

INDUSTRIA E GDO, È L'ORA DELLA 'COOPETITION'

DAL BRACCIO DI FERRO ALLA COLLABORAZIONE. È IL CAMBIO DI PASSO CHE LA NEGOZIAZIONE DOVREBBE COMPIERE, PER TRASFORMARSI DA TERRENO DI CONFRONTO MUSCOLARE A FINESTRA DI OPPORTUNITÀ PER INDIVIDUARE RECIPROCI VANTAGGI

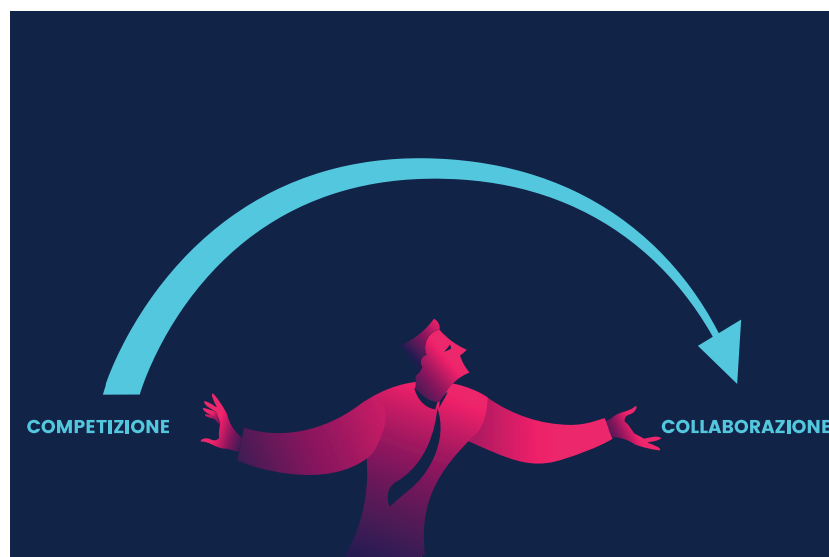
Antonello Vilardi

Quando gli addetti ai lavori parlano delle trattative tra Gdo e industria, c'è un aggettivo che ricorre nei loro discorsi e che di per sé inquadra la questione: muscolare. **La negoziazione come una sfida a 'braccio di ferro', in cui solo uno vince.** L'evoluzione del panorama distributivo in un sistema a concorrenza verticale – con i retailer che spingono le vendite dei propri marchi commerciali nella corsa contro i brand dell'industria – non ha di certo facilitato le cose. Va detto però che non esistono solo i muscoli: oggi più che in passato si va diffondendo la consapevolezza di poter prosperare grazie alle potenzialità della controparte, interpretando la negoziazione come un momento costruttivo e non solo competitivo.

Alla base di questa nuova modalità di relazione commerciale c'è il principio della 'coopetition', che concilia 'cooperation' (cooperazione) e 'competition' (competizione). L'idea che si possa 'competere cooperando' o 'cooperare competendo' a prima vista può sembrare paradossale, considerato che

IN BREVE

- Si apre la stagione dei rinnovi contrattuali, resa più complicata dai trend inflazionistici e dall'inasprirsi della concorrenza verticale tra marchi commerciali e brand dell'industria
- La 'coopetition' tra fornitore e insegna significa collaborare nella fase di 'creazione del valore' per poi competere in quella di 'appropriazione del valore'



si tratta quasi di sovvertire le comuni strategie in uso, ma merita una riflessione non sommaria in una fase in cui si sente l'esigenza di fondare il rapporto negoziale su basi nuove, più solide e sostenibili (economicamente e non solo).

L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI FORZA

Gli operatori attivi nello stesso sistema, pur con ruoli differenti (imprese industriali e insegne distributive), portano all'attenzione dei consumatori prestazioni di innumerevoli prodotti (perfettamente confrontabili) e stanno ora comprendendo che è possibile adottare un approccio reciprocamente vantaggioso, sebbene più complesso, e articolato sullo schema 'win-win', dove non necessariamente 'una parte vince e l'altra perde'. **La 'coopetition' si verifica quando le aziende interagiscono con parziale congruità di interessi, collaborando tra loro per ricavare una quantità di valore più elevata rispetto a quella ottenuta senza interazione e con antagonismo.** Il fenomeno, piuttosto recente, deriva dall'impostazione che le controparti scelgono di seguire nel corso delle negoziazioni e soprattutto dopo di queste, nelle interazioni quotidiane. **Proviamo però a collocare la 'coopetition' lungo la sequenza storica che ha caratterizzato i rapporti tra industria e distribuzione.** Quattro sono i periodi cruciali che inquadrano, in Italia, le relazioni fra questi due indispensabili operatori del mercato (il terzo, ovviamente, è il consumatore finale).

Le fasi da identificare sono:

- 1 1900-1950: **prevalenza del grossista**;
- 2 1950-1970: **predominio dell'industria** nel rapporto di collaborazione con la distribuzione;
- 3 1970-1990: **competizione serrata** nel rapporto di canale;
- 4 1990-oggi: **predominio della distribuzione** nel rapporto di collaborazione con l'industria e apparizione della 'coopetition'.

La centralità dei grossisti, tipica della prima metà del XX secolo, è stata soppiantata dall'iniziativa industriale finché questa stessa ha propiziato il delinearsi della distribuzione quale influente e organizzata identità del mercato. I nostri, invece, sono tempi che vedono le controparti incamminarsi lungo un percorso che le trova collaborative nella fase iniziale di 'creazione del valore' (secondo lo schema win-win) per poi fronteggiarsi in termini competitivi (secondo lo schema win-lose) nella fase di 'appropriazione del valore'.



Mdd

La **marca del distributore** consente ai retailer di abbassare i prezzi dei prodotti, ottenere **maggiori margini di ricarico** e fidelizzare, ma crea le condizioni per una **contrapposizione** tra identità distributiva e industriale

LA CONCORRENZA VERTICALE

Si è già accennato al tema della concorrenza verticale, la cui genesi va ricercata anche nella prepotente affermazione dei discount. Tra le risposte messe in campo dalle altre imprese della Gdo c'è lo sviluppo delle marche commerciali, che consentono ai retailer di abbassare i prezzi dei prodotti, ottenere maggiori margini di ricarico e incrementare la store loyalty. In questo modo, però, si sono create le condizioni per una contrapposizione tra identità distributiva e industriale. In pratica, **il predominio della distribuzione nelle relazioni di canale è il risultato spiccio dello sviluppo dei discount, oltre che dei rapporti di copacking.** Infatti, premettendo che il discounter non vende marche, bensì la convenienza evocata dall'insegna, spicca la sua piena autonomia nei confronti dell'industria al momento di definire la politica assortimentale. E maggiore libertà, sempre rispetto alla controparte industriale, l'ha conquistata tutta la Gdo, grazie alla possibilità di selezionare – ed eventualmente sostituire, in maniera tutto sommato abbastanza agevole – i copacker a cui assegnare la realizzazione dei prodotti a marchio privato. Ad ogni buon conto, **lo sbilanciamento – più o meno significativo – di potere a favore della distribuzione non toglie nulla alla natura relazionale di rapporti basati sulla performance complessiva**, in cui assumono particolare rilevanza la progettazione di prodotto, la definizione di standard qualitativi e l'impegno per un servizio di lungo termine.

A incentivare una più stretta cooperazione tra imprese industriali e commerciali sono la diversa posizione degli attori del canale e le specifiche leve di marketing che ciascun attore possiede o gestisce. **Sebbene l'industria abbia il pieno controllo sulla realizzazione del prodotto, non dispone delle informazioni necessarie alla produzione di nuovi beni o alla personalizzazione di quelli già esistenti** in funzione delle esigenze degli individui. Non può inoltre – aspetto tutt'altro che trascurabile – controllare il posizionamento del prodotto nel punto vendita.

Per altro verso, la distribuzione riesce a orientare il comportamento del consumatore in store, attraverso layout differenziati (per categoria e occasione d'acquisto) e per mezzo della discrezionalità nella composizione dell'offerta assortimentale, ma il suo successo continuerà a dipendere indissolubilmente dal funzionamento corretto dei flussi di approvvigionamento trasmessi dall'industria.

IL RUOLO DELLE SUPERCENTRALI

La lunga e consolidata esperienza nell'ambito dei rapporti tra industria e Gdo fanno di **Pasquale Matullo, Direttore Commerciale Despar Servizi**, una voce interessante da ascoltare sul tema. Esattamente un anno fa Despar Servizi – in collaborazione con Crai Secom, C3 e D.It-Distribuzione Italiana (Sigma, Sisa, Coal) – ha dato vita alla **supercentrale Forum**, che ad oggi rappresenta il 9,1% di quota di mercato largo consumo confezionato, 5 miliardi di acquistato dall'industria di marca, con un presidio del territorio costituito da oltre 6mila negozi. Nonostante un 'pacchetto fornitori' decisamente corposo, Matullo concorda sulla necessità di approfondire i rapporti e dunque collaborare: "Nel nostro caso il numero di fornitori totali è circa 500, con oltre 700 linee contrattuali. Di questi, 450 sono fornitori di Forum, mentre il resto fa capo a Despar Servizi. Per i principali tra quelli gestiti da Forum sono previsti tre livelli di negoziazione: supercentrale per le condizioni d'acquisto quadro, centrale e infine Ce.Di., in cui hanno luogo le negoziazioni con prestazioni aggiuntive in funzione dello sviluppo del business industriale".

In Despar Servizi l'organizzazione contempla l'attività di tre Category Manager, a ciascuno dei quali sono assegnate varie categorie merceologiche, così suddivise:

- ① grocery dolce, salato e ricorrenze;
- ② freschi, surgelati e beverage;
- ③ igiene casa, igiene persona, petfood e no food.



60%

La quota di mercato rappresentata dalle supercentrali nel panorama distributivo italiano

"I Category Manager – continua Matullo – ricoprono il ruolo di Capo Team della Commissione di riferimento all'interno di Forum. In genere, non si ricorre ad avviciamenti tra di loro, al fine di mantenere intatte le competenze e le sfere d'azione".

La prossima stagione negoziale si preannuncia difficile: la necessità di rivedere i listini si scontra con la giusta esigenza di non far ricadere gli aumenti sulla clientela. "La tornata contrattuale parte da questo mese di novembre – spiega Matullo – dopo una fase di pianificazione delle attività e definizione degli obiettivi di rinnovo. Ci aspettiamo di raggiungere una percentuale di rinnovo dell'80% entro il primo trimestre, per poi concludere la tornata a maggio 2022. Stiamo riscontrando già diverse richieste di importanti aumenti di listino, dettate dall'incremento dei costi nelle materie prime e nelle altre spese legate al prodotto. È una situazione che genera conflittualità: dovremo controbilanciare gli aumenti con richieste di rinnovo tali da mantenere i livelli inflattivi bassi e così evitare di scaricare sui consumatori finali gli aumenti dei prezzi".

Inoltre, le trattative si svolgono in un contesto ancora viziato dal Covid. "La nostra volontà è quella di riprendere a incontrare fisicamente i fornitori – premette Matullo – nel rispetto delle norme e delle procedure anti-Covid. Al momento, non abbiamo ancora definito i dettagli per lo svolgimento degli incontri, ma certamente verrà adottata una modalità 'mista' che prevede negoziazioni in presenza e in video call, visti anche i buoni risultati ottenuti lo scorso anno. In quella tornata, nel negoziare l'accordo Forum per i quattro gruppi che hanno dato vita alla supercentrale, si è data priorità alla quantità, quindi all'accordo con maggior ricchezza contrattuale, mentre nella prossima tornata proveremo a migliorare la qualità dei contratti, cercando di semplificarli e renderli più adatti alla tipologia dei nostri punti di vendita".

LA RINCORSA SUI PREZZI DI CESSIONE

I mesi di pandemia hanno fatto registrare un boom di vendite online, "che nei contratti sono principalmente definite 'extra budget' – dichiara Matullo –. Quanto alle voci delle prestazioni, spesso vengono aggiornate, anche per rispettare le norme previste dall'Antitrust. I contratti stipulati dai vari gruppi della Gdo sono piuttosto simili, in termini di voci contrattuali, ma quelli della Do hanno una numerica maggiore



"Intendiamo riprendere a incontrare i fornitori nel rispetto delle norme anti-Covid"

Pasquale Matullo, Direttore Commerciale Despar Servizi



relativamente a controprestazioni, per via della storicità di tali accordi”.

Decenni di alleanze talora mutevoli tra i retailer non avrebbero, secondo Matullo, portato a una situazione di completa omogeneità in termini di condizioni: **“Penso che ci possano essere ancora delle differenze nelle condizioni di cessione tra le supercentrali, che rappresentano circa il 60% del mercato.** Differenze dovute a storicità, composizione dei gruppi e struttura della rete distributiva. Inoltre, negli ultimi anni non ci sono stati passaggi da una supercentrale all'altra, cosa che avrebbe potuto determinare allineamenti delle condizioni”.

In merito all'ipotesi di limitare la quantità di controparti o di variare le configurazioni contrattuali, Matullo precisa che al momento “non è prevista alcuna riduzione del numero di fornitori. Anzi, rispetto alla nostra ex supercentrale (Aicube, ndr) la numerica è addirittura aumentata. **Personalmente, per quanto riguarda le nostre organizzazioni, non ritengo che contratti biennali e ‘prezzo net-net’ rappresentino modalità praticabili e ottimali, sia per l'industria che per la distribuzione.** La tecnologia può aiutare nel percorso di semplificazione del rapporto fornitore-insegna? “Può essere di supporto nella misurazione delle performance – conclude Matullo – ma la sua applicazione dipende dalle caratteristiche delle prestazioni concordate e, più in generale, dalle reti di vendita”. ■

© Riproduzione Riservata

“Nella prossima tornata in Forum proveremo a migliorare la qualità dei contratti, cercando di semplificarli e renderli più adatti alla tipologia dei nostri punti vendita”



Gestione del fuori fattura: efficienza e accuratezza

La contribuzione promozionale è la voce più rilevante nel budget di Trade Spending. La gestione degli accordi fuori fattura nei contratti con la Grande Distribuzione è un processo delicato e oneroso, che richiede tempo ed attenzione. Una fase fondamentale nella pianificazione commerciale nel controllo del trade

spending che coinvolge più reparti aziendali e non ammette errori.

Il supporto di uno strumento che snellisca il processo, garantendo pulizia del dato, gestione collaborativa dei flussi e una maggiore semplicità di gestione può fare la differenza.

La soluzione RISORSA

Contract Management è la soluzione completa ed integrata per la gestione e la digitalizzazione degli accordi commerciali. Il tool permette di tracciare le clausole contrattuali e simulare l'andamento dei contributi fuori fattura, presentando funzionalità di calcolo degli accantonamenti, monitoraggio del maturato e supporto alla liquidazione e gestione amministrativa. Il software Risorsa è uno strumento collaborativo, che permette visibilità, chiarezza e scambio di informazioni tra le funzioni coinvolte e supporta la creazione di utili workflow approvativi, per una gestione efficiente dell'intero processo.

5 buoni motivi per dotarsi di un applicativo di gestione dell'off-invoice

- 1** RISPARMIO DI TEMPO
- 2** INFORMAZIONI ORGANIZZATE
- 3** DATI SEMPRE ACCESSIBILI
- 4** COMUNICAZIONI EFFICACI
- 5** CONTROLLO PUNTUALE

Risorsa è la società di consulenza e software house italiana specializzata nell'automazione e ottimizzazione dei processi commerciali delle Industrie dei beni di consumo.

www.risorsa.com

