel punto vendita e sviluppare una scheda di valutazione condivisa che permetta di comprendere le metriche di performance.

--Fornire reale valore allo shopper: lo shopper marketing efficace guarda oltre gli incentivi a breve termine, al fine di potenziare l'esperienza dello shopper e fornire il valore promesso, favorendo così la fedeltà sia nei confronti dei punti vendita che del brand. Se questo non esclude dalle opzioni possibili una riduzione temporanea dei prezzi e altre promozioni base, ci si dovrà concentrare strategicamente sugli specifici segmenti di shopper e punti vendita.

--Creare efficienze e risultati migliori: per giustificare il riallineamento organizzativo e i continui miglioramenti nelle pratiche di business attuali che verranno richiesti, lo shopper marketing collaborativo deve fornire modalità più efficaci di raggiungimento dello shopper target. Questo implica da un lato una maggiore soddisfazione per lo shopper, dall'altro un migliore ritorno sugli investimenti.

Modello di shopper marketing collaborativo – Questi principi danno il fondamento filosofico di un processo più formale, nel quale i distributori e i produttori sviluppano congiuntamente un "piano di shopper marketing" per guidare le loro attività collaborative, evidenziare gli obiettivi, assegnare i ruoli e documentare tutti i parametri necessari del lavoro da compiere. Il macro-modello generale è mostrato nella figura D.1.

Figura D.1 – Il macro-modello di shopper marketing

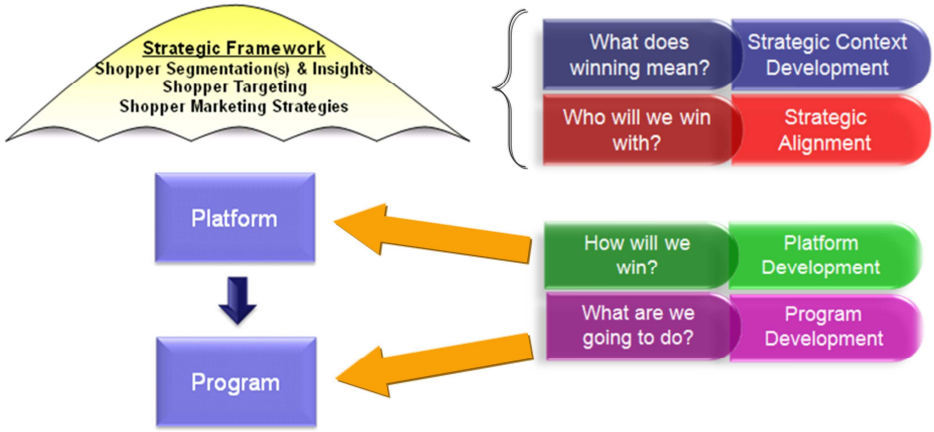


Fonte: The Partnering Group e US Retail Commission on Shopper Marketing

Il piano di shopper marketing

Il piano di shopper marketing sarà un documento fisico che si concentra su cinque aree di business. I passi chiave del processo sono mostrati nella figura D.2.

Figura D.2 – Il processo di pianificazione dello shopper marketing



Fonte: The Partnering Group e US Retail Commission on Shopper Marketing

Sviluppo del contesto strategico (cosa significa vincere?) - Quali sono gli obiettivi e le strategie a livello di azienda , di insegna e reparto/funzione? Qual è la logica dietro queste strategie? Come si misura il successo? Quali sono le politiche e le linee guida da applicare?

Allineamento con lo shopper (con chi vinceremo?) - Quali sono i segmenti di shopper dell'azienda? Cos'è che conta per questi segmenti? Che valore hanno per l'azienda? Come si allineano con i segmenti di shopper su cui si concentrano i principali produttori? Quali segmenti rappresentano delle priorità e perché?

Sviluppo della strategia (che cosa serve per vincere?) - Quali sono le aspettative chiave dei segmenti di riferimento? Quanto è importante ciascuna aspettativa? Quali reparti, categorie e marchi sono fondamentali per i target? Cosa si aspettano dai distributori? Quali strategie soddisferanno queste aspettative?

Attuazione (come si fa per vincere?) - Quali sono le piattaforme? Quali sono i programmi ? Quali elementi tattici possono essere utilizzati? Come saranno dispiegati? Come saranno misurati i risultati?

Misurazione (Come si misura il successo?) - Il piano utilizzato sta portando i risultati sperati? Di quali modifiche necessita?

I tre livelli di collaborazione

La commissione identifica tre livelli potenziali di collaborazione: strategia, piattaforma e programma.

Livello strategico - Esiste molto potenziale, per i distributori e i produttori, nel lavorare assieme, a livello strategico, allo sviluppo di strategie comuni di shopper marketing. Per la maggior parte di loro, tuttavia, la Commissione è giunta alla conclusione che questo lavoro comune, che implica lo stabilire quali siano core mission e fattori di business per ciascuna azienda, sia prima di tutto una funzione interna all'azienda stessa, con contributi ottenuti dai partner chiave in base a quanto necessario piuttosto che attraverso uno sviluppo comune.

Il livello di piattaforma implica lo sviluppo congiunto di assi chiave nella strategia del distributore di approccio al mercato, temi globali e value proposition che permettano al retailer di comunicare agli shopper i suoi messaggi più importanti. Molti distributori hanno piattaforme multiple attraverso le quali conducono un gran numero di attività rivolte agli shopper. Per la collaborazione a livello di piattaforma, ai produttori è richiesto di dimostrare insight significativi e altre risorse, per permettere ai distributori di riconoscerli come partner strategici.

Il livello di programma comporta campagne di marketing e merchandising specifiche, che fungano da meccanismo di attivazione per le piattaforme comuni di cui sopra. Questi programmi possono sia garantire un continuo veicolo di comunicazione efficace, sia, in taluni casi, implicare campagne una tantum.
La natura meno intensa dei programmi consente la partecipazione di tutti i produttori, spesso grazie alla loro capacità di "entrare in gioco" anche dopo che sono state sviluppate le piattaforme dei distributori, o anche dopo che gli stessi programmi sono stati pianificati. Infatti una volta che questi produttori avranno raggiunto la comprensione delle piattaforme e delle strategie di marketing dei distributori, molti di loro potrebbero mostrare le capacità di presentare idee di programma in grado di adattarsi al modello strategico stesso dei distributori.

Fattori chiave

La Commissione identifica le seguenti quattro aree di competenza chiave che un'organizzazione di "best practice" dovrà sviluppare per raggiungere il pieno potenziale dello shopper marketing.

--Eccellenza strategica: l'azienda ha una visione chiara ed articolata ed una strategia per lo shopper marketing che la permea, attraverso la sua organizzazione, a partire dai dirigenti e che è incorporata in tutti i suoi piani di business. Si comprende come la pratica richieda l'adozione di aspettative a lungo termine e strategie progettate per portare beneficio sia al produttore che al distributore. È vincolante dedicare risorse sufficienti alla pratica.

--Eccellenza nel processo: l'azienda ha stabilito un processo multifunzionale che integra gli obiettivi (ove possibile) relativi al marketing, al merchandising, alle vendite, al customer management, al category management e le attività nel punto vendita. Questo processo sarà adattivo, per consentire diversi livelli di collaborazione, e includerà meccanismi per dirigere e

utilizzare ricerche sugli shopper. Includerà anche procedure di attivazione e indicatori a livello di punto vendita.

--Capacità organizzative: il livello dello shopper marketing all'interno dell'azienda gli conferisce un appropriato grado di autorità e di controllo e lo posiziona in modo chiaro come ”trampolino” per l'avanzamento di carriera. Gli esperti di shopper marketing avranno un’esperienza diversificata in marketing, vendite, ricerca e altre funzioni. Le competenze dovranno essere impiegate efficacemente a livello di rapporto diretto con i partner e sfrutteranno intelligentemente le risorse delle agenzie di marketing e di altri servizi esterni.

--Sistemi informativi/Capacità di misurazione: tutte le funzioni interne all'azienda hanno stabilito e accettato una serie di parametri comprensivi e bilanciati, che includono chiare misurazioni dei benefici per i partner. Le tradizionali metriche delle aziende, basate sulle vendite, sono state integrate con le misurazioni della brand equity e/o del livello di fedeltà dello shopper e si evolveranno per valutare tutti gli aspetti del comportamento dello shopper e i processi di acquisto. I produttori implementeranno meccanismi che traducano gli insight sui consumatori in insight operativi sugli shopper.

Allegato E: Conformità antitrust nei progetti sul demand side - Linee guida europee per la conformità alla legge sulla concorrenza

Queste linee guida offrono solo una traccia generale e non sono sostitutive di pareri legali per le situazioni specifiche. Le aziende sono considerate individualmente responsabili della loro conformità alla legge e sono inoltre invitate ad ottenere un proprio parere legale prima di impegnarsi in qualsivoglia progetto ECR demand side. Per non creare equivoci, il rispetto di queste linee guida non può essere sostitutivo della responsabilità legale.

Nei progetti demand side, come il Consumer & Shopper Journey Insights, il Consumer Value Management, il Category Management, l' Efficient Product Introduction, il JAG, ecc., la stretta cooperazione e fiducia tra produttori e distributori è la chiave per il successo.

Tuttavia, è altresì essenziale che tutti i progetti ECR siano pianificati e implementati senza che ciò comporti la violazione delle norme europee sulla concorrenza. Le regole europee in tal senso si applicano a tutte le aree di business in molte circostanze, all'interno e all'esterno del contesto ECR. Di seguito si intende spiegare le più importanti applicazioni di queste norme relative ai progetti ECR sul demand side. Le regole sulla concorrenza sono inoltre applicabili anche ai progetti supply.
Le seguenti regole base dovrebbero essere sempre applicate. Fallire in questo significa correre un serio rischio di violazione delle leggi. Per evitare qualsiasi incomprensione, i partner commerciali devono adottare, nella pratica giornaliera, il punto 1 di queste regole come parte del loro patto di cooperazione, nei loro progetti ECR demand side.

1. Il ruolo reciproco dei produttori e dei distributori

In accordo alla pratica stabilita in Commissione Europea, ogni accordo o intesa tra un produttore ed un distributore che restringa la libertà di quest'ultimo di determinare i prezzi di rivendita, viola l'art. 101 del TFEU (ovvero è proibito mantenere fisso il prezzo di rivendita). Un produttore può solo fornire "raccomandazioni", non vincolanti, sul prezzo di rivendita, senza alcun impegno contrattuale da parte del distributore, ad accettare tali suggerimenti (e senza alcuna pressione o incentivo economico).

Allo stesso modo, un distributore è tenuto a non stringere accordi o intese con i produttori su quali prodotti (specialmente dei concorrenti) debbano essere presenti a scaffale o quali termini e condizioni di scorta di qualsiasi prodotto debbano esserci. Il produttore può naturalmente accordarsi con il distributore su quali dei prodotti che possiede debbano essere messi in assortimento.
È essenziale dunque che il produttore fornisca solamente suggerimenti non vincolanti su come approcciare lo specifico gruppo di consumatori target, su come migliorare la categoria, su quali prodotti debbano esservi inclusi (rimossi, mantenuti o aggiunti in assortimento), su quali fasce di prezzo raccomandate applicare (ad esempio la fascia "premium" e "discount"), o su come posizionare con maggiore successo un nuovo prodotto sullo scaffale.

Il distributore rimane libero di seguire o meno tali suggerimenti, forniti dal produttore. Esso è altresì libero di non sottoscrivere alcun patto o intesa col produttore stesso, concernente il

posizionamento di prezzo da applicare alla categoria, la selezione dei prodotti inclusi nella stessa, o i termini e le condizioni di scorte e e listing dei prodotti.

Un category advisor non cercherà mai di anteporre i suoi interessi personali, tentando di persuadere il distributore a tenere o applicare trattamenti meno favorevoli a prodotti della concorrenza.

Non potranno mai esserci accordi per boicottare una qualsiasi parte terza.

2. Divieto accordo o scambio di informazioni confidenziali tra concorrenti

Norma fondamentale della legge sulla concorrenza è che non possa esserci uno scambio tra concorrenti di informazioni commerciali sensibili, specialmente strategiche, come i prezzi praticati recentemente o da applicare in futuro, volumi di vendita, termine delle scorte, ecc. e, ovviamente, che non possa esserci alcun patto o accordo su questi temi. Questa norma non si limita solo allo scambio diretto tra concorrenti, ma anche agli scambi che si creano con parti terze (ad esempio i produttori non possono passare alcuna informazione confidenziale sul distributore, comprese le informazioni sui prezzi ad altri distributori e questi, a loro volta, non possono fornire alcuna notizia riservata su un produttore ad altri produttori).

Tra i concorrenti dunque non deve esserci alcuna discussione, accordo o intesa riguardo le loro quote assortimentali del loro prodotto, composizione dell'assortimento stesso, prezzi e promozioni. Un produttore può ricevere da un distributore, nella misura necessaria alla sua missione di category management, informazioni su un concorrente, ma limitatamente ai volumi di vendita del prodotto e ai prezzi correnti di un brand specifico. Il team che si occupa del category management, nelle aziende di produzione, deve mantenere tutte le informazioni confidenziali e assicurare che queste non vadano oltre l'interesse degli stessi membri del team (ad esempio, le informazioni non sono trasferite ad altri team in azienda, che trattino o meno con il distributore per altri progetti). Un produttore non deve mai scambiare informazioni con un concorrente circa recenti, attuali o futuri prezzi, promozioni, o altre informazioni sensibili di business.

I concorrenti non devono sviluppare congiuntamente metodologie che consentano loro di accedere ad informazioni sensibili sui loro concorrenti, informazioni che altrimenti non avrebbero posseduto se non appunto sviluppando tali sistemi congiunti, o attraverso collusione con i loro stessi concorrenti. Ad esempio, distributori in concorrenza non faranno riferimento ad uno stesso category advisor, per scambiare informazioni con altri distributori o ricevere consigli su prezzi e vendite, in conseguenza a tali informazioni. Inoltre, i produttori non dovrebbero usare la loro posizione di category advisor con l'intenzione di coordinare la loro condotta d'affari in base ai concorrenti, ad esempio consultando o concordando quote di categoria, promozioni o prezzi.

Il category management dovrebbe sempre essere una relazione tra un distributore ed un produttore. La decisione di nominare, o diventare, un category advisor dev'essere presa su

questa base one to one (un produttore ed un distributore) e non ci dev'essere comunicazione con i concorrenti su questa questione.

3.Trasparenza

Per migliorare la trasparenza, è raccomandabile che la nomina di un category advisor sia resa pubblica, ad esempio, attraverso l'organizzazione di un concorso.

È inoltre buona norma che l'accordo sul category management fissi chiaramente anche quali saranno le specifiche responsabilità dei category advisor.

Disclaimer

Questo documento è promosso dai membri di ECR Europe ed è stato redatto grazie al supporto attivo delle aziende che vi hanno partecipato; il team del progetto è stato sostenuto da consulenti, emnos e da The Partnering Group.

Tuttavia, le aziende aderenti a ECR Europe, le aziende partecipanti o le organizzazioni, così come emnos e The Partnering Group, individualmente o collettivamente, non appoggiano necessariamente ogni tecnica, processo o principio descritto nel documento. Il materiale in questo documento è a solo titolo informativo e ogni suo utilizzo è condotto a rischio e pericolo della sola azienda che usi tali nozioni, senza alcuna responsabilità da parte di ECR Europe, degli autori del testo e delle compagnie e aziende aderenti.

Le aziende che intendono utilizzare il materiale presentato in questa pubblicazione dovrebbero assicurarsi di seguire e rispettare ogni legge e regolamento presenti, comprese le leggi sulla concorrenza e il trattamento dei dati sensibili.