

## SERVIZI COMMERCIALI cap 2

Compiamo **MERCE** (prodotte dalle imprese industriali) + **SERVIZI** (prodotti dalle imprese commerciali=impresa di servizi)

**CARATTERISTICHE** servizi → **Irripetibili** (interazione tra erogante e destinatario) e **Immateriali**

**DISTINZIONE:**

- **Servizi centrali:** grazie all'assortimento soddisfano direttamente il bisogno x cui il servizio è stato richiesto
- **Servizi periferici:** supporto all'attività principale, possono essere:
  - **Necessari:** permettono l'accesso al servizio (parcheggio)
  - **Accessori:** rendono più confortevole la fruizione (musica sottofondo) – **permettono alle imprese comm.li di differenziare la propria offerta**

**DEFINIZIONE:** Pellegrini 1990, il servizio commerciale venduto è un **mix di attributi o servizi elementari combinati in proporzioni diverse**.

I **servizi commerciali** che connotano le imprese comm.li sono:

Attributi elementari dei servizi commerciali:	Corrispettivo in termini di <b>COSTO</b> per i consumatori:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logistici:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di prossimità</li> <li>- stoccaggio</li> <li>- estensione apertura: poter andare quando il mio c del tempo è basso</li> <li>- estensione assortimento: + è ampio, + vado in un solo punto (onestop)</li> </ul> </li> <li>• <b>Informativi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preselezione: a seconda di cosa mi serve vado</li> <li>- profondità assortimento: quante alternative in termini di formato, colori</li> <li>- informazione diretta: opuscoli, digital device, commessi</li> </ul> </li> <li>• <b>Altri:</b> velocità, post-vendita, comfort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- di trasporto e tempo</li> <li>- stoccaggio</li> <li>- soggettivo del tempo</li> <li>- stoccaggio</li> <li>- ricerca</li> <li>- ricerca</li> <li>- di informazione</li> <li>- di gestione alternativa e costo soggettivo del tempo</li> </ul>

**CORE SERVICE** è l'assortimento, seguono servizi **LOGISTICI, INFORMATIVI (SERVIZI INTERNI) E ALTRI (SERVIZI ESTERNI LONTANI DAL CORE):**

- **ESTENSIONE DEL CORE SERVICE:** prima i servizi logistici erano il core delle imprese commerciali, pian piano altri servizi son diventati + importanti, il che ha portato a investimenti sempre maggiori in attività tradizionalmente non svolte da retailer (ristorazione, ricreativi).
- Se un tempo i servizi comm.li venivano usati per identificare **FORMAT omogenei** (insieme di pt vendita che adottano la stessa tecnica di vendita e offrono stesso servizio), ad oggi gli investimenti nei servizi esterni hanno **spostato la competizione tra retailer dal piano dell'assortimento ai SERVIZI ESTERNI, comportando: differenziazione insegne, nascita format innovativi, nuova relazione tra ambiente-individuo**

**AMBIENTE** → tutto ciò che è fuori dalle persone: NOT ME

- Ambiente tangibile: fisico
- Ambiente intangibile: socio-culturale e interpersonale

**RELAZIONE INDIVIDUO-AMBIENTE** → è di tipo **INTERATTIVO** e basata su un **reciproco determinismo** (influenza reciproca):

- Ambiente influenza le risposte dell'individuo
- Ambiente è soggettivo e determinato dall'investimento in risorse che ciascuno alloca all'interazione: **SELF PRODUCTION** (ognuno crea il suo ambiente)

**TIPOLOGIE DI INTERAZIONI INDIVIDUO-AMBIENTE** possono essere classificate in base alla **DIREZIONE (ATTIVA O PASSIVA)** e in base alla **TIPOLOGIA DI RISPOSTA (COGNITIVA O COMPORTAMENTALE):**

1. **INTERAZIONE INTERPRETATIVA:** Individuo cerca di interpretare l'ambiente in cui si trova
2. **INTERAZIONE VALUTATIVA:** Individuo cerca di valutare l'ambiente in cui si trova (mi piace o no)
3. **INTERAZIONE DI RISPOSTA:** Se il locale è affollato me ne vado
4. **INTERAZIONE OPERATIVA:** il soggetto partecipa con il suo comportamento alla creazione dell'ambiente

**SERVIZI COME STIMOLI FACILITATORI DELL'INTERAZIONE INDIVIDUO-AMBIENTE** in questo senso possono essere



classificati in base alla **NATURA** (informativi, edonistici: la facilitazione può avvenire attraverso l'offerta di una maggiore info o attraverso l'offerta di servizi che rendono + piacevole) e alla **VICINANZA AL CORE SERVICE** (interni, esterni):

1. **INFORMATIVI INTERNI** Servizio basato sull'informazione e relativo al core business (facilitano accesso fisico e cognitivo all'assortimento)
2. **EDONISTICI INTERNI** (es. area musicale) in cui poter comprare prodotti e imparare a fare DJ
3. **EDONISTICI ESTERNI** es. Ikea parte ristorante
4. **INFORMATIVI ESTERNI** es. tesco da informazione e assistenza sugli elettrodomestici

**COINVOLGIMENTO:** l'ambiente del pt vendita agisce sul comportamento di acquisto di coloro che si trovano al suo interno. L'interazione si modifica a seconda del **COINVOLGIMENTO: DIPENDE DAL VALORE PERCEPITO DI UN DETERMINATO OGGETTO-OBIETTIVO** (che dipende a sua volta da prodotto, brand o esperienza).

**TIPOLOGIE COINVOLGIMENTO (prodotto, brand o esperienza):**

- **RAZIONALE** → difficile capire il prodotto (es. farmaci, computer)
- **EMOZIONALE** → è relativo a conseguenze + personali (es. abbigliamento, auto)

**SERVIZI (interni, esterni, informativi ed edonistici) impattano sul COINVOLGIMENTO:** es. se investo in servizi edonistici voglio coinvolgere il cliente a livello emozionale

**AMBIENTE APERTO** la relazione tra **servizi, coinvolgimento e ambiente** determina l'ambiente aperto, caratterizzato da numerose alternative di scelta, sulle quali i soggetti produttori possono esercitare un controllo basso.

L'interazione con l'ambiente determina il **comportamento dei clienti in termini positivi (approach) o negativi (avoidance)**.

**AMBIENTE APERTO – CHIUSO:** non esiste una distinzione netta tra ambienti aperti e chiusi, solo un continuum che va da ambienti **COMPLETAMENTE CHUSI** (il comportamento è dominato da influenze esterne) a **COMPLETAMENTE APERTO** (gli individui agiscono in modo completamente autonomo) – il self-service ha contribuito ad aumentare l'apertura dell'ambiente dei supermercati

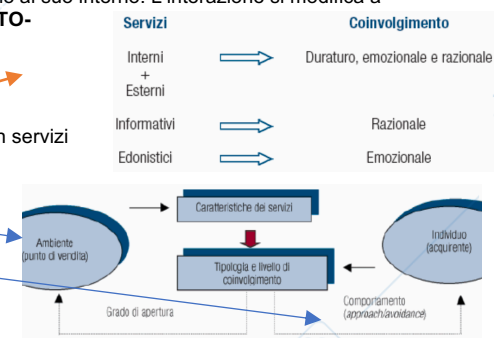
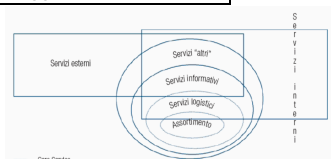
**EFFETTI COINVOLGIMENTO:**

- **ASPETTI FUNZIONALI: RIDUZIONE DEI COSTI**
- **ASPETTI SIMBOLICI: RILEVANZA SOCIALE**
- **ASPETTI EMOZIONALI: ESPERIENZA D'ACQUISTO**

**RINFORZI** – Conseguenza di una risposta che causa l'aumento della probabilità che la stessa risposta venga ripetuta. Possono essere:

- **Comportamentali: avvengono attraverso l'offerta di ricompense esterne**
- **Edonistici: avvengono attraverso la generazione di emozioni**

TRAMITE **SERVIZI INFORMATIVI** L'IMPRESA CERCA DI RINFORZARE IL COMPORTAMENTO D'ACQ FORNENDO PRECISI FEEDBACK  
TRAMITE **SERVIZI EDONISTICI** IL COMPORTAMENTO VIENE RAFFORZATO DA UN'ESPERIENZA D'ACQ PIACEVOLE



## IMPRESE COMMERCIALI IN ITALIA cap 1

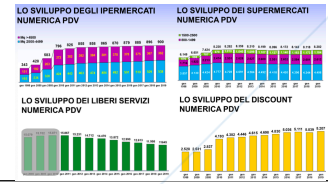
Il settore commerciale è dato dalle imprese commerciali che svolgono come attività prevalente la compravendita di beni → il prodotto delle imprese comm.li è il punto vendita in cui il cliente può trovare un insieme di merci + servizi.

IMPRESA COMMERCIALE fa INTERMEDIAZIONE tra produttori industriali e consumatori finali per colmare GAP tra INDUSTRIA e CONSUMO.

### CRITERI DI CLASSIFICAZIONE PUNTI VENDITA:

<b>DIMENSIONE</b> – ci sono diverse classi dimensionali previste dalla normativa	<b>MODERNITÀ DELLA FORMULA</b>
<b>PRODOTTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pdv tradizionali – piccoli nei centri cittadini</li> <li>Pdv moderni – sviluppati secondo regole che permettono di distinguere classi omogenee (FORMAT)</li> </ul>
<b>CLIENTELA</b>	<b>MODALITÀ DI VENDITA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparto alimentare</li> <li>Comparto non alimentare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pdv libero servizio</li> <li>Pdv a vendita assistita</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</li> <li>Pdv all'ingrosso – clientela professionale con partita iva</li> </ul>	

- In Italia:
  - Impiega circa 4 mil. di addetti
  - Conta quasi 1 mil. di pdv
- Rilevanza legata a:
  - fatturato generato (spesso >> imprese industriali)
  - ruolo delle imprese commerciali



DISCOUNT + DINAMICO; IPER E SUPER hanno fermato la crescita ultimamente; Piccoli format in riduzione

## FORMAT

<p><b>SUPERMERCATO (Sma, Pam)</b> (crescita impo fino 2010, poi normale su giù)</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> 400-2499 mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare (beni di largo consumo grocery/FMCG)</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio con pagamento all'uscita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> si sono sviluppati tra fine anni 90 e il 2010 e si sono ridotti quelli più piccoli. Nato nel 1930 in USA, arrivano in EU nel 2° dopoguerra e in Italia fine anni '50.</p> <p>Ha introdotto: prodotti di marca, prezzi bassi e vendita a libero servizio</p>	<p><b>IPERMERCATO (Carrefour, Auchan)</b> (crescita impo fino 2010, poi normale)</p> <p><b>DIMENSIONE</b> ≥2500 mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare + Comparto non alimentare</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio con pagamento all'uscita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA (one stop shipping)</b></p> <p>Nasce in Francia primi anni '60, in Ita sono 650.</p> <p>Dislocazione extraurbana / ampio parcheggio / tante casse / banchi x prodotti freschi a vendita assistita / orari di apertura + estesi</p>
<p><b>CONVENIENCE STORE</b> (Negozio di prossimità es. Autogrill)</p> <p><b>DIMENSIONE</b> poche decine di metri quadri</p> <p><b>PRODOTTI:</b> alimentare + non alimentare che soddisfano esigenze d'urgenza</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> Collocati in zone ad elevato passaggio (es. stazioni di servizio) e hanno orari di apertura estesi (Autogrill)</p>	<p><b>SUPERSTORE</b> (via di mezzo tra SUPER e IPER: ESSELUNGA)</p> <p><b>DIMENSIONE</b> 2000 mq &lt;&gt; 3000mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare + Comparto non alimentare</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv self service</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> nati in Inghilterra come estensione del Supermercato nelle città, perché l'IPER era troppo grande</p>
<p><b>DISCOUNT</b> (LIDL: specializzazione del supermercato orientato alla convenienza) (crescita impo 2010, poi in leggero aumento abbastanza costante)</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> 300-700 mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare con queste caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pdtt NON di marca (marca propria)</li> <li>- Allestimento spartano x sottolineare convenienza</li> <li>- Minor numero di referenze – varianti x singola classe di pdtt</li> </ul> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio con pagamento all'uscita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> nasce in Germania negli anni '60 e può essere considerato una specializzazione del supermercato con orientamento alla convenienza. In Italia è un format che si sta sviluppando</p>	<p><b>PT VENDITA A LIBERO SERVIZIO</b> (in continua diminuzione dal 20120)</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> 100-399 mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio con pagamento all'uscita</p> <p>Si distinguono due tipologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Superette:</b> esercizio di vendita al dettaglio che opera nell'alimentare e organizzato a self serv con superficie 200-399 mq</li> <li>- <b>Minimarket:</b> uguale ma con superficie 120-399 mq</li> </ul> <p>Piccoli e ubicati in quartieri residenziali nei centri abitati</p>
<p><b>CASH &amp; CARRY</b></p> <p><b>DIMENSIONE:</b> grandi</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto alimentare</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv all'ingrosso – clientela professionale con partita iva</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio con pagamento all'uscita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> nasce in Germania (METRO 1964)</p>	<p><b>GRANDE MAGAZZINO</b> (Rinascente)</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> &gt;400 mq + almeno 5 reparti distinti (largo consumo) + alimentare</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto NON alimentare + eventuale non alimentare</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv assistita (generalmente)</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> nasce in Francia nell'800</p>
<p><b>GRANDE SUPERFICIE SPECIALIZZATA (GSS)</b> es. Ikea, Brico, Decathlon. Fa capo ad un'impresa che gestisce almeno 10 pt vendita</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> &gt; 250mq</p> <p><b>PRODOTTI:</b> Comparto NON alimentare, fortemente specializzati su una categoria: CATEGORY KILLER xke hanno un'offerta specializzata molto profonda a prezzi contenuti</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv libero servizio + possibilità di assistenza</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> minaccia x Ipermercato, xkè questo è despecializzato e non ha un'offerta così dettagliata nella singola categoria. Molti offrono servizi aggiuntivi come Baby-sitting</p>	<p><b>CENTRO COMMERCIALE</b> complesso di almeno 10 esercizi al dettaglio, servizi comuni e parcheggio. Promosso, realizzato e gestito da società immobiliari che concedono a 3°, a titolo di godimento NON gratuito, l'utilizzo di parte degli spazi</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> 1.000-100.000 mq</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 40% destinata a esercizi tradizionali e specializzati</li> <li>- 60% a GSS e ipermercati + para ed extra commerciali</li> </ul> <p><b>PRODOTTI:</b> esercizi al dettaglio non alimentare + attività paracommerciali di servizi (bar, poste, banche, ristoranti) + attività extra commerciali (cinema)</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv assistita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> nasce in USA negli anni 30</p>
<p><b>FACTORY OUTLET CENTER</b> (es. Serravalle) simile a CENTRO COMM.LE: complesso con diversi pdv (spacci aziendali) che fanno capo a imprese produttrici operanti nel campo abbigliamento, accessori: Griffe a prezzi ribassati. Fondati da società immobiliari.</p> <p><b>DIMENSIONE:</b> &gt;10.000 mq sembrano piccoli borghi</p> <p><b>PRODOTTI:</b> esercizi al dettaglio NON alimentare (campo abbigliamento, accessori): Griffe a prezzi ribassati</p> <p><b>CLIENTELA:</b> Pdv al dettaglio – clientela privata prevalentemente</p> <p><b>MODALITÀ DI VENDITA:</b> Pdv assistita</p> <p><b>MODERNITÀ DELLA FORMULA:</b> si trovano in zone extraurbane strategiche (es. autostrada) x non fare concorrenza alle boutique. Nasce in USA negli anni 80.</p>	

## CAMBIAMENTI DEL SETTORE COMMERCIALE

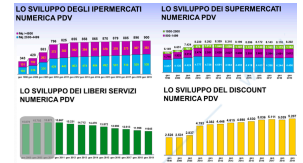
Negli ultimi decenni il settore comm.le ha vissuto un periodo di cambiamento intenso di **RIVOLUZIONE COMMERCIALE**, su due fronti:

<p><b>MODERNIZZAZIONE = nascita formule moderne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziata negli USA anni 50 con la nascita del supermercato.</li> <li>• Sulla base del modello americano, tra gli anni 60-70 l'Inghilterra ha sviluppato i superstore</li> <li>• Gli anni 70-80 sono caratterizzati dallo sviluppo della distribuzione moderna in Francia: supermercato e GSS</li> <li>• In Italia la modernizzazione arriva anni 90 con la diffusione del supermercato che coesiste con gli ipermercati, i discount e piccole superfici tradizionali</li> </ul>	<p><b>CONCENTRAZIONE DEL SETTORE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dovuto all'aumento del potere di un ristretto n. di imprese che hanno acquistato dimensioni sempre maggiori causando scomparsa di attori minori (che non riuscivano ad avere stesso potere nella contrattazione del prezzo e quindi a mantenere i margini).</li> <li>• Inoltre, x accrescere ulteriormente il loro potere d'acquisto, molte imprese concorrenti si sono unite in super centrali d'acquisto (Coopetition)</li> </ul>
<p><b>MODERNIZZAZIONE</b> e <b>CONCENTRAZIONE</b> sono il risultato del processo di <b>LIBERALIZZAZIONE</b> e <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> del comparto distributivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>LIBERALIZZAZIONE:</b> in Italia risale al 1998 RIFORMA DEL COMMERCIO (DECRETO BERSANI) che ha abolito la licenza rendendo + facile l'apertura di nuovi punti vendita. Prima, il sistema italiano era caratterizzato da numerosi pt.vendita piccoli che godevano di assetti competitivi stabili legati al rilascio della licenza commerciale x l'apertura, che definiva anche le categorie merceologiche vendibili. A un certo pt molte licenze erano già saturate: x entrare bisognava comprare licenza da chi l'aveva → questo ha comportato settore statico, frammentato e sistema distributivo debole</li> <li>- <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE:</b> l'abolizione della licenza ha aperto la strada ai colossi distributivi stranieri in Italia. Tuttavia, a causa dell'arretratezza dei distributori italiani, sono state di più le imprese straniere in Italia che quelli italiani all'estero. È più che altro un'internalizzazione subita</li> </ul>	

## EVOLUZIONE STRUTTURALE DEL SETTORE COMMERCIALE IN ITALIA

### COMPARTO ALIMENTARE

- **RIDUZIONE N.PDV A LIBERO SERVIZIO SIA DETTAGLIO CHE INGROSSO:** per l'ingrosso la riduzione è stata significativa a causa della concentrazione del dettaglio (a seguito della modernizzazione) che ha comportato l'aumento del n. di pt vendita di **maggiori dimensioni**: un dettaglio concentrato e organizzato in catene o gruppi d'acquisto in grado di integrare le attività dell'ingrosso
- **SVILUPPO DI IPER E SUPERMERCATI** si sono sviluppati il **SUPER** e l'**IPER** con un **FORTE SVILUPPO DISCOUNT DAL 1995**
- **STABILE LA GDO IN CUI PREVALE LA COMPONENTE DO:** GDO stabile con prevalenza della componente di **DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA** (insieme di imprese operanti sotto stessa insegna)



- Durante Covid il 21% degli shoppers ha cambiato negozio scegliendo quelli vicino casa
- Nel FMCG (beni di largo consumo) c'è stato un ↑ 12,8%
- Ipermercati grandi hanno subito un ↓ 14%
- Sono andati bene **SUPERMERCATI, CONVENIENCE STORE & DISCOUNT**

Dal Covid è emerso:

- Presidio di prossimità
- Italiani vicini al digitale (home delivery)
- Innovazione servizi (app coda)

### COMPARTO NON ALIMENTARE la distribuzione moderna è presente con 3 differenti formati:

1. **GRANDE SUPERFICIE ALIMENTARE GSA**
2. **GRANDE SUPERFICIE SPECIALIZZATA GSS**
3. **GRANDE SUPERFICIE NON SPECIALIZZATA GSN**

L'evoluzione della distribuzione moderna è essenzialmente legata a un incremento dell'importanza delle grandi superfici specializzate all'interno di tutti i comparti

**SETTORI SVILUPPATI:** piccoli elettrodomestici, elettrodomestici (TV, Media), edutainment, abbigliamento e calzature, articoli sportivi: **in questi settori c'è stato un elevato tasso di crescita degli investimenti pubblicitari e una crescente rilevanza dell'e-commerce**

## IL MARKETING nelle IMPRESE COMMERCIALI cap 4

Favorito dall'aumento dimensionale, il **MARKETING DELLE IMPRESE COMM.LI** riguarda:

1. **Marketing d'insegna:** capacità della distribuzione di condizionare le preferenze della domanda: attrazione al punto vendita e completamento dell'acquisto li
2. **Marca commerciale:** brand extension dei prodotti e concorrenza orizzontale con l'industria (l'impresa comm.le è cliente e concorrente)
3. **Loyalty programs:** gestire in modo personalizzato la relazione con il cliente (carta fedeltà e azioni di micro marketing che determinano lo sviluppo di store loyalty, quindi anche alla marca comm.le che diventa esclusiva dell'impresa comm.le verso cui si è sviluppata la loyalty)
4. **Orientamento all'innovazione:** non solo in termini di prodotto ma di servizi commerciali

### DECISIONI RELATIVE AI CANALI DISTRIBUTIVI DELL'INDUSTRIA



**Fase 1:** ridotte dimensioni e operatore logistico passivo – il brand è leader e deve fare channel design e definire l'architettura dei canali distributivi e stabilire se utilizzare il canale breve, lungo ecc

**Fase 2:** crescita dimensionale del retail e attenzione ai prezzi – la leadership non è + nelle mani del brand, il retail inizia ad essere un soggetto chiave: sviluppo di un approccio orientato non solo a conquistare il cliente finale ma anche quello intermedio (TRADE MARKETING)

**Fase 3:** il retailer è un soggetto molto attivo nel mktg, un marketing autonomo rispetto a quello industriale, capace di condizionare la domanda finale – creazione del valore insieme al retail in una logica WIN-WIN (PARTNERSHIP), questo perché c'è stato un channel switch, portando il potere dal brand all'impresa commerciale

**SELF-SERVICE** Una delle più importanti innovazioni nel commercio, che ha dato inizio a:

- **MODERNIZZAZIONE della distribuzione**, eliminando servizi non più rilevanti
- **INDUSTRIALIZZAZIONE dell'erogazione dei servizi commerciali** (efficienza) → self-service permette all'impresa commerciale di sostituire quei servizi erogati dal personale e quindi costosi. Il personale diventa più di supporto, non è più centrale

Il magazzino si riduce, l'area di vendita diventa molto importante xk i prodotti vengono portati negli scaffali e il cliente può visionare tutto l'assortimento e selezionare i prodotti di cui ha bisogno → il cliente autoproduce il servizio commerciale.

- Questo permette di **STANDARDIZZARE LA QUALITÀ DEL SERVIZIO** e facilita lo sviluppo di imprese a **filiali omogenee**. Inoltre, si ottengono incrementi di produttività centralizzando e riducendo il grado di autonomia organizzativa e decisionale dei singoli punti vendita.

**CAUSE SVILUPPO SELF-SERVICE** l'affermazione del self-service si deve anche a:

1. **politiche di marketing industriale:** le pubblicità dei produttori, rendono non necessaria la presenza di servizi informativi e di vendita assistita offerti dal commercio tradizionale (servizi offerti dai negozi tradizionali diventano obsoleti)
2. **Fattori della domanda:** il cliente ha maggiore istruzione, è più informato, gode di autonomia decisionale e quindi, nei punti vendita, preferisce essere attivo anziché passivo in attesa di un servizio tradizionale.

### MARKETING DEL RETAIL DISTRIBUTIVO

La distribuzione assume un ruolo autonomo di marketing e di comunicazione, grazie a:

1. **Aumento pressione competitiva nel commercio**
2. I consumatori si sono spostati dai valori della marca funzionali, tangibili e materiali (innovazione, qualità), tipici dell'industria, a **valori immateriali** (emozione, status), che anche i distributori possono offrire. Inoltre, l'**industria produce così tanti prodotti e brand da mettere in difficoltà il consumatore**, che vuole delegare ai distributori il compito di preselezione prodotti, informazione e garanzia.

Il punto vendita assume un ruolo importante come mezzo di comunicazione a tal punto che alcune imprese industriali di marca decidono di integrarsi a valle mediante l'apertura di negozi monomarca (flagship store) e di reti in franchising.

La **maggiore pressione competitiva** e la **crescente domanda di servizi commerciali** provocano l'offerta di un numero di servizi, differenziati in funzione delle esigenze di specifici segmenti di clientela → **la competizione si sposta proprio sui servizi accessori** segmentati. Aumenta così il livello di aspettative dei clienti e dunque lo **sfruttamento di nuove tecnologie** per aumentare la qualità dei servizi e la soddisfazione dei clienti.

### La SEGMENTAZIONE – imprese distributive si focalizzano su specifici segmenti di domanda

La tendenza della **domanda alla frammentazione, all'individualizzazione e alla personalizzazione** ha fatto sì che un numero crescente di imprese commerciali ricerchino variabili con capacità di aggregazione per poter **identificare gruppi di clienti con modelli di consumo d'acquisto affini**. Se prima erano generalisti, ora si **concentrano su specifici segmenti di domanda** (eg. discount → parte bassa, Eataly → livello alto)

La segmentazione può avvenire attraverso **4 categorie principali di variabili**:

1. **Geografiche** (geomarketing): esigenze della domanda e comportamento del consumatore si differenziano in relazione alle aree geografiche (**variabile ex ante**): dimensione centro urbano, quartiere di residenza, regione; (es. Esselunga → offre una domanda omogenea e di riduce i costi di logistica grazie alla distanza ridotta tra punti vendita e centro di distribuzione) → in quest'ottica, si sta sviluppando il **geomarketing**.
2. **Socio-demografiche:** età, sesso, istruzione, occupazione, reddito; (facilità di reperire e impiegare i dati. Tuttavia, la mancanza di relazioni con i fattori che influiscono sul comportamento di acquisto, sulle motivazioni e sulle preferenze dei consumatori hanno spinto ad adottare nuovi e più complessi metodi di segmentazione → un esempio sono i parametri socio-economici)
3. **Comportamentali:** fedeltà al pdv, frequenza; livello spesa media, sensibilità al retailing mix (sfruttamento dati carte fedeltà: forniscono dati sul comportamento d'acquisto e sono la base di segmentazione del retail moderno. L'approccio prevalente riguarda la segmentazione dei comportamenti d'acquisto in base al modello RFM (recency - frequency - monetary)).
4. **Psicografiche:** stile di vita, sensibilità a fenomeni di moda, valore e benefici ricercati, attività, interessi e opinioni. Questa ha portato a introdurre il concetto di **lifestyle retailing**: tutte le variabili del marketing mix sono indirizzate a uno specifico stile di vita (eg. bio) x attribuire alle caratteristiche psicologiche individuali un ruolo rilevante nelle scelte di consumo.  
Differenza lifestyle-psicografia: l'analisi lifestyle dà più risalto ad attività e atteggiamenti ed esamina il contesto sociale e culturale e come questi influiscano sul comportamento del consumatore. La psicografia indaga gli aspetti più profondi della personalità con un approccio psicologico.

**SEGMENTAZIONE A PRIORI E A POSTERIORI**

1. **Segmentazione a priori o ex ante** → segmentare a partire da **ipotesi intuitive o frutto dell'esperienza**. Parte dal presupposto che aggregando soggetti con stesse caratteristiche **socio-demo** o **geografiche**, questi avranno certi bisogni. Si effettuano poi **verifiche basate su fonti secondarie o focus group**. C'è una forma di segmentazione comportamentale avanzata: la **BENEFIT SEGMENTATION** → segmentazione **ex post**, che aggrega i clienti in base ai vantaggi-benefici che l'acquirente cerca di ottenere acquistando un prodotto o un servizio, che siano tangibili o intangibili (in altri termini *i segmenti sono costituiti dai clienti che ricercano gli stessi benefici*). **Si articola su due fasi:**

- Individuazione dei segmenti in base ai vantaggi ricercati
- Descrizione dei segmenti sulla base delle variabili socio-demografiche e psico-sociologiche

Il **VANTAGGIO** di questo tipo di segmentazione è che: **1. permette di collegare la segmentazione ai modelli di comportamento d'acquisto**, infatti, i vantaggi ricercati costituiscono i criteri di scelta e coincidono con le variabili che il consumatore impiega nel valutare l'offerta. **2. Messaggi comunicativi enfatizzano i vantaggi ricercati e aumentano le probabilità di attirare l'attenzione dei consumatori:** clienti che appartengono allo stesso cluster saranno sensibili ai vantaggi che ricercano e quindi una comunicazione mirata su quei benefici li attirerà.

2. **Segmentazione a posteriori o basata su cluster** si fonda su tecniche statistiche di analisi multivariata x **individuare gruppi di clienti con caratteristiche omogenee in termini di risposta a specifiche combinazioni di marketing mix**.

Strategia di segmentazione efficace richiede una scelta equilibrata tra 2 estremi: il marketing di massa indifferenziato e il marketing personalizzato one-to-one. **VINCOLI SEGMENTAZIONE:** deve essere **legata al punto vendita** e ha da **gestire un numero di referenze maggiori rispetto alle imprese produttive**.

**IL RETAILING MIX**

La teoria tradizionale del marketing mix è stata ideata in funzione di condizioni di contesto che hanno gradualmente perso rilievo: per esempio la produzione di massa standardizzata, la massificazione dei consumatori e il limitato potere contrattuale del cliente.

È nato così il **retailing mix che consiste in:**

**ASSORTIMENTO:** La selezione, la formazione e la proposta espositiva dell'assortimento sono uno dei servizi centrali offerto dall'impresa commerciale. Tuttavia, il continuo aumento dei nuovi prodotti rende sempre più **complesse le politiche di acquisto e di assortimento** e per semplificarne la gestione, le imprese commerciali **suddividono l'assortimento in settori-reparti (categorie), famiglie e linee**.

- **Categoria** = insieme di articoli che il consumatore considera correlati e/o sostituti nella soddisfazione di un bisogno. Il **category management** (processo finalizzato a **gestire le categorie di prodotti come unità di business**: a ogni categoria viene attribuito un ruolo che può essere: creare traffico, sviluppare forme di fidelizzazione della clientela, generare liquidità ecc) ha acquisito sempre maggiore rilevanza, xk è sempre + importante **tradurre in criteri espositivi coerenti con le logiche di lettura del consumatore** (funzione/occasione d'uso, stile di vita) il modo con cui un retailer propone l'assortimento.
- L'**ampiezza** dell'assortimento fa riferimento al numero di categorie merceologiche
- La **profondità** dell'assortimento riguarda il numero di marche e articoli per categoria

Ampiezza e profondità sono la 1° leva di differenziazione dei servizi commerciali

**MERCHANDISING (in store marketing)** il **merchandising** può essere definito come l'insieme delle **attività di marketing** che hanno luogo **presso i punti vendita a self-service**. Sinteticamente, può essere definito **come il marketing del e nel punto vendita**.

Il merchandising rappresenta un insieme di attività articolate gerarchicamente in 5 aree principali:

1. **Classificazione/segmentazione dell'assortimento** → in maniera coerente con le scelte di segmentazione e posizionamento
2. **Layout delle attrezzature** → l'assetto complessivo del punto vendita, la scelta e la disposizione delle attrezzature espositive (eg. casse, frighi, scaffali) e l'**organizzazione del flusso di traffico della clientela**. Es. Lush → prodotti senza conservanti presentati come se fossero prodotti freschi, quasi da negozio grocery
3. **Layout merceologico** → come organizzare sulle attrezzature l'esposizione dei prodotti e degli spazi di vendita per stimolare l'acquisto
4. **Display** → come attribuire la superficie espositiva ai singoli prodotti.
5. **Attività di animazione e promozione del punto vendita**

È necessario che il layout merceologico e il display comunichino al cliente l'assortimento in base alle sue esigenze. Es. se la clientela di riferimento è sensibile ai prodotti best seller, fare un'area dedicata o identificarli potrebbe essere un'idea.

**COMUNICAZIONE (RETAIL COMMUNICATION MIX)** la comunicazione può essere di due tipi:

- **INTERNA** → strettamente correlata alla cultura aziendale e valori condivisi dall'impresa. I dipendenti quando entrano in contatto con i clienti nel pdv svolgono direttamente una funzione comunicativa.
- **ESTERNA** → 2 approcci:
  1. **FOCUS CONVENIENZA** comunicazione focalizzata sul **prezzo e sull'assortimento**, tipico delle **prime fasi di industrializzazione** della distribuzione, dove per affermare le nuove forme distributive e di modificare le abitudini e lo stile d'acquisto, la **convenienza è basata sui prezzi**, perché le marche leader assumono una funzione di garanzia del livello qualitativo dei prodotti offerti.
  2. **FOCUS SERVIZI ACCESSORI** comunicazione incentrata sui **servizi accessori offerti**, infatti superata la fase di affermazione e di accettazione, aumenta la pressione competitiva che costringe a cercare nuove variabili competitive. Questo tipo di comunicazione **prevede la ricerca della differenziazione del servizio**, in termini di assortimento, l'utilizzo di prodotti con il marchio proprio e la ricerca di elementi distintivi delle insegne che si qualificano come marche.

**STRUMENTI COMUNICAZIONE** → **stampa** (mezzo privilegiato); **radio** ha costi bassi; **TV** costa tanto e ci vuole tempo; Oggi la comunicazione è cambiata grazie alle nuove tecnologie che permettono una **comunicazione mirata, in grado di colpire i clienti interessati**  
→ **marketing interattivo: comunicazione mirata**: permette una maggiore capacità di controllo dell'efficacia comunicativa grazie a test su campioni ristretti. Infatti, dal momento che è riferita a un target specifico, si evita uno spreco di risorse e quindi un maggior ROMI.

**PROMOZIONE** elemento che, **utilizzando un beneficio aggiunto a un bene o a un servizio, muove all'azione i consumatori finali, distributori, personale di vendita, in relazione a quel bene o servizio per un periodo predeterminato di tempo** (lo sconto non deve essere per sempre).

→ la promozione **concretizza** il messaggio comunicativo della pubblicità e induce al vero e proprio acquisto.  
→ Consente una flessibilità e un adattamento a livello locale, permettendo di sviluppare azioni di **micromarketing** e di geomarketing

→ **OBBIETTIVO di differenziare l'insegna, di fidelizzare il cliente** (incrementare lo store loyalty), **comunicare ed evitare un'esasperata price competition, stabilizzare le quote di mercato mediante la fidelizzazione**, attraverso azioni **continuative nel tempo**, come le raccolte punti.

→ Nuove iniziative di promozione si stanno orientando sempre più verso **interattività e coinvolgimento emotivo, enfatizzando l'aspetto comunicativo**

✓ **Elementi distintivi:** concretezza e misurabilità dei vantaggi e dei risultati di ogni singola operazione

✓ Consente flessibilità e adattamento a livello locale → permette **micro-mktg**

**PROMOZIONE E DIFFERENZIAZIONE D'INSEGNA:**  
→ Differenziare l'insegna, fidelizzare i clienti e riduzione della price competition

→ Ricerca dell'**esclusiva** di specifiche iniziative promozionali

**PROMOZIONE E FEDELTA':**

→ Stabilizzare le quote di mercato mediante la fidelizzazione

→ Azioni **continuative nel tempo** (collezioni, concorsi)

**PROMOZIONE E COMUNICAZIONE:**

→ Valorizzare la componente di comunicazione dell'attività promozionale

→ Ricerca di nuove iniziative orientate a: **interattività e coinvolgimento della clientela**

**PREZZO** variabile del retailing mix che ha **l'influenza più diretta sul risultato economico** e che richiede **minor investimento di risorse economiche**. Le politiche di prezzo delle imprese di distribuzione fanno riferimento alla **produzione di un servizio** che viene trasferito per quota sui prezzi dei singoli beni offerti in assortimento.

**DEFINIZIONE DEL PREZZO:**

→ Metodo applicato dalle **imprese tradizionali comm.li** è l'**aggiunta di un margine di ricarico** (spesso espresso in %) **al costo d'acquisto dei prodotti**.

→ Metodo applicato dalla **Grande Distribuzione** invece = **scala di prezzo e monitoraggio concorrenza**: partono da analisi dei costi, definiscono il margine da applicare a livello di assortimento, categoria/settore/reparto per giungere poi al singolo prodotto/articolo. Inoltre, **monitorano molto spesso la concorrenza**.

**SCALA DI PREZZO:**

- I valori più elevati sono rappresentati dalle marche industriali per le quali clienti sono disposti a pagare un prezzo più alto (premium price)
- In posizione intermedia ci sono le marche commerciali
- In ultimo ci sono i prodotti meno pubblicizzati ("primi prezzi")

Ci sono alcune **"REGOLE" EMPIRICHE per fissazione del LIVELLO DI MARGINE DI RICARICO:**

- **Margine di ricarico** varia **inversamente alla rotazione e al costo unitario** → se la rotazione è bassa (superalcolici), il margine è alto
- Per **prodotti di marca leader i margini contenuti** e i **prezzi sono allineati** a quelli dei concorrenti (perché confrontabili con altri pdv)
- Livello di **margini elevati** x prodotti a **marca commerciale** che sono difficilmente confrontabili perché venduti solo da quella catena
- Nelle **diverse filiali**, le imprese commerciali praticano una **discriminazione di prezzo geografica**, in relazione all'intensità competitiva nell'area di localizzazione del punto vendita → **più l'intensità della concorrenza è bassa, più il prezzo è alto**
- Discriminazione per gestire i flussi di domanda → alcuni punti vendita creano prezzi bassi o sconti nel momento in cui c'è un flusso di domanda basso

## CHANNEL DESIGN cap 5

Insieme dei passaggi di natura materiale e immateriale che collegano la fase della produzione con quella del consumo

**Percorso** che i prodotti (beni fisici e immateriali o servizi) seguono per passare dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del consumatore/utente finale

→ **Sequenza di intermediari organizzati** in sistema (channel system) attraverso cui fluiscono **merci e informazioni**

**CANALE DISTRIBUTIVO** = **percorso seguito da un bene per passare dalla sfera di disp. del produttore a quella del cliente finale/utente** = insieme di passaggi di natura materiale (merci) e immateriale (informazioni) che collegano la fase della produzione con quella di consumo.

Tradizionalmente viene considerato come una **sequenza di intermediari organizzati in un sistema (channel system) attraverso cui fluiscono merci e informazioni.**

### PROBLEMI CANALE DISTRIBUTIVO

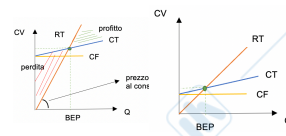
#### 1. Definizione dei confini del canale:

- **DIMENSIONE VERTICALE** = decidere se includere nel canale il produttore e il consumatore o se considerare esclusivamente gli intermediari commerciali. Buckin sostiene che **son da includere xk anche cliente può svolgere attività distributive (int. valle), allo stesso modo l'azienda produttrice (int. a monte).**
- **DIMENSIONE ORIZZONTALE** = fissare un **criterio che consenta di individuare e distinguere imprese e intermediari commerciali.** Per sopperire a questo problema, è stato identificato lo **SCAMBIO** (buying and selling) come **criterio di individuazione degli intermediari: tutte le imprese che si assumono la proprietà del bene (e quindi il rischio commerciale) sono incluse nel canale distributivo.**

2. **Giustificare l'esistenza del canale distributivo sotto profilo economico:** se impresa industriale decide di distribuire ha costi elevati, che andrebbero a impattare anche sul prezzo del consu finale. Delego l'attività distributiva agli specialisti della distribuzione e mi concentro sull'attività di produzione (nascono così i distributori).

### ELEMENTI DEL CANALE DISTRIBUTIVO

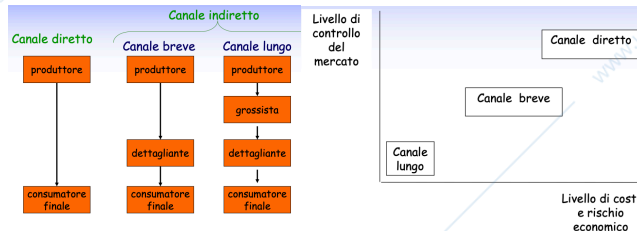
<p><b>1) ATTORI CHE SI OCCUPANO DELLA DISTRIBUZIONE</b></p> <p><b>CRITERI DI CLASSIFICAZIONE:</b></p> <p><b>A. RISCHI ASSUNTI</b> un'impresa comm.le svolge attività di buying and selling assumendo su di sé il rischio commerciale relativo al prodotto, il rischio cioè <b>legato al passaggio di proprietà, alle perdite dovute alla mancata vendita</b></p> <p><b>B. LIVELLO IN CUI SI COLLOCANO</b> nel canale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettaglio → si rivolge <i>prevalentemente</i> al mondo del consumo, vendendo il bene a <b>clienti finali</b> e approvvigionandosi all'ingrosso/ imprese di produzione.</li> <li>• Ingrosso → vende prevalentemente ad altre imprese (es.Metro)</li> </ul> <p><b>C. TIPO DI SERVIZIO OFFERTO = FORMULE DISTRIBUTIVE</b></p> <p>1. Il <b>dettaglio</b> dei beni di consumo ad alta rotazione (FMCG) si classifica in base alla tipologia dei servizi forniti in: <b>negozi tradizionali, punti di vendita specializzati, superette, supermercati, ipermercati</b> (ampiezza dell'assortimento) e <b>discount</b></p> <p>2. Le <b>imprese all'ingrosso</b> sono classificate in: <b>ingrosso tradizionale, cash and carry, e full service wholesaler</b></p> <p><b>D. FORME AZIENDALI UTILIZZATE: Catene integrate, grande distribuzione</b> (GD ha controllo integrato di tutta la catena es.IKEA), <b>gruppi d'acquisto</b> (es. Conad tutti i proprietari del singolo negozio si uniscono in un unico buyer per trattare con imprese x avere unico prezzo) e <b>unioni volontarie</b> (=unione tra grossisti: distribuzione organizzata, DO), <b>cooperative</b> (gruppo di imprese con insegne diverse, Coop) e <b>imprese indipendenti</b></p> <p><b>E. FUNZIONI SVOLTE</b></p>
<p><b>2) FUNZIONI DISTRIBUTIVE</b> task le cui attività sono svolte da una singola istituzione. Per individuare le funzioni distributive, <b>non è quindi possibile prescindere dalle istituzioni che le svolgono</b></p> <p><b>FUNZIONI DISTRIBUTIVE CLASSIFICAZIONE (BUCKIN)</b></p> <p><b>A. COMUNICAZIONE</b> attività mediante le quali si trasmettono o ricevono informazioni relative a offerte di vendita e d'acquisto eg. volantini pubblicitari</p> <p><b>B. POSSESSO</b> operazioni connesse al mantenimento del titolo di proprietà, incluse le attività finanziarie (eg. pagamento)</p> <p><b>C. IMMAGAZZINAGGIO</b> attività relative al controllo fisico delle merci in una data localizzazione (deposito)</p> <p><b>D. TRASPORTO</b> operazioni necessarie per trasferire prodotti da un punto all'altro</p> <p><b>E. PRODUZIONE</b> es. la macedonia viene fatta direttamente dal distributore (Esselunga)</p> <p><b>PRINCIPIO DI SORTING</b> (to sort = ordinare), <b>insieme di attività finalizzate a colmare la distanza tecnologica tra offerta e consumo.</b></p> <p>Questo GAP giustifica l'esistenza degli <b>intermediari</b> e definisce la loro <b>principale funzione:</b> quella del <b>matching tra domanda e offerta = MKTG BRIDGE</b></p> <p>L'attività di sorting si compone di <b>4 sub-attività:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Sorting out</b> → classificare l'offerta eterogenea di un'impresa in insieme (lotti) omogenee</li> <li>2. <b>Accumulation</b> → aggregazione di vari lotti di prodotti omogenei in modo da conseguire economie logistiche</li> <li>3. <b>Allocation</b> → suddividere un'offerta omogenea in lotti di più piccole dimensioni in modo da incontrare i bisogni (in termini di quantità acquistabili) dei clienti</li> <li>4. <b>Assorting</b> → formazione di un assortimento di prodotti differenti, che va a costituire il nucleo dell'offerta dell'impresa commerciale eg. Fruttivendolo</li> </ol>
<p><b>3) VALORE GENERATO PER IL CLIENTE</b> il valore per il cliente dipende <b>dall'utilità tratta dal cliente dal servizio commerciale</b> che la singola funzione contribuisce a creare. Una volta individuato il valore generato per il cliente dei vari servizi commerciali è opportuno misurare l'<b>utilità creata da ciascuna funzione distributiva</b> e tradurla in <b>valore monetario</b> → tramite la <b>conjoint analysis</b>, analisi congiunta degli attributi di prodotto -</p>
<p><b>4) COSTI SOSTENUTI</b> costi x svolgere ciascuna funzione, quantificati considerando produz. interna di tali funzioni (<b>make</b>) o l'eventuale cessione a terzi (<b>buy</b>)</p> <p style="text-align: center;"><b>MAKE OR BUY?</b></p> <p>Le funzioni più propriamente commerciali possono essere delegate esclusivamente a imprese commerciali all'ingrosso o al dettaglio, oppure un'azienda industriale può decidere di integrarle. Al fine di scegliere tra tali opzioni, è fondamentale comprendere i costi di produzione interna di tale funzione e confrontarli con i margini che verrebbero ceduti ai distributori terzi:</p> <p><b>A. STRUTTURA RIGIDA – MAKE (molti CF)</b> nel caso di internalizzazione delle funzioni distributive <b>molti costi assumono una configurazione fissa.</b> Supponiamo che l'impresa produttrice decida di internalizzare le funzioni distributive: canale diretto. Le aziende di lusso, quando va bene, aprono molti negozi di proprietà (perché la forbice del profitto si apre + velocemente).</p> <p><b>B. STRUTTURA FLESSIBILE – BUY (molti CV)</b> nel caso invece di ricorso a imprese terze, i <b>costi vengono generalmente variabilizzati.</b> Supponiamo che l'impresa produttrice decida solo di produrre e di affidare le funzioni distributive a grossisti e dettaglianti: canale indiretto</p>



## SCELTE DISTRIBUTIVE

**SCELTA 1: numero di stadi nei canali.** Distinguiamo:

- **canale diretto** → un solo passaggio di proprietà e nessuno stadio di intermediazione – presenta maggiori costi fissi ma allo stesso tempo consente un controllo diretto del mercato finale in quanto il cliente viene a contatto con negozi di proprietà o reti di vendita direttamente controllate dall'impresa.
- **canale indiretto** → uno o più stadi di intermediazione e almeno due passaggi di proprietà. Il canale indiretto può essere classificato in:
  - **breve** → 1 stadio di intermediazione (produttore → dettagliante → consumatore finale)
  - **lungo** → 3 o + passaggi di proprietà (produttore → grossista → dettagliante → consumatore finale)



**SCELTA 2: numero dei canali (dimensione verticale):** monocalità (un solo canale) o multicanalità (più canali).

**SCELTA 3:** Una volta decisa la struttura dei canali è necessario selezionare all'interno di ciascun canale **gli sbocchi adottati** (dimensione orizzontale).

**SBocco DISTRIBUTIVO** = la tipologia di intermediario commerciale cui l'impresa si rivolge. L'azienda ha la possibilità tra

- **Mono sbocco** → una sola formula distributiva
- **Multi-sbocco** → utilizzare diverse formule distributive

**SCELTA 4: numerosità degli intermediari per ciascuno sbocco.** In questo caso si può optare per:

- **Distribuzione esclusiva** → un unico intermediario per ciascun mercato per ogni singolo sbocco es. gioielli
- **Distribuzione intensiva o estensiva** → distribuire il prodotto in modo capillare tramite **tutti gli intermediari** che in una determinata zona appartengono a un certo sbocco es. acqua: canale indiretto lungo
- **Distribuzione selettiva** → selezionare i distributori in base ad alcuni criteri tipicamente collegati a immagini di prodotto o della marca

**MONOSBOCCO**  
1 sola formula distributiva

**MULTISBOCCO**  
Formule distributive diverse

**CHANNEL DESIGN/ARCHITETTURA CANALI** combinazione delle 4 SCELTE. Queste scelte dipendono da:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LIVELLO DI SERVIZIO COMMERCIALE CHE SI INTENDE OFFRIRE AI CLIENTI</b></li> <li>• <b>TIPOLOGIA DI PRODOTTO CHE SI DISTRIBUISCE</b></li> <li>• <b>L'ENTITÀ DEI COSTI CHE LE FUNZIONI DISTRIBUTIVE ASSORBONO</b></li> <li>• <b>IL LIVELLO DI CONTROLLO CHE SI DESIDERA OTTENERE SU MERCATI FINALI</b></li> </ul>	<p>Una volta scelto il <b>livello di servizio</b> da offrire al cliente (condizionato dalla <b>tipologia del prodotto</b>), spesso si opta per la <b>multicanalità specializzata</b>, in questi casi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nei <b>mercati con potenziali di vendita elevati</b> si preferiscono <b>canali diretti o brevi</b> in modo da <b>max il controllo</b> dei clienti finali e <b>assorbire i CF</b> tramite maggiori quantità garantite dalle dimensioni di mkt.</li> <li>• Nei <b>mercati residuali e più lontani dall'impresa industriale</b>, si preferiscono <b>canali lunghi</b> che consentono di rendere variabili i costi distributivi tramite margini più ridotti e <b>rinunciando ad un controllo</b> diretto del mercato finale visto il minor numero di clienti e il più contenuto livello di potenziale.</li> </ul>
<p>Tutte queste considerazioni devono essere coniugate con un'approfondita <b>ANALISI DEL PROCESSO DI ACQUISTO DEL CLIENTE</b>, che si influenzano vicendevolmente, dando vita alla <b>brand loyalty</b> e allo <b>store loyalty</b> che condizionano la scelta della marca e quella del punto vendita in cui questa viene testata.</p> <p>Bisogna distinguere tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquirente</b> (shopper) sensibile alla scelta del pdv</li> <li>• <b>Consumatore</b> più sensibile alla marca</li> </ul>	



## La GESTIONE dei CANALI (trade marketing → partnership)

Con l'evoluzione del mktg distributivo è nata una nuova funzione aziendale: il **trade marketing**, che **gestisce la relazione imprese industriali – distributori** → **riduzione della capacità di controllo dell'industria su tutti gli elementi del marketing mix**.

In seguito alla maggiore autonomia di marketing acquisita dalla distribuzione e ai potenziali contrasti che possono verificarsi **il trade marketing si è evoluto verso una dimensione di tipo collaborativo: il CATEGORY MANAGEMENT: attività di partnership per la cogenerazione di valore**, che permette di integrare i processi di produzione di valore delle imprese commerciali.



## STRATEGIE COMPETITIVE dell'IMPRESA COMMERCIALE cap.3

La **CONCORRENZA ORIZZONTALE** nella distribuzione avviene tra gli attori che offrono i servizi di intermediazione:

1. **Punti vendita** → in un settore tradizionale o dove operano imprese di piccola dimensione, la concorrenza avviene tra i punti vendita
2. **Forme distributive** (format) → la concorrenza rende omogenei i comportamenti dei punti vendita appartenenti alla medesima forma distributiva
3. **Imprese commerciali/gruppi di imprese**

**DUE LIVELLI COMPETITIVI NELLA DISTRIBUZIONE** in un settore distributivo concentrato la concorrenza ha 2 dimensioni che si integrano tra loro:

- **Concorrenza tra i punti vendita** → concorrenza spaziale (circoscritta ad una certa area) con numero ridotto di competitor (contesto oligopolistico)
- **Concorrenza tra imprese** → è una concorrenza le cui caratteristiche dipendono dalla struttura del settore che può essere concentrato o meno (contesto variabile)

### L'ANALISI della CONCORRENZA

La strategia concorrenziale più opportuna da adottare dipende dalla **SITUAZIONE COMPETITIVA** in cui l'impresa opera, che dipende da:

1. **Struttura del settore commerciale** → dipende a sua volta da:
  - Grado di concentrazione
  - Tipo e intensità delle barriere all'entrata (dimensione economie di scala)
  - Grado di innovazione
  - Livello di differenziazione dell'offerta
  - Grado di integrazione verticale
2. **Struttura del gruppo strategico** → porzione del settore in cui gruppi di imprese simili sono in più diretta concorrenza tra loro (eg. Dyson purificatore è in concorrenza solo con i purificatori di alta gamma)

### INDIVIDUAZIONE dei GRUPPI STRATEGICI

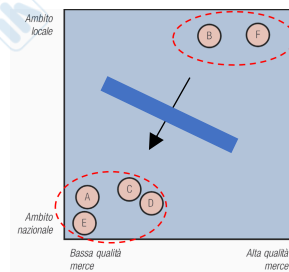
Non necessariamente il gruppo strategico coincide con il format distributivo.

Per **identificare un gruppo strategico** bisogna tenere in considerazione:

- la specializzazione dell'assortimento
- il grado di sviluppo diversificato raggiunto
- il livello dei prezzi
- la qualità della merce
- la presenza di immagine di marca
- il grado di integrazione verticale
- l'ambito locale, regionale o nazionale
- la dimensione aziendale

L'analisi del gruppo strategico si fa con una mappa che riporta le posizioni delle differenti imprese operanti in un determinato comparto (**mappa delle posizioni delle imprese**). Nella costruzione di tale mappa però si possono **riscontrare dei problemi**:

- la scelta degli elementi da considerare per l'analisi condiziona fortemente le conclusioni
- le distanze tra i diversi gruppi strategici potrebbero non essere tali da sottintendere sostanziali diversità nelle strategie e dunque ambiti concorrenziali differenti
- Se un'impresa vuole passare da un gruppo strategico ad un altro può incontrare delle **barriere alla mobilità** che le impediscono di entrare nel nuovo gruppo strategico



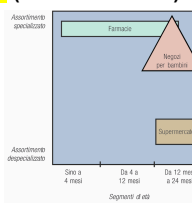
### LE STRATEGIE nei DIVERSI AMBITI COMPETITIVI

Si **definisce la strategia concorrenziale considerando** nell'ordine:

1. **Caratteristiche strutturali del settore** in cui l'impresa opera
2. **Caratteristiche strutturali del gruppo strategico** in cui è inserita

DEFINIZIONE STRATEGIA <b>CONTESTI FRAMMENTATI</b> (tanti offerenti)	DEFINIZIONE STRATEGIA <b>CONTESTI CONCENTRATI</b> (pochi offerenti)
<p>La definizione delle strategie concorrenziali si basa sulle <b>risposte attese dalla domanda</b> (xkè impossibile controllarli tutti i concorrenti)</p> <p>- Nel breve periodo le <b>manovre concorrenziali sono molto limitate</b> xk nessuna impresa ha la possibilità di alterare i prezzi, soprattutto se c'è anche omogeneità dell'offerta (concorrenza perfetta).</p> <p>Le <b>STRATEGIE CONCORRENZIALI</b> in mkt frammentato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convivenza</b> → accettazione della situa concorrenziale: ricerca di <b>efficienza</b> (sfruttare al massimo lo spazio del punto vendita).</li> <li>• <b>Differenziazione dell'offerta e segmentazione della domanda</b> → <b>specializzazione</b> dell'assortimento o dei servizi commerciali al fine di soddisfare al meglio un preciso gruppo di clienti.</li> <li>• <b>Innovazione</b> → ricerca di un modo per <b>rompere la struttura del mercato di tipo frammentato</b> tramite introduzione di nuovi processi di produzione, nuovi prodotti o nuove modalità di vendita. L'innovazione origina un gruppo strategico di tipo concentrato in cui è garantita all'innovatore una situazione privilegiata</li> <li>• <b>Aumento delle dimensioni</b> → sviluppo orizzontale (aprire nuovi PDV)</li> </ul>	<p>La definizione delle strategie concorrenziali si basa sulle <b>risposte attese dalla concorrenza</b> e <b>sull'analisi dei punti di forza e debolezza</b> e <b>dinamismo mercato</b> in base al dinamismo del mercato si può distinguere tra:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>OLIGOPOLIO DINAMICO</b> → <b>ELEVATA INSTABILITÀ</b> xkè il tasso di innovazione è elevato, domanda in notevole sviluppo, concorrenza si fonda su continua ricerca di differenziazione e c'è alta minaccia di entranti</li> </ol> <p><b>STRATEGIE OLIGOPOLIO DINAMICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A. <b>INNOVAZIONE</b>: innovazione relativa (offerta di pdv di forme distributive in mkt in cui ancora non sono comparsi) o <b>offerta di nuove forme distributive</b> o parziali innovazioni di quelle esistenti</li> <li>B. <b>DIFFERENZIAMENTO PDTT NELLA FORMA DISTRIBUTIVA</b> offerta merci/servizi accessori diversi dagli altri o manovra del retailing mix (cambio del posizionamento a livello strategico o di pdv)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>OLIGOPOLIO STATICO</b> → <b>immobilità garantita da elevate barriere alla mobilità</b>. Quote di mercato rigide all'interno del gruppo strategico, <b>stabilità di vendite e profitti</b> e stipulazione di accordi collusivi.</li> </ol> <p><b>Il leader si comporta in modo da non modificare la situa esistente, monitorando: nuovi entranti, nuove forme distributive, fornitori etc</b></p>

**POSIZIONAMENTO STRATEGICO** = scelta della posizione che l'impresa vuole occupare nel mercato = spazio di domanda che vuole essere coperto dalla sua offerta e dei concorrenti con cui si vuole misurare:

<b>SCELTA FORMULA DISTRIBUTIVA</b> (merce + servizi)	<b>SCELTA POSIZIONAMENTO PDV</b>
<p>Per definire il proprio posizionamento, si utilizza la <b>mappa delle rivalità</b> che consiste nella definizione delle linee strategiche fondamentali con cui operano i punti vendita appartenenti alle varie forme distributive e dei segmenti di mercato di mercato da esse serviti.</p> <p>La mappa indica il <b>grado di rivalità tra formule distributive differenti</b>.</p> <p>L'ambito di concorrenza è definito non solo dal tipo di <b>strategia percepita</b>, ma soprattutto dal <b>tipo di cliente servito</b>.</p> 	<p>All'interno dello stesso format i pdv possono apparire diversi agli acquirenti.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Definizione dei <b>CRITERI DI POSIZIONAMENTO</b>:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caratteristiche pdv</b> → caratteristiche differenziali (eg. consegna a domicilio, ampiezza dell'assortimento)</li> <li>- <b>Prezzo/qualità</b> → associare al proprio pdv connotazione di qualità</li> <li>- <b>Modalità d'acquisto</b> → definire il proprio tipo di pdv in funzione delle abitudini dell'acquirente (es. acquisto nelle ore diurne o serali)</li> <li>- <b>Tipologia d'acquirente</b></li> </ul> </li> <li>b. <b>INDIVIDUAZIONE CONCORRENTI</b></li> <li>c. <b>CONSTRUZIONE MAPPA POSIZIONAMENTO</b> = grafico in cui vengono inseriti tutti i + impo concorrenti, distanziati sulla base delle caratteristiche di posizionamento e in funzione delle percezioni dei potenziali clienti</li> </ol>

### LE STRATEGIE di SVILUPPO

**SVILUPPO** = processo di cambiamento/adattamento dell'impresa alle diverse condizioni (ambiente esterno e concorrenza). Da intendersi come processo di modifica della condizione in cui opera l'impresa. **SVILUPPO ≠ ESPANSIONE DIMENSIONALE**: può esserci però una relazione tra lo **sviluppo** e l'**incremento delle dimensioni**.

**TIPI di SVILUPPO**: 1. SVILUPPO ORIZZONTALE; 2. SVILUPPO ASSOCIATO

1. **SVILUPPO ORIZZONTALE** → sviluppo in modo autonomo. Può essere:

**SVILUPPO DELLE VENDITE DEL PUNTO VENDITA** → x difendersi da minacce derivanti da fenomeni evolutivi della domanda, della concorrenza o delle variabili ambientali:

- **Expansione semplice** → l'aumento del n. di clienti dipende dall'aumento dell'attrattività del **format distributivo** oppure da **fenomeni esogeni** (eg. aumento della popolazione residente in quell'area); l'aumento dello **scontrino medio** dipende dal **marketing mix**.
- **Mutamento di posizione** → si **modifica l'assortimento** per via della ridotta capacità di generare vendite da parte del pdv a causa di **mutamenti ambientali** (es. cambiamento nei gusti) o di una **diminuita competitività** data dall'entrata di nuovi concorrenti nel mercato.
- **Riconversione semplice** → si modifica il **tipo e l'intensità dei servizi elementari** a causa di pressione concorrenziale o **mutamenti qualitativi della domanda** (es. un negozio tradizionale di genere alimentare che riconverte proprio punto vendita in un minimercato).
- **Riconversione complessa** → si **modifica il tipo di mercato/target** cui il negozio si rivolge quando i bassi livelli di redditività del punto vendita dipendono da **circostanze esogene** e non sono fronteggiabili in alcun modo (si crea un **punto vendita totalmente nuovo**).

		Forma distributiva	
		Attuale	Nuova
Mercato/ settore merceologico	Attuale	<b>ESPANSIONE SEMPLICE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento n° clienti</li> <li>• Aumento vendite per cliente</li> </ul>	<b>RICONVERSIONE SEMPLICE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica dei servizi elementari</li> </ul>
	Nuovo	<b>MUTAMENTO DI POSIZIONE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica assortimento</li> </ul>	<b>RICONVERSIONE COMPLESSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica del target</li> </ul>

<p><b>APERTURA NUOVI PDV</b> → per sfruttare opportunità di mercato e capacità aziendali non utilizzate pienamente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sviluppo della capacità</b> → affiancamento di un nuovo punto vendita a quello già esistente, con caratteristiche del tutto simili, con lo scopo di <b>incrementare le vendite ai clienti già acquisiti</b>.</li> <li><b>Sviluppo semplice</b> → affiancamento di un nuovo punto vendita di un <b>diverso format complementare a quello già esistente</b>, al fine di sfruttare le sinergie di vendita.</li> <li><b>Sviluppo a catena</b> → l'apertura su nuovi mercati di più punti vendita dello stesso tipo serve per ottenere <b>incrementi di fatturato</b> e beneficiare delle possibili <b>economie di scala</b>.</li> <li><b>Sviluppo diversificato</b> → l'apertura su nuovi mercati di più punti vendita di format diversi è possibile solo se l'impresa ha <b>avanzate competenze manageriali</b></li> </ul>	<b>Forma distributiva</b>	
	Attuale	Nuova
	Attuale	Nuova
	Nuovo	Nuovo

2. **SVILUPPO ASSOCIATO** → sviluppo mediante un accordo con altre imprese operanti nel settore. Può essere:

**ASSOCIAZIONISMO** → accordo tra più imprese commerciali per svolgere in modo congiunto alcune funzioni (eg. acquisti delle merci, apertura di nuovi punti vendita) al fine di fronteggiare una concorrenza aggressiva sui prezzi.

- Gruppi di acquisto** → gruppi di dettaglianti di piccole dimensioni focalizzati a svolgere attività in comune come gli acquisti, sfruttando così le economie di scala, o la comunicazione (eg. Conad).
- Unioni volontarie** → sono gruppi di grossisti

Questi gruppi di imprese presentano in genere una parte centrale (l'impresa che stipula i contratti di acquisto), una periferia (tutti i piccoli dettaglianti) e un livello intermedio (consorzi locali che hanno il compito di coordinare i piccoli dettaglianti del luogo e dare informazioni più precise all'impresa centrale)

**FRANCHISING** → un'impresa commerciale può essere sia franchisor che franchisee

Il contratto di affiliazione stabilisce **collaborazione continuativa** x la distribuzione di beni/servizi tra un **imprenditore affiliante (franchisor)** e un **imprenditore affiliato (franchisee)**: il 1° accorda al 2° il **diritto a usare le sue modalità di vendita e la merce da esso acquistata in cambio di determinati compensi**.

<p><b>Vantaggi per il franchisor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sfruttamento di alcune capacità commerciali in eccesso</b> (marchio conosciuto, immagine, know-how ecc.) e <b>copertura di carenze in altro</b></li> <li><b>Sfruttamento delle motivazioni del franchisee</b> imprenditore che è di gran lunga superiore a quella del manager che gestisce il punto vendita → raggiungimento di risultati migliori rispetto allo sviluppo proprietario</li> </ul> <p><b>Rischi per il franchisor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamento non consono agli accordi del franchisee che può deteriorare o comunque modificare l'immagine dell'impresa → <b>necessità di controlli adeguati</b></li> </ul>	<p><b>Vantaggi per il franchisee:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accesso alle <b>competenze del franchisor</b> (es. acquisti, marketing)</li> <li><b>Basso rischio dell'investimento</b> xk si avvale dell'esperienza e delle competenze del franchisor che è un'impresa già affermata</li> </ul> <p><b>Rischi per il franchisee:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valore dell'impresa legato all'immagine del franchisor</b> → cessando il rapporto con il franchisor vi è il <b>rischio</b> che il capitale economico subisca una riduzione ben al di là del valore commerciale del marchio</li> <li><b>Ridotti margini</b> a causa di prezzi d'acquisto elevati in caso di potere del franchisor</li> </ul>
--	---

**MULTICANALITÀ** cap.6

**PRO DELLA MULTICANALITÀ** → **moltiplica le occasioni di contatto con la domanda**, accrescendo le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, l'awareness dell'azienda e la sua intimità con il cliente, generando una serie di implicazioni positive nel processo di creazione di valore.

**CONTRO DELLA MULTICANALITÀ** → se non adeguatamente gestita, può creare **conflitti orizzontali e verticali nei canali distributivi**, una **riduzione delle performance competitive dell'impresa**, un **depauperamento delle relazioni con il trade** e una **riduzione del patrimonio di fiducia dell'azienda**.

- FATTORI CHE FAVORISCONO LA MULTICANALITÀ:**
- CONTESTO LEGISLATIVO:** liberalizzazione dei canali distributivi che rende sempre meno vincolante l'esclusività di alcuni canali
  - IMPRESE INDUSTRIALI** che, in un periodo di contrazione dei consumi, **sono alla ricerca di nuovi mercati e sbocchi distributivi** → politiche di distribuzione estensive richiedono l'utilizzo di varietà di canali con numerosi sbocchi distributivi e numerosi intermediari
  - DISTRIBUZIONE: retail che innova nei formati e nei canali distributivi**, introducendo nuovi format commerciali legati a luoghi di partenza e di arrivo (es. stazioni, aeroporti), mezzi di trasporto (eg. nave da crociera), turismo (eg. villaggi), stili di vita (eg. life style store), prossimità e risparmio di tempo.
  - DOMANDA:** crescente **varietà di esigenze** espresse dalla domanda → **aumento delle opportunità di segmentazione per il retail e sviluppo della multicanalità** necessaria x raggiungere segmenti di acquirenti sempre più eterogenei
  - TECNOLOGIE:** diffusione di tech che dischiudono nuovi mercati e nuovi canali distributivi (canali virtuali) caratterizzati da alto potenziale informativo e da **a-spazialità**. Quest'ultima svincola le opportunità di vendita di un prodotto della sua presenza fisica sul territorio, creando maggiori conflitti fra i diversi distributori in spazi territoriali molto ampi (eg. Rivoldrink vende in tutta Italia)

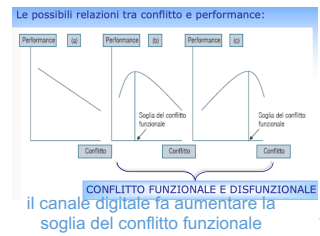
**CONFLITTI TRA CANALI** sono in grado di incidere negativamente sulla performance di canale → **tanto maggiore è la conflittualità tra i soggetti che compongono un sistema distributivo, tanto minore è la loro soddisfazione e il risultato conseguito dai soggetti che vi partecipano**.

**DISTINZIONE** in base alle conseguenze che il CONFLITTO è in grado di generare sulle performance di canale, distinguiamo:

- CONFLITTO FUNZIONALE:** un certo livello di conflitto costituisce un elemento utile alla performance di canale
- CONFLITTO DISFUNZIONALE:** superato un certo confine, il conflitto incide negativamente sulla performance

Nasce l'esigenza di gestire in modo opportuno il livello di conflitto all'interno dei canali distributivi, senza però cercare di annullarlo completamente. **L'assenza completa di conflitto può determinare comportamenti inerciali e scarsa propensione all'innovazione.**

**PER GESTIRE CORRETTAMENTE IL CONFLITTO ALL'INTERNO DEI CANALI DISTRIBUTIVI BISOGNA:**



- COMPREDERNE LA NATURA** → **CONFLITTO DEFINIZIONE** = **controparte vista come un ostacolo o una minaccia**: è uno stato derivante da una situa in cui un componente del canale percepisce che comportamento di un altro soggetto tale da **impedirgli di conseguire i propri obiettivi o di svolgere in maniera efficiente il proprio ruolo** nell'ambito del sistema distributivo
- COMPREDERNE LE CAUSE** → SONO DI 3 TIPI:
  - Divergenza di obiettivi economici** perseguiti da ciascun soggetto (es. impresa industriale decide di aprire un nuovo sbocco per incrementare la propria quota di mercato; questo però determina una perdita economica per tutti i distributori esclusivi)
  - Divergenza nelle aspettative di ruolo** (es. un distributore introduce nel proprio assortimento la propria marca commerciale comportandosi da produttore e questo genera conflitto di ruolo → impresa industriale produce il bene, distributore lo vende)
  - Divergenza di percezioni** derivante spesso da un'inadeguatezza dei flussi comunicazione tra le parti (es. porsi in modo conflittuale solo xkè abbiamo la percezione che l'altro lo farà)
- DEFINIRE AZIONI FINALIZZATE A RIMUOVERE TALI CAUSE**

**ELEMENTI MULTICANALITÀ CUI SONO CONNESSI DEI RISCHI**

**MERCATI** (più mercati) → grazie alle potenzialità disponibili in seguito alla diffusione delle nuove tech e all'evoluzione dei mezzi di trasporto **diviene sempre più facile rendere permeabili mercati anche assai distanti sotto il profilo geografico** (es. cosmetici specializzati in GD). Non c'è tanto conflitto.

**CANALI** (indica la lunghezza) → la **presenza di + canali su un mkt genera problemi, soprattutto in presenza di canali lunghi, connessi all'impossibilità o alla difficoltà x produttore di gestire le politiche commerciali a valle**. Questo può dare origine a **conflittualità, magari io e il mio grossista riforniamo il dettaglio con prezzi diversi** e se un l'intermediario percepisce una **discriminazione**, questo può portare ad un **comportamento non collaborativo** da parte del distributore che potrebbe favorire brand concorrenti che non manifestano il medesimo problema connesso alla gestione della multicanalità.

**SBOCCHI** indica i diversi format in cui va a finire il mio prodotto, format che offrono diversi servizi commerciali, **il che giustifica i differenziali di prezzi praticati**

**TIPOLOGIE MULTICANALITÀ** (multicanale-multisbocco) a parità di mkt, la diversa combinazione di una multicanalità generata dalla compresenza di + canali o sbocchi suscita rischi differenti da gestire in modi diversi:

- VARIETÀ CANALI** Multicanalità determinata dalla presenza di più canali nel medesimo mercato → **va attuata una attenta gestione del canale lungo e della relazione con l'ingrosso**
- VARIETÀ SBOCCHI** Multicanalità determinata dalla presenza di più sbocchi del medesimo canale → **gestione fondata sulla differenziazione dei servizi commerciali**

<b>Le tipologie di multicanalità</b>	
Varietà di canali	
Elevata	Elevata
Scarsa	Scarsa
Elevata	Elevata
Scarsa	Scarsa

**MODALITÀ X GESTIRE SOVRAPPOSIZIONI TRA CANALI DISTRIBUTIVI: DIFFERENZIAZIONE – COOPETITION****DIFFERENZIAZIONE****LE POLITICHE DI DIFFERENZIAZIONE PER IL GOVERNO DELLA MULTICANALITÀ**

Un problema connesso alla presenza di più canali distributivi è il **FREE-RIDING** che si può manifestare quando lo **stesso prodotto è presente in sbocchi specializzati che forniscono informazioni, e sbocchi despecializzati che praticano prezzi più convenienti offrendo un livello di informazione e assistenza minore**. L'acquirente può recarsi presso il pdv specializzato a raccogliere gratuitamente informazioni sul prodotto. **Una volta completato il processo di raccolta di info, si reca poi presso i pdv de specializzati per acquistare il bene a prezzi vantaggiosi**.

A causa di ciò, il punto specializzato potrebbe quindi rifiutarsi di offrire il proprio supporto informativo sul prodotto, determinandone una banalizzazione o discrimina negativamente rispetto ad altri prodotti che hanno optato per strategie distributive più focalizzate in termini di sbocchi (danno all'immagine del prodotto).

**1. Differenziazione di PRODOTTO → su diverse aree:**

- **differenze nel brand** → introduzione di **marchi fantasia** dedicati a singoli canali o sbocchi distributivi, accompagnati da una differenziazione in merito ad alcune caratteristiche del pdtt
- **differenze nei modelli e nella profondità assortimentale** → eg. vendere modelli base di elettronica nel canale desp e **riservare** quelli premium e più avanzati al canale specializzato
- **differenze materiali, componenti, ingredienti** → alcune **versioni** del prodotto vengono commercializzate in esclusiva solo per alcuni canali (eg. liquori per enoteche)
- **differenziazione estetica** → il prodotto varia per confezione, **packaging** o formato (es. formato famiglia vs formato monodose)
- **diversi livelli di servizio connessi al prodotto** → eg. offrire **garanzia** di prodotto più estese rispetto a quelle standard in alcuni sbocchi rispetto ad altri, in modo da differenziare il bundle prodotto-servizio

Quanto maggiori sono i fattori di differenziazione, tanto minore risulterà la **sovrapposizione di prodotto e il rischio che possono verificarsi conflitti tra diversi canali e sbocchi distributivi**. La differenziazione comporta però **diseconomie** imputabili alla varietà e all'impossibilità di cogliere sinergie commerciali (eg. differenziazione del brand); per questo motivo la differenziazione di prodotto non è sempre facilmente praticabile.

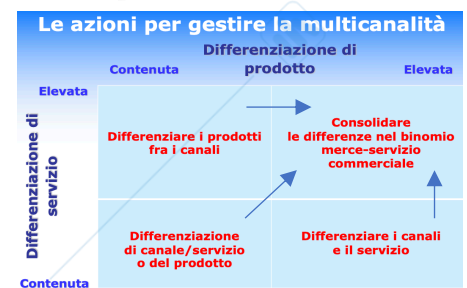
**2. Differenziazione di SERVIZIO COMMERCIALE**

Ciascuna formula distributiva produce servizi differenziati sul lato **logistico** (prossimità, ampiezza assortimentale, orari di apertura), **informativo** (preselezione, profondità assortimentale, consulenza) e **accessorio** (garanzie, servizi finanziari, servizi post-acquisto).

- **Piccole superfici despecializzate (PSD)** offrono un servizio di prossimità, proponendo sì alla clientela come negozi di vicinato.
- **Piccole superfici specializzate (PSS)** offrono un servizio di preselezione e servizi post e pre-vendita fondati sulla relazione personale instaurata con il cliente
- **Grandi superfici despecializzate (GSD)** puntano sulla convenienza dell'offerta e sull'ampiezza dell'assortimento (eg. ipermercati) → one stop shopping
- **Grandi superfici specializzate (GSS)** offrono profondità di assortimento e una numerosità di servizi accessori → confronto in shop fra alternative (eg. Ikea, Mediaworld)
- **E-commerce (ED-com)** offre servizi logistici e informativi al massimo livello.

**La formula distributiva e i relativi servizi commerciali divengono pertanto, a parità di prodotto, un elemento di differenziazione dell'offerta.**

	PSD	PSS	GSD	GSS	E-com
<b>Servizi logistici</b>					
Prossimità	+	+	-	-	+
Orari di apertura	+	+	-	-	+
Ampiezza	+	+	+	+	+
<b>Servizi informativi</b>					
Pre-selezione	-	+	-	+	-
Profondità	-	+	-	+	-
Informazione diretta	-	+	-	+	-
<b>Servizi accessori</b>					
Servizi finanziari	-	-	-	-	-
Garanzia e assistenza	-	-	-	-	-
Post e pre-vendita	-	-	-	-	-

**COOPETITION****LA GESTIONE DELLA MULTICANALITÀ – DAL CONFLITTO ALLA COOPETITION TRA CANALI**

Nella prospettiva delle imprese industriali, la creazione di nuovo valore per il cliente passa attraverso un'interpretazione della multicannalità **da competitiva a cooperativa** (collaborazione implicita fra canali apparentemente concorrenti – **coopetition**).

Mediante l'attivazione di nuovi canali, infatti, il prodotto diventa accessibile a nuovi segmenti di clientela, producendo servizi commerciali coerenti con le esigenze dei nuovi target di acquirenti, e/o si sviluppa ancora di più la frequenza di acquisto dei già clienti → bisogna creare una **multi-point strategy integrata** con gli elementi che hanno permesso di costruire nel tempo la brand equity e la channel equity attuale.

**TRE STRATEGIE X GESTIRE LA MULTICANALITÀ SENZA IMPATTARE NEGATIVAMENTE SU CHANNEL E BRAND EQUITY (minimizzare risk cannibalizzazione)**

1. **selezionare nuovi sbocchi nettamente differenziati sul piano dei servizi commerciali rispetto a quelli già esistenti** → canali distributivi che garantiscono servizi commerciali differenziati possono **soddisfare esigenze di consumo prima non soddisfatte e generare acquisti d'impulso** che, nel lungo termine, portano la creazione di domanda aggiuntiva stabile
2. **differenziare i brand o i formati di prodotto dove si verifichi una sovrapposizione nel servizio commerciale** prodotto dai nuovi canali rispetto a quelli tradizionali
3. **garantire nell'ambito dei nuovi canali le medesime condizioni di contesto che hanno determinato la brand equity esistente**, così si evita che essa venga depauperata in seguito alla commercializzazione in canali non coerenti con la brand image (es. prodotto di lusso non può essere venduto nel discount).

Non necessariamente l'introduzione di uno stesso prodotto in ulteriori canali distributivi comporta cannibalizzazione. **Mediante una corretta gestione della multicannalità diventa possibile creare nuovo valore per il cliente, massimizzarne la soddisfazione e la fedeltà alla marca**, minimizzando i rischi connessi all'accrescimento del conflitto di canale e accrescendo la fiducia livello di sistema industria-distribuzione.

**IN CASO DI CONFLITTO BISOGNA PREVEDERE AZIONI DI RECOVERY:**

- **chiara comunicazione** verso il mercato dei distributori, in modo da affrontare il problema e **prendere le distanze da comportamenti aggressivi** sotto il profilo della politica commerciale
- **condivisione del problema con i soggetti danneggiati**, cercando di risolverlo in modo collaborativo e arginando il danno economico dei soggetti che si dichiarano come parte lesa (es. convincere gli intermediari che hanno causato il problema a desistere dai loro comportamenti aggressivi)
- **ritiro del prodotto o sospensione delle forniture** e discriminazione negativa per quegli intermediari che hanno posto in atto comportamenti scorretti nelle politiche commerciali e che hanno danneggiato l'immagine dell'impresa
- **minaccia di rifiuto di rinnovo dei contratti di fornitura e di distribuzione** → tale minaccia credibile solo se l'industria ha un forte potere contrattuale

**TRADE MARKETING** = marketing rivolto ai distributori che si afferma in seguito al riconoscimento della loro rilevanza e criticità.

Il largo consumo è l'ambito in cui il trade mktg tende ad avere ampia diffusione ma anche imprese produttrici di beni problematici vi ricorrono.

**Approccio gestionale che contraddistingue le relazioni tra le imprese industriali e le imprese commerciali** → adottato dalle imprese industriali per conseguire vantaggi competitivi a livello di domanda intermedia (distributori commerciali), il trade marketing è focalizzato sul binomio prodotto-distributore.

**ORIGINI DEL TRADE MARKETING**

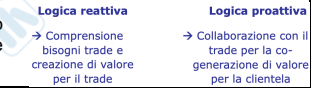
Nasce dall'evoluzione che ha interessato il settore distributivo e dalla crescente autonomia di marketing che queste hanno sviluppato. Si è passati da vendita tramite il trade a vendita al trade, oggi i produttori si rivolgono a due mercati: quello intermedio → distributori all'ingrosso e/o al dettaglio e quello finale → consumatori o utilizzatori.



**RECENTI EVOLUZIONI DEL TRADE MARKETING** tendenze che impattano sull'approccio relazionale tra industria e distribuzione:

- AUMENTO DELLA CONCENTRAZIONE DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO:** necessità di confrontarsi con 2 livelli di management (centrale e periferico) → si assiste alla costituzione di grandi imprese a succursali (GD) e a fenomeni di associazionismo tra le imprese (DO) → questa tendenza si è intensificata, operano in modo unitario in fase di contrattazione con l'obiettivo di ottenere migliori condizioni economiche (eg. maggiori volumi di acquisto) sfruttando il potere complessivamente detenuto.
- AUMENTO DELLA CONCORRENZA NEL SISTEMA DISTRIBUTIVO:** Il moltiplicarsi di format distributivi e di insegne sul mercato determina per le imprese industriali necessità di segmentare la domanda intermedia sviluppando approcci di trade marketing ad hoc per tipologia di cliente
- DIFFUSIONE NUOVE TECNOLOGIE:** opportunità di migliorare efficienza ed efficacia delle azioni di marketing

**PROSPETTIVE FUTURE TRADE MARKETING** produttori e distributori tendono sempre + a rivolgersi allo stesso mkt finale. Questo comporta che il trade marketing in futuro sarà destinato ad evolvere ulteriormente, passando da una logica reattiva alle esigenze del trade a una logica proattiva di collaborazione con il trade per creare insieme valore per la clientela finale



**SELL-IN E SELL-OUT**

Vendere "alla" distribuzione significa orientarsi sia al sell-in (fine di far entrare il prodotto nei magazzini e negozi del distributore) che al sell-out (agevolare l'uscita del prodotto dai magazzini e dai negozi del distributore). L'idea di fondo è che un buon sell-out favorisca un buon sell-in (ma non è necessariamente vero il contrario).

**FASI TRADE MARKETING**

il trade di marketing comprende un insieme di strategie e attività di marketing specifiche attraverso le quali le imprese produttrici tendono a pianificare e gestire i loro rapporti con le imprese distributrici. Prevede:

- MOMENTO ANALITICO/DI ANALISI** → analisi canali/sbocchi utilizzabili, comprendere i bisogni clienti e studiarne le performance
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA** → elaborazione di un piano cliente-canale in cui si specificano precisi obiettivi da conseguire relativamente un dato cliente-canale
- GESTIONE O MOMENTO TATTICO** che si avvale di leve di trade marketing
- CONTROLLO** → verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi e dell'efficacia delle leve attivate

**A. MOMENTO ANALITICO**

comprende l'analisi delle caratteristiche della clientela, in particolare:

- Analisi di canali e sbocchi distributivi attualmente e potenzialmente utilizzabili dalle imprese industriali per la distribuzione del proprio prodotto → in questo ambito, per monitorare sistematicamente cambiamenti del mkt intermedio, è possibile analizzare:
  - Aspetti strutturali come i vincoli istituzionali, il grado di concentrazione, barriera all'entrata e all'uscita
  - Aspetti gestionali dinamiche competitive esistenti
- Bisogni e delle preferenze dei clienti intermedi → valutazione posizionamento impresa industriale e valutazione inserimento di nuovi prodotti
- Performance distributive dell'impresa e dei suoi principali concorrenti

**B. MOMENTO STRATEGICO**

elaborazione piano cliente-canale, definizione linee strategiche del trade marketing, che riguardano scelte relative a:

- SEGMENTAZIONE DOMANDA INTERMEDIA** → significa riconoscere eterogeneità e creare gruppi di distributori tra loro simili per certi aspetti e dissimili da altri
  - TARGETING** → scelta dei segmenti di distributori da servire e rispetto ai quali definisce il posizionamento desiderato.
  - POSIZIONAMENTO** → tramite il posizionamento presso il trade si condiziona il posizionamento presso la clientela finale
- PIANO INTEGRATO PRODOTTO-CLIENTE-CANALE:** stilato x definire la strategia da adottare vs i differenti trade:
- analisi caratteristiche clientela intermedia x rivelare opportunità/problemi da sfruttare/risolvere attraverso azioni di trade
  - quantificazione di specifici obiettivi per cliente-canale
  - individuare azioni idonee per il raggiungimento degli obiettivi fissati, in base alle risorse (da allocare) e competenze disponibili

CARATTERISTICHE	OPPORTUNITÀ/PROBLEMI	OBIETTIVI	AZIONI
ASSORTIMENTO (composizione, numero di prodotti, varietà, novità, stagionalità, novità, novità, novità)	Caratteristiche produttive (es. stagionalità, novità, novità, novità)	Di prodotto (es. incrementare nuovi prodotti, ridurre i costi, migliorare qualità, aumentare quantità)	Previsione del trend generale, prodotti nuovi, prodotti esistenti, prodotti in fase di sviluppo
COMUNICAZIONE (pubblicità, relazioni, prezzo, promozione, servizio al cliente)	Pubblicità (es. campagne, relazioni, prezzo, promozione, servizio al cliente)	Di comunicazione (es. raggiungere obiettivi di comunicazione, aumentare la visibilità)	Controllo costante del prezzo di pubblico
MERCHANDISING (spazio espositivo, gestione, servizio al cliente)	Merchandising (es. collocamento spazio espositivo, servizio al cliente)	Di merchandising (es. aumentare spazio espositivo, migliorare servizio al cliente)	Definizione della rotazione di stock
LOGISTICA (distribuzione, trasporto, magazzino)	Logistica (es. distribuzione, trasporto, magazzino)	Di servizio logistico (es. aumentare velocità di consegna, migliorare servizio al cliente)	Definizione dei formati del prodotto

**IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE DEL TRADE** esso richiede adeguate strutture e meccanismi organizzativi:

- Inserimento nell'organigramma delle imprese produttrici di posizioni/figure con adeguato profilo professionale
- La predisposizione di meccanismi operativi di supporto idonei

**C. GESTIONE LEVE DEL TRADE MARKETING**

articolate in base all'intensità dell'effetto che sono in grado di esercitare sul sell-in del distributore o sul sell-out del prodotto. Le leve sono legate, interdipendenti e vengono utilizzate congiuntamente, seppur con combinazioni diverse:

**1. CONDIZIONI DI VENDITA**, riguardano:

- PREZZO DI LISTINO:** prezzo praticato sui prodotti venduti dal produttore al distributore. La sua rilevanza è diminuita in quanto a questo possono essere applicati sconti o contributi:
- SCONTI/SCONTO E CONTRIBUTI:** sconti condizionati (subordinati a prestazioni), incondizionati (prescindono da prestazioni), in fattura (collegati all'acquisto del pdtt) e fuori fattura (svincolati da acq e connessi a prestazioni).
- REDDITIVITÀ NETTA DEL PDTT:** è una delle determinanti fondamentali dell'economicità di gestione dell'impresa commerciale. Calcolata con il **PROFITTO DIRETTO DI PRODOTTO (PDT) = Sottrai dal fatturato tutti i costi diretti di pdtt**

SISTEMA DI CALCOLO DEL DPP	
Fatturato del prodotto	- Prezzo d'acquisto del prodotto
= MARGINE LORDO	
- sconti e contributi vari (per esempio, sconto cassa, sconti di fine anno, contributi per i merchandising ecc.)	
= MARGINE LORDO RETTIFICATO	
- costi diretti di prodotto (per esempio, di magazzino, di trasporto, nel punto vendita)	
= PROFITTO DIRETTO DI PRODOTTO	

DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE
Sconto quantità	Riduzione collegata ai quantitativi acquistati nell'ambito dello stesso ordine (escluso il caso della quantità)
Sconto per acquisti congiunti	Riduzione collegata all'acquisto di differenti combinazioni di prodotti nell'ambito della gamma offerta dal produttore
Sconti collegati ai termini di pagamento	Riduzione praticata per pagamento alla consegna o per dilazioni di pagamento inferiori rispetto allo standard di settore
Sconti collegati al servizio logistico	Riduzione praticata per la consegna a depositi centrali del gruppo anziché a singoli negozi oppure per l'acquisto di carichi completi che consentono una ottimizzazione del trasporto
Sconto cartavasso	Incentivo concesso una tantum per finalità tattiche (es. incrementare le vendite di trade nel breve periodo)
Premi di fine anno	Concessi all'obiettivo raggiungimento a fine anno di obiettivi di vendita concordati a inizio anno fra produttore e distributore
Contributi promozionali	Contributi a fronte di un supporto promozionale offerto dal distributore al prodotto (es. inserimento nei volentieri periodici che consentono la riduzione di prezzo, esposizione privilegiata nel negozio)
Contributi di referenziamento	Contributi a fronte dell'investimento di una referenza nell'assortimento del distributore

**2. ASSORTIMENTO**

- aumentando i prodotti aumento la mia presenza presso il distributore:
  - INNOVAZIONI DI PRODOTTO** ci sono really new product o imitazione con alcuni livelli intermedi:
    - prodotto nuovo per il produttore (ma non per consumatore e distributore) → produttore che entra in una nuova categoria merceologica
    - prodotto nuovo per il mercato (distributori e consumatori) → il produttore che ha lanciato il prodotto in un certo paese lo lancia in un altro
  - PROLIFERAZIONE DI NUOVE REFERENZE E MOLTEPLICI VARIANTI DI PRODOTTO** x assecondare l'eterogeneità delle preferenze della clientela finale
- NB. Il successo dei nuovi prodotti dipende dal comportamento dei distributori, che hanno un ruolo critico nel favorire l'ingresso e la diffusione dell'innovazione nel mercato finale. Le imprese industriali devono corrispondere al distributore **CONTRIBUTI DI REFERENZIAMENTO** = condivisione del rischio = compenso x il rischio che si assume il distributore inserendo il mio pdtt nell'assortimento togliendo spazio ad altro. L'impresa industriale dovrà **monitorare il sell-out dopo l'inserimento in assortimento** e intervenire in caso di necessità con un adeguato sostegno (eg. promozione).

**3. PROMOZIONI AL TRADE**

- Le promozioni possono essere **continuative** (eg. raccolte punti) o **una tantum** (eg. regali e premi), l'importante è che il vantaggio che comportano sia **TEMPORANEO/ECCEZIONALE**. Tale vantaggio può essere:
- costituito da qualcosa di tangibile (eg. omaggio, risparmio) o di intangibile (eg. riconoscimento di miglior rivenditore dell'anno)
  - certo (eg. assegnato all'acquisto del prodotto) o aleatorio (eg. assegnato il seguito alla partecipazione a un concorso)
  - condizionato (eg. subordinato a un determinato comportamento d'acquisto) o incondizionato (eg. offerta di un certo stock di prodotti per la vendita in prova)

**4. MARKETING DEL PUNTO VENDITA**

- azioni finalizzate a influenzare il cliente finale x compiere acquisti
- Merchandising:** allocazione dello spazio espositivo ai vari prodotti in termini qualitativi (probabilità di acq in base alla posizione) e di quantità di spazio. Nel merchandising si può includere il materiale POP Point of Purchase (espositori, poster e cartellini, opuscoli informativi) e i merchandiser (persone x promozione)
  - Animazioni:** iniziative in store che suscitano attenzione. Es. promoter per prova prodotti, dimostrazioni e corsi

**5. LOGISTICA**

fa sì che il prodotto sia presente nel pdv ed evita inefficienze lungo la supply chain e riguarda: 1. Frequenza e puntualità consegne; 2. Quantitativi e programmazione consegne; 3. Carico completo del mezzo di trasporto usato x consegna; 4. standardizzazione pallet e imballaggi.

**D. CONTROLLO**

- si propone di verificare il raggiungimento dei risultati mediante:
- Analisi quota di mercato** → verifica la performance di impresa a livello di mkt intermedio (in termini sia di sell-in che sell-out)
  - Analisi portafoglio distributori** → valutazione del posizionamento distributivo del produttore. Questo ha una valenza sia diagnostica (punti di forza/debolezza) che terapeutica (individuare opportunità di sviluppo cliente-canale)
  - Conto economico cliente-canale** → considera tutti i ricavi e i costi ricondotti a quello specifico cliente-canale, x giudicare l'efficienza ed efficacia del trade mktg (ROS..)
  - Indagini qualitative sul trade** → per rilevare gli atteggiamenti, le preferenze, il livello di soddisfazione e di fedeltà dei clienti intermedi.

## L'INNOVAZIONE nelle IMPRESE COMMERCIALI cap.9

**SPINTA A INNOVARE:** cambiamento ambientale (ambiente istituzionale e consumatore esigente), in particolare **AUMENTO DELLA CONCORRENZA**, per cui le imprese sono spinte a cercare nuove fonti di generazione del valore per ricercare **VANTAGGIO COMPETITIVO**.

**CLASSIFICAZIONE INNOVAZIONE COMMERCIO proposta da Dupuis** articola le innovazioni nel retailing in **4 fondamentali categorie:**

- innovazioni nel concetto** → si riferiscono al **front office** e permettono di conseguire un significativo vantaggio competitivo sui concorrenti
- innovazioni di flusso** → si riferiscono alle **relazioni verticali di canale (back office)** e che hanno come obiettivo principale quello di **ridurre i costi o aumentare l'efficienza dei flussi logistici, finanziari e informativi**
- innovazioni organizzative** → si propongono di migliorare la gestione e la **profitabilità del network aziendale** e della **supply chain** mediante un miglior funzionamento delle relazioni intra e inter-organizzative
- innovazioni architettoniche** → rappresentano una **ricombinazione** delle precedenti che permettono di sviluppare un consistente vantaggio competitivo

**TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE COMMERCIALI** → non è solo nuove tech e forme distributive ma anche **riprogettazione delle relazioni con i soggetti a monte:**

<p><b>1. APPROCCIO TECNOLOGICO → TECHNOLOGY BASED</b> consente di <b>introdurre novità con riferimento sia al prodotto/servizio sia ai processi di generazione del valore</b> attraverso tecnologie e conoscenze: possono tradursi in innovazioni di prodotto o di relazione con il cliente</p> <p>Tra le nuove tecnologie più diffuse adottate presso le aziende commerciali troviamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>POS scanner</b> → x identificazione delle merci in uscita tramite la lettura del codice a barre x archiviare ed elaborare i dati. I POS consentono quindi di migliorare le operazioni logistiche di rifornimento a scaffale e di attivare soluzioni di self-scanning da parte dei singoli clienti.</li> <li><b>ETE</b> → POS-ETF provvede automaticamente a trasferire l'importo della vendita sul conto corrente dell'intermediario commerciale</li> <li><b>EDI</b> → consente il trasferimento via rete digitale di informazioni e di documenti strutturati.</li> <li><b>RFID</b> → chip inserito in un'etichetta applicata sui prodotti che contiene i dati identificativi del prodotto (sostituisce codice a barre – LAESSE)</li> </ul> <p><b>VANTAGGI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA APPORTATI DALLE NUOVE TECNOLOGIE:</b></p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA È ARTICOLABILE IN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>BENEFICI HARD</b> → derivati dall'automazione di alcune mansioni di routine, finalizzate alla produzione del servizio commerciale</li> <li><b>BENEFICI SOFT</b> → miglioramento della gestione aziendale complessiva in seguito all'assunzione di decisioni supportati da maggiori e più tempestive informazioni</li> </ul> </td> <td> <p><b>PER QUANTO RIGUARDA L'EFFICACIA E LA CREAZIONE DI VALORE PER LA DOMANDA</b>, la tecnologia ha permesso <b>aumento differenziazione e miglioramento valore</b> per servizi proposti al consumatore ed <b>innovare il contenuto dell'offerta commerciale nel punto vendita</b>: pagamento con moneta elettronica, scontrini dettagliati, minori tempi di attesa alle casse ecc.</p> </td> </tr> </table>		<p><b>IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA È ARTICOLABILE IN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>BENEFICI HARD</b> → derivati dall'automazione di alcune mansioni di routine, finalizzate alla produzione del servizio commerciale</li> <li><b>BENEFICI SOFT</b> → miglioramento della gestione aziendale complessiva in seguito all'assunzione di decisioni supportati da maggiori e più tempestive informazioni</li> </ul>	<p><b>PER QUANTO RIGUARDA L'EFFICACIA E LA CREAZIONE DI VALORE PER LA DOMANDA</b>, la tecnologia ha permesso <b>aumento differenziazione e miglioramento valore</b> per servizi proposti al consumatore ed <b>innovare il contenuto dell'offerta commerciale nel punto vendita</b>: pagamento con moneta elettronica, scontrini dettagliati, minori tempi di attesa alle casse ecc.</p>	<p><b>TECHNOLOGY-BASED</b></p> <p>In-store</p> <p>Off-store</p>	
<p><b>IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA È ARTICOLABILE IN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>BENEFICI HARD</b> → derivati dall'automazione di alcune mansioni di routine, finalizzate alla produzione del servizio commerciale</li> <li><b>BENEFICI SOFT</b> → miglioramento della gestione aziendale complessiva in seguito all'assunzione di decisioni supportati da maggiori e più tempestive informazioni</li> </ul>	<p><b>PER QUANTO RIGUARDA L'EFFICACIA E LA CREAZIONE DI VALORE PER LA DOMANDA</b>, la tecnologia ha permesso <b>aumento differenziazione e miglioramento valore</b> per servizi proposti al consumatore ed <b>innovare il contenuto dell'offerta commerciale nel punto vendita</b>: pagamento con moneta elettronica, scontrini dettagliati, minori tempi di attesa alle casse ecc.</p>				
<p><b>2. APPROCCIO ORIENTATO AL MERCATO → MARKET BASED</b> si concentra sulla <b>ridefinizione della formula distributiva</b>, considerata come combinazione di servizi commerciali o bundle di attributi.</p> <p><b>Nuovo prodotto distributivo</b> = il vero prodotto del settore commerciale sono le <b>NUOVE FORME DISTRIBUTIVE</b> = specifiche tecniche di vendita caratterizzate da una diversa combinazione da diverse dosi di servizi commerciali</p> <p>- Hollander 1960 Teoria della ruota del dettaglio = concettualizza l'innovazione istituzionale nel dettaglio (prezzo e servizio)</p> <p><b>INTENSITÀ DEL CONTENUTO INNOVATIVO:</b> una volta identificata la nuova forma commerciale, emerge il problema di definire l'intensità del contenuto innovativo:</p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>CLASSIFICAZIONE DI SPRANZI – forme distributive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>innovazioni primarie (nuova forma distr)</b> → si verificano di rado e consentono di colmare vuoti d'offerta di lungo periodo con radicali trasformazioni del servizio e delle relative tecniche di produzione. Determinano la nascita di una nuova formula e di un nuovo settore distributivo</li> <li><b>innovazioni secondarie (variazione forma esistente)</b> → A maggior frequenza: semplice riformulazione del servizio offerto dalle formule distributive preesistenti. Si manifesta con variazioni del prodotto commerciale all'interno di una data forma distributiva. Si traduce nella proliferazione dei formati dei punti vendita</li> </ul> </td> <td> <p><b>CLASSIFICAZIONE DI LANCASTER</b> si riferisce al prodotto quale paniere di attributi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>differenziazione verticale (qualitativa)</b> → tutti gli attributi di un bene sono variati nella medesima direzione rispetto al livello che caratterizza gli altri beni del medesimo gruppo, accrescendo così il valore complessivo dell'offerta</li> <li><b>differenziazione orizzontale</b> → quando la variazione riguarda solo alcuni degli attributi, ovvero si tratta di introdurre un nuovo prodotto rispetto a quelli esistenti</li> </ul> </td> <td> <p><b>CLASSIFICAZIONE DI LUGLI</b> sulla base delle attività della catena del valore distributivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>contenuto</b> → composizione dell'assortimento</li> <li><b>contesto</b> → merchandising e store atmosphere</li> <li><b>infrastruttura</b> → coinvolgimento del consumatore e del fornitore nella produzione del servizio eg. casse automatiche</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p><b>CLASSIFICAZIONE DI SPRANZI – forme distributive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>innovazioni primarie (nuova forma distr)</b> → si verificano di rado e consentono di colmare vuoti d'offerta di lungo periodo con radicali trasformazioni del servizio e delle relative tecniche di produzione. Determinano la nascita di una nuova formula e di un nuovo settore distributivo</li> <li><b>innovazioni secondarie (variazione forma esistente)</b> → A maggior frequenza: semplice riformulazione del servizio offerto dalle formule distributive preesistenti. Si manifesta con variazioni del prodotto commerciale all'interno di una data forma distributiva. Si traduce nella proliferazione dei formati dei punti vendita</li> </ul>	<p><b>CLASSIFICAZIONE DI LANCASTER</b> si riferisce al prodotto quale paniere di attributi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>differenziazione verticale (qualitativa)</b> → tutti gli attributi di un bene sono variati nella medesima direzione rispetto al livello che caratterizza gli altri beni del medesimo gruppo, accrescendo così il valore complessivo dell'offerta</li> <li><b>differenziazione orizzontale</b> → quando la variazione riguarda solo alcuni degli attributi, ovvero si tratta di introdurre un nuovo prodotto rispetto a quelli esistenti</li> </ul>	<p><b>CLASSIFICAZIONE DI LUGLI</b> sulla base delle attività della catena del valore distributivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>contenuto</b> → composizione dell'assortimento</li> <li><b>contesto</b> → merchandising e store atmosphere</li> <li><b>infrastruttura</b> → coinvolgimento del consumatore e del fornitore nella produzione del servizio eg. casse automatiche</li> </ul>	<p><b>MARKET-BASED</b></p> <p>Nuove formule distributive e Cambiamenti per f.d. esistenti</p> <p>Differenziazione verticale e orizzontale</p> <p>Contenuto, Contesto, Infrastruttura</p>
<p><b>CLASSIFICAZIONE DI SPRANZI – forme distributive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>innovazioni primarie (nuova forma distr)</b> → si verificano di rado e consentono di colmare vuoti d'offerta di lungo periodo con radicali trasformazioni del servizio e delle relative tecniche di produzione. Determinano la nascita di una nuova formula e di un nuovo settore distributivo</li> <li><b>innovazioni secondarie (variazione forma esistente)</b> → A maggior frequenza: semplice riformulazione del servizio offerto dalle formule distributive preesistenti. Si manifesta con variazioni del prodotto commerciale all'interno di una data forma distributiva. Si traduce nella proliferazione dei formati dei punti vendita</li> </ul>	<p><b>CLASSIFICAZIONE DI LANCASTER</b> si riferisce al prodotto quale paniere di attributi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>differenziazione verticale (qualitativa)</b> → tutti gli attributi di un bene sono variati nella medesima direzione rispetto al livello che caratterizza gli altri beni del medesimo gruppo, accrescendo così il valore complessivo dell'offerta</li> <li><b>differenziazione orizzontale</b> → quando la variazione riguarda solo alcuni degli attributi, ovvero si tratta di introdurre un nuovo prodotto rispetto a quelli esistenti</li> </ul>	<p><b>CLASSIFICAZIONE DI LUGLI</b> sulla base delle attività della catena del valore distributivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>contenuto</b> → composizione dell'assortimento</li> <li><b>contesto</b> → merchandising e store atmosphere</li> <li><b>infrastruttura</b> → coinvolgimento del consumatore e del fornitore nella produzione del servizio eg. casse automatiche</li> </ul>			
<p><b>3. INNOVAZIONI NELLA RELAZIONE INDUSTRIA – DISTRIBUZIONE</b> che si traducono in <b>innovazione di prodotto:</b> Permettono di <b>accrescere efficienza aziendale</b> mediante la <b>riprogettazione delle relazioni a monte</b> in una prospettiva di <b>category management</b>. Lo sviluppo di forme di coordinamento delle attività tra industria e distribuzione permette di produrre una serie di vantaggi che contribuiscono alla creazione di valore (<b>surplus organizzativo</b>=surplus di efficienza + progettuale + di monopolio). Queste innovazioni si traducono in miglioramenti dei processi o in iniziative di partnership volte migliorare l'efficacia dell'azione commerciale mediante approcci quali marketing integrato, lo sviluppo di nuovi prodotti e il <b>category management</b>. Quest'ultimo permette alle imprese di rinvenire nuove fonti di generazione di valore per la domanda che consentono di accrescere il livello di soddisfazione della clientela e il suo livello di fedeltà.</p>		<p>Multi-canaltà</p> <p>Category Management</p>			

## TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE CUSTOMER-BASED (A LIVELLO DI CONSUMATORE)

Sono novità introdotte a livello di punto vendita e percepibili dal cliente, definite in 3 livelli:

<p><b>1° LIVELLO → LIVELLO STRATEGICO:</b> si riferisce al contenuto innovativo del <b>FORMAT</b> proposto e al <b>POSIZIONAMENTO</b> che esso ottiene sul mercato: <b>1. Innovazione del format distributivo; 2. Innovazione del posizionamento e dell'immagine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>innovazioni incrementali</b> → posizionamenti innovativi nell'ambito dei tradizionali format distributivi</li> <li><b>innovazioni radicali</b> → introduzione sul mercato di nuovi format distributivi. In questo caso le imprese innovative mirano a soddisfare non tanto bisogni specifici quanto grappoli esigenze.</li> </ul>	<p><b>DIMENSIONE STRATEGICA</b></p> <p>Modello d'offerta - format</p> <p>Posizionamento e immagine</p>
<p><b>2° LIVELLO → AREE DI CREAZIONE DI VALORE DEL RETAILING mix, contenuto dell'offerta:</b> riconducibili alle leve che permettono di realizzare il posizionamento innovativo e nello specifico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>ASSORTIMENTO = A.</b> Definizione del <b>sistema di offerta complessivo</b>, che contempla criteri di aggregazione delle categorie <b>B.</b> Gestione delle <b>single categorie</b> seguendo il processo di acquisto del cliente e i suoi processi valutativi (esposizione vini tramite display basati su provenienza)</li> <li><b>COMUNICAZIONE IN-STORE = visual merchandising</b> è un'innovazione → ruolo fondamentale nel comunicare la dimensione feeling dell'assortimento, richiamando nel sistema cognitivo individuale emozioni ed esperienze collegate al consumo "futuro" del prodotto</li> <li><b>L'AMBIENTE DI VENDITA</b></li> <li><b>I SERVIZI ACCESSORI</b> = servizi incorporati nei servizi commerciali (servizi dei prodotti freschi o servizio ristorazione) o servizi che tendono a prolungare la permanenza nel punto vendita (parrucchiere, servizio postale)</li> </ol>	<p><b>DIMENSIONE DEL RETAILING MIX</b></p> <p>Assortimento</p> <p>Merchandising e comunic. in-store</p> <p>Ambientazione</p> <p>Servizi accessori</p>
<p><b>3° LIVELLO → DIMENSIONE RELAZIONALE = AREE INNOVATIVE</b> volte a riconfigurare il <b>rapporto impresa-cliente</b>, come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>SHOPPING ESPERENZIALE</b> → far vivere al cliente un'esperienza di shopping emozionante e coinvolgente (SHOPPING RICREATIVO)</li> <li><b>CUSTOMER ORIENTATION</b> → racchiude molte delle micro-innovazioni relazionali volte ad ottenere la fiducia del cliente nel lungo periodo (loyalty, carte fedeltà, azioni di micromarketing)</li> <li><b>E-TAILING</b> → attivazione delle potenzialità relazionali disponibili tramite canali elettronici. Format distributivi di tipo virtuale (differenza con retail tradizionale è il potenziale di astrazione): dipende da contenuto informativo e attività di infomediazione</li> </ul>	<p><b>DIMENSIONE TRASVERSALE (RELAZIONALE)</b></p> <p>Shopping esperenziale</p> <p>Customer orientation</p> <p>Tecnologie</p>

**MARCA** → nome, termine, segno, simbolo, disegno che mira a **identificare** i beni/servizi di un venditore o gruppi e a **differenziarli** da quelli dei concorrenti.

### FUNZIONI MARCA:

- **IDENTIFICAZIONE** → consente ai consumatori la riconoscibilità dei prodotti nel tempo e nello spazio. Il **VALORE** per il consumatore è una **riduzione dei costi di ricerca del prodotto**
- **ORIENTAMENTO** → il consumatore, grazie alla marca, può **raccogliere** e **organizzare informazioni** relative ad un prodotto, agevolando così le possibilità di confronto con altre alternative. Il **VALORE** per il consumatore è una **riduzione dei costi di ricerca e economie di apprendimento**.
- **GARANZIA** → la marca è una forma di **garanzia di qualità costante nel tempo** che genera fiducia nel consumatore e il **VALORE** è una **rassicurazione e una riduzione dell'incertezza associata all'acquisto del prodotto**
- **PERSONALIZZAZIONE** → a ciascuna marca vengono solitamente **associati dei significati simbolici** e una **capacità di aderenza a precise esigenze del consumatore**. Il **VALORE** per il consumatore è una **migliore soddisfazione dei propri bisogni**

**Garanzia e personalizzazione** diventano più critiche nei casi in cui i consumatori percepiscono un **elevato livello di rischio** associato all'acquisto o utilizzano i prodotti con scopi comunicative (eg. comunicare il proprio status)

**MARCA COMMERCIALE** (o private label) è un **prodotto proposto con un marchio o nome di proprietà di un distributore commerciale che ne garantisce direttamente il livello qualitativo**.

**TIPOLOGIE DI MARCA COMMERCIALE** che riflettono diverse strategie e politiche seguite dai distributori:

In base alle **consumer proposition** si possono identificare:

1. <b>GENERIC PRIVATE LABEL (compete sul prezzo)</b> → alternativa indifferenziata, con packaging poco curato e brand name generico, o identificata come primo prezzo (la più economica e conveniente)
2. <b>COPYCAT BRAND (compete sul prezzo)</b> → imitazioni di prodotti di altri brand, <b>stesso livello qualitativo, prezzo conveniente</b>
3. <b>PREMIUM STORE BRAND (competono sulla qualità)</b> → l'obiettivo è la <b>differenziazione</b> . Si divide in: - premium-lite store brand → di qualità pari o superiore ai brand industriali, ma venduta a <b>prezzo inferiore (migliore e più conveniente)</b> - premium-price store brand → superiore nel prezzo e nella qualità rispetto ai brand industriali di riferimento (il meglio che puoi acquistare)
4. <b>VALUE INNOVATOR OWN LABEL (competono sulla razionalità)</b> → proponendo <b>miglior rapporto performance-prezzo</b> : qualità allineata ai brand leader ma senza brand e immagine va a <b>costare meno</b>

### CLASSIFICAZIONE MARCA COMMERCIALE IN ITALIA PIÙ ARTICOLATA

1. <b>GENERICI</b> → prodotti <b>senza marchio</b> , per chi ricerca <b>vantaggio di prezzo e livello qualitativo accettabile</b> . Prodotti base che assicurano elevati volumi di vendita (commodity), maturi, scarsamente differenziati, in confezioni semplici e con prezzi inferiori alla marca leader fino al 40%.
2. <b>GENERICI GARANTITI (PRODOTTI BANDIERA)</b> → simili ai generici, ma con un <b>miglior rapporto qualità/prezzo</b> . Si parla di "anti-marca", cioè di un <b>marchio generico</b> con sopra la confezione il <b>nome del distributore poco visibile</b> . Come i generici, anche i prodotti bandiera vengono sostenuti in termini di comunicazione all'interno del negozio, favorendone la visibilità.
3. <b>MARCHI DI FANTASIA CHE NON IDENTIFICANO IL DISTRIBUTORE</b> (non riconoscibili) → prodotti che <b>non consentono l'identificazione del distributore</b> . Si utilizzano soprattutto per <b>prodotti con un livello qualitativo paragonabile alle marche industriali, ma proposti a prezzi inferiori</b> . Vanno bene in comparti caratterizzati da una molteplicità di marchi ed un'elevata rotazione dei prodotti di prezzo conveniente (dove la marca conta poco): la non identificabilità consente una flessibilità nella gestione.
4. <b>MARCHI DI FANTASIA CHE IDENTIFICANO IL DISTRIBUTORE</b> (o marchi di fantasia riconoscibili) → consentono l'identificazione del distributore. L'utilizzo dei marchi di fantasia diversi per differenti categorie di prodotto permette al distributore di <b>limitare eventuali effetti negativi dovuti all'insuccesso di un marchio</b> .
5. <b>MARCHI INSEGNA COMUNE A TUTTE LE REFERENZE</b> → <b>identificazione del prodotto con l'insegna del distributore</b> che non si limita più a un controllo di qualità, bensì <b>promuove un marketing mix autonomo per i prodotti a marchio insegna</b> , con una maggiore complessità gestionale e <b>si pone in concorrenza diretta con le imprese industriali</b> . Cercando di interpretare le esigenze e di fidelizzare i consumatori.
6. <b>MARCHI INSEGNA PER TIPO DI SEGMENTO MERCEOLOGICO</b> (o marchi ombrello) → il distributore adotta pienamente le logiche di innovazione e differenziazione del prodotto, segmentando i mercati finali e definendo per ciascuno una <b>precisa politica di posizionamento e collocazione per fascia di prezzo</b> tramite marchi specifici diversi in aggiunta il logo dell'insegna (fa segmentazione, targeting e posizionamento)

**MARCHI INDUSTRIALI IN ESCLUSIVA:** (NON È UNA MARCA COMMERCIALE), è l'**assegnazione, tramite un contratto di fornitura con esclusiva, di un marchio in esclusiva da parte del produttore ad un solo distributore che provvede alla sua commercializzazione**. Tali prodotti hanno solitamente un **posizionamento verso il basso della scala prezzi** e sono tipici di un **approccio iniziale alla marca commerciale** da parte del distributore che può esplorare le reazioni della clientela al prodotto, senza rischiare la propria reputazione immagine.

**VANTAGGI PER IL DISTRIBUTORE** derivanti dai marchi industriali in esclusiva sono la **possibilità di contrattare una fornitura ad hoc senza assumere l'onere di garantire il prodotto, minore trasparenza della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, flessibilità e elevati margini unitari**. Un esempio di fornitura in esclusiva di formati speciali di marche industriali è il **co-branding** (eg. formati particolari: Coca Cola for Migros)

**FATTORI DETERMINANTI** ogni marca commerciale è caratterizzata da una **diversa combinazione dei seguenti fattori determinanti**:

- **posizionamento prodotto** risultante dal rapporto qualità/prezzo definito dal distributore all'interno dell'assortimento in offerta nei propri pdv
- **estensione della garanzia diretta del distributore** sui pdt che si esplicita nell'identificazione o meno della marca commerciale con l'insegna
- **integrazione o meno delle funzioni di marketing** da parte del distributore

### ORIGINE MARCA COMMERCIALE

La **marca commerciale** nasce con lo **sviluppo della distribuzione moderna** e all'**intensificarsi della competizione fra diverse insegne** e **si propone come elemento di rottura nei rapporti nel canale distributivo tra imprese industriali e imprese commerciali**.

**SCOPO INIZIALE: recuperare redditività** che è in diminuzione a causa della riduzione dei margini sulle marche industriali forti, oggetto di una **concorrenza di prezzo orizzontale** tra le diverse insegne di imprese commerciali e **verticale** con le imprese industriali.

**SCOPO CAMBIA:** Ben presto la marca commerciale assume **valenze strategiche** per il distributore. Allargando le merceologie in cui la private label viene proposta, una parte dell'assortimento del distributore viene resa unica e quindi contribuisce alla **differenziazione dell'insegna rispetto ai concorrenti** (bassa concorrenza orizzontale).

**MARCA COMMERCIALE IN ITALIA** In ITA si affermano solo negli anni '90, in ritardo a **causa di alcuni fattori strutturali di natura economico-sociale**: **ritardata modernità sist distributivo / dimensione ridotta imprese comm.li / forte ruolo del mtg imprese industriali / maggiore fedeltà del consu alle marche**.

La comparsa della marca commerciale ha interessato soprattutto il **grocery**, dove si è sviluppata per prima e poi nel comparto non alimentare. Successivamente compare anche nel comparto dei beni problematici (eg. elettronica di consumo, abbigliamento).

L'Italia presenta ancora **notevoli opportunità di crescita del business** della marca commerciale e una **significativa copertura delle categorie merceologiche** e un **buon livello di penetrazione all'interno delle categorie**. La private label è ormai riscontrabile in tutte le principali tipologie di punti vendita, anche se in intensità diversa.

**FATTORI A FAVORE DELL'AFFERMAZIONE DELLA MARCA COMMERCIALE** I fattori che hanno favorito l'affermazione delle marche commerciali sono:

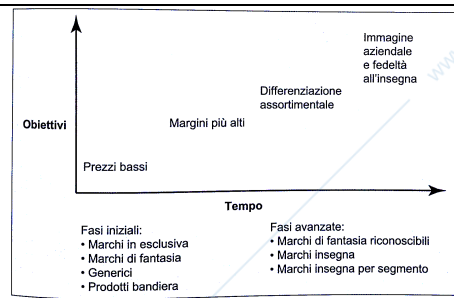
- **prezzo conveniente** → in Italia il prezzo della marca commerciale è mediamente inferiore del 14% rispetto a quello della marca leader nella categoria merceologica
- **qualità e sicurezza del prodotto a marchio** → private label nei segmenti delle specialità regionali (eg. Sapori & Dintorni di Conad) e del biologico

### FATTORI CHE SPINGONO IL DISTRIBUTORE A INTRODURRE LA MARCA COMM.LE

• <b>Recupero dei margini (finalità tattica)</b> → le marche comm.li portano <b>margini relativamente elevati</b> rispetto alla media di categoria xk ci sono <b>minori costi di mktg e minori costi di fornitura</b> (che sono solitamente minori dei prezzi di acquisto che distributori devono corrispondere a produttori di marche industriali leader).
• <b>Riduzione del potere dell'industria (finalità tattiche)</b> → le marche commerciali rappresentano una <b>minaccia per le vendite delle imprese industriali</b> , soprattutto quelle che non riescono a proporre prodotti innovativi, unici e distintivi. Inoltre, grazie alla marca commerciale, il distributore sa quanto costa produrre il prodotto di una certa categoria e può così valutare se il prezzo di acquisto di una marca industriale in quel comparto è alto o meno.
• <b>Razionalizzazione dell'assortimento (leva strategica)</b> → le marche commerciali permettono di offrire alternative di prodotto e di prezzo (solitamente minore) rispetto alle marche industriali che compongono l'assortimento di categoria. I <b>distributori però tendono anche a razionalizzare la composizione dell'assortimento eliminando le duplicazioni</b> , cioè prodotti che i consumatori non percepiscono come un'effettiva alternativa d'acquisto (eg. una marca commerciale che è una banale imitazione di una marca affermata).
• <b>Riduzione della trasparenza dei prezzi (leva strategica)</b> → i prodotti a marca commerciale, essendo proposti solo da un certo distributore, non sono direttamente confrontabili in termini di standard qualitativi e livello di prezzo. Idea di unicità
• <b>Differenziazione dell'insegna e fidelizzazione del consumatore all'insegna (leva strategica)</b> → i prodotti a marca commerciale vengono considerati come veicolo per comunicare valori aziendali del distributore e vengono usati per dimostrare la propria attenzione alle esigenze della clientela. Si vuole indurre il cliente quindi a preferire il distributore per la sua capacità di selezionare i prodotti in assortimento e di garantirli.

#### 4 FASI DEL CICLO DI VITA DELLA MARCA COMMERCIALE:

- PRIMA GENERAZIONE** → **marche commerciali di tipo generico o fantasia** che sono apposte su prodotti che sono semplici imitazioni degli analoghi prodotti di marca industriale e che vengono *venduti a prezzi sensibilmente inferiori* con l'obiettivo di migliorare il margine unitario per prodotto
- SECONDA GENERAZIONE** → **prodotti value-for-money** con un *giusto compromesso fra qualità e prezzo*
- TERZA GENERAZIONE** → **marca insegna** con cui i distributori acquistano nei confronti dell'industria una *maggiore autonomia di marketing* (si attuano campagne pubblicitarie su private label). Gli *standard qualitativi dei prodotti sono ancora più elevati* e i consumatori percepiscono le private label come veri e propri prodotti di marca che contribuiscono a *differenziare l'insegna*
- QUARTA GENERAZIONE** → **marca commerciale di tipo premium**, i cui prodotti sono a *elevato contenuto di innovazione*



#### ANALISI PRIMA DEL LANCIO

Il lancio di prodotti a marca commerciale da parte di un distributore è un processo lungo e complesso che comporta un'attenta attività di pianificazione. Prima del lancio vengono condotte:

**ANALISI DI FATTIBILITÀ** per comprendere le esigenze e le aspettative dei consumatori per le diverse categorie di prodotto e per individuare le caratteristiche che i prodotti a marca commerciale dovranno avere per soddisfare la clientela (**istruttorie commerciali** per accertare che esistano fornitori dotati di certi requisiti e disposto a produrre prodotti private label)

**FASE PREVISIONALE:** **previsione dei tempi richiesti per la realizzazione, dei costi da sostenere e dei risultati di vendita che si potranno ottenere**, in modo da stimare la redditività del progetto di sviluppo della marca commerciale

**Al termine di tale processo il distributore deciderà se lanciare la marca commerciale, quando lanciarla e come.**

	1°	2°	3°	4°
Tipo di marca	Generico marca fantasia	Marca imitazione	Marca insegna	Marca insegna per tipo di segmento
Qualità	Livello basso	Standard anche se considerata di fascia bassa	Vicina alle marche leader	Equivale alla marca leader o superiore
Innovazione	Modesta, con tecnologia arcaica	«Follower» lontano	«Follower» vicino	Completa
Fattore di richiamo	Prezzo	Prezzo e standard	Relazione qualità-prezzo	Il livello migliore in termini complessivi
Tipo di fornitore	Subfornitore minore, locale	Azienda di marca nazionale Mercato locale	Azienda nazionale o multinazionale	Azienda multinazionale con strategia dedicata
Posizionamento in shop	Fascia primo prezzo, scaffali disagiati	Scaffali qualità buona	Scaffali e spazio migliori	Aumento dello spazio

#### ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLA MARCA COMMERCIALE

- SCELTA DELLA CATEGORIA DI PDTT** in cui lanciare una marca commerciale.

- Inizialmente i produttori privilegiavano prodotti semplici e con scarsa differenziabilità, prodotto maturo, mancanza di produttori leader indiscussi  
 - Più recentemente i distributori hanno iniziato a lanciare la marca commerciale anche per altre **finalità strategiche e non più solo di recupero della redditività** → prodotti complessi e a elevata differenziabilità intrinseca (eg. cosmetici) e dalla presenza di marchi industriali leader.

- STESURA DEL CAPITOLATO** → documento che indica gli **standard tecnico-qualitativi** che il fornitore/i dovrà rispettare e che regola i rapporti commerciali che dovranno intercorrere tra distributore e fornitore/i

- FORNITURA** → la scelta del fornitore (contoterzista) e la gestione del rapporto di fornitura sono **decisioni critiche** per il successo di una marca commerciale. Solitamente vengono definite **regole ben precise** per gestire il rapporto con i fornitori e **check list** (elenco di criteri seguiti nella ricerca e selezione dei fornitori).

**Nella scelta del fornitore bisogna attuare diverse decisioni in merito a:** profilo del fornitore ideale; ricorso a un unico fornitore o più fornitori; orizzonte temporale e continuità della relazione; grado di integrazione verticale.

**Nella scelta del fornitore tipicamente vengono considerati:** prezzo di fornitura dei prodotti; capacità di soddisfare le esigenze dei distributori sia qualitative che quantitative; efficienza logistica (es. rispetto dei tempi di consegna); disponibilità a condividere dati e informazioni (eg. costi di produzione)

- ATTIVITÀ DI CONTROLLO** → il distributore è garante dell'idoneità dei prodotti nei confronti del consumatore finale e quindi deve predisporre procedure strumenti di controllo e prassi per rimediare a eventuali problemi. Il monitoraggio è continuo e riguarda non solo la **qualità dei prodotti finiti** che arrivano sul mercato, ma anche i **processi produttivi adottati dal fornitore e dall'intera filiera produttiva**

- GESTIONE DEL PUNTO VENDITA** → per stimolare l'acquisto della marca commerciale sono fondamentali le attività di merchandising e di promozione che sono sotto il completo controllo del distributore