



QUANTO PESA LA
TECNOLOGIA NEI
RAPPORTI CON I
FORNITORI?

IL FATTORE
UMANO SARÀ
SEMPRE
CRUCIALE?



CHE TIPOLOGIA DI
DATI SI DOVREBBE
GESTIRE CON LA
TECNOLOGIA?

QUAL È IL
CONTRIBUTO
ALLA CREAZIONE
DEL VALORE?

IL DIGITALE RIVOLUZIONA LE STRATEGIE DI BUSINESS

I rapporti industria-distribuzione rimangono una tradizionale area di scontro, all'interno della quale la tecnologia può puntare al ruolo di facilitatore

Luigi Dell'Olio

 @luigidelloio

La necessità di prendere decisioni in maniera più rapida, la possibilità di disporre di un più ampio ventaglio di scelte, ma anche la crescente concorrenza con la quale fare i conti: la rivoluzione digitale non poteva lasciare fuori le relazioni tra gdo e industria di marca. Che avanzano tra incomprensioni storiche e intrinseche alle negoziazioni, dovute alle differenti prospettive delle strutture organizzative.

Alessandro Masetti, responsabile settore alimentari di **Coop Italia**, avvia l'analisi definendo i contorni dell'evoluzione in atto. "Da anni utilizziamo un portale informatico come strumento di lavoro nel campo della marca commerciale. Quello che non è mai successo (e mai succederà) è che lo strumento informatico si sostituisca al rapporto umano tra cliente e fornitore, restando di fatto uno strumento, per il bene non solo di Coop, ma anche della relazione commerciale".

Secondo Masetti, l'utilizzo di un portale elettronico consente di dare una garan-

zia al fornitore che il sistema delle regole per l'assegnazione di una commessa, esistente o per un prodotto nuovo, sia uguale per tutti i partecipanti, oltre che chiaro e interpellabile in ogni momento.

"**La tecnologia agisce da facilitatore** della relazione poiché consente al buyer di accedere a uno strutturato di informazioni su fornitore, caratteristiche qualitative e quantitative della commessa, che sono altrettanto note alla controparte -spiega ancora Masetti-. L'intera relazione si svolge su un terreno comune dove la maggior parte delle informazioni è nota a entrambe le parti".

Per il buyer è importante poter accedere a informazioni strutturate sulla dimensione delle aziende che invita a partecipare all'assegnazione di una commessa, poiché aiuta a sistematizzare la conoscenza degli attori su parametri il più possibile oggettivi, evitando interpretazioni o giudizi personali dettati dall'esperienza, che sono comunque possibili al termine del processo, ma devono essere resi noti e motivati alla controparte.



**ALESSANDRO
MASETTI**

RESPONSABILE SETTORE
ALIMENTARI COOP ITALIA

L'UTILIZZO DI PORTALI
NELLA NEGOZIAZIONE
FACILITA LA RELAZIONE
E FORNISCE MAGGIORI
GARANZIE DI
TRASPARENZA A TUTTI
GLI ATTORI COINVOLTI



ALBERTO COLDANI
DIRETTORE COMMERCIALE
CARREFOUR ITALIA

È NECESSARIO UN
IMPEGNO DA PARTE
DELLA DISTRIBUZIONE
A GARANTIRE ATTIVITÀ
CHE GENERINO E CREINO
VOLUMI, CHE DEVONO
ESSERE FINANZIATE
DALL'INDUSTRIA
DI MARCA



I rapporti industria-distribuzione secondo l'esperienza di un eTailer

*Qual è il rapporto tra distributori e produttori dal punto di vista di Amazon, il marketplace online che sta rivoluzionando il mercato? Tra le ultime novità vi è il lancio del programma **Start-up e piccoli produttori**, iniziativa dedicata alle aziende dell'agroalimentare che soddisfino almeno due dei requisiti seguenti: **per accedervi, la società deve essere costituita da non più di 5 anni, avere un fatturato dell'ultimo esercizio inferiore ai 10 milioni di euro e vendere prodotti 100% italiani, con produzione in Italia.** I produttori e start up che partecipano al programma messo in piedi dal colosso americano, hanno a disposizione tre settimane di presenza su Prime Now nella città di Milano e un pacchetto marketing per avere visibilità sul sito e sulla app dell'iniziativa. Durante le tre settimane, il fornitore può monitorare l'apprezzamento dei propri prodotti da parte dei clienti Prime Now attraverso una serie di metriche marketing e commerciali. Al termine del periodo di visibilità valuterà con Amazon se proseguire la vendita su Prime Now.*

*"Amazon Italia ha diverse collaborazioni attive con la gdo attraverso il servizio Prime Now -dichiara **Nikolay Yanev**, head of Prime Now Marketplace-. I clienti che lo utilizzano a Milano hanno a disposizione 20 mila articoli venduti direttamente da Amazon e una selezione di 9 mila prodotti forniti da U2 e NaturaSi. Lo stesso servizio è stato introdotto a Roma con il lancio di Prime Now nel settembre 2018: i clienti della Capitale possono fare la spesa scegliendo tra oltre 7 mila prodotti dello store Pam Panorama, beneficiando, anche in questo caso, della consegna al piano entro un'ora, o in una finestra a scelta di due ore", conclude.*

"Certo il sistema non è perfetto -riconosce il manager di Coop Italia-. **Non sempre i dati relativi alle aziende vengono aggiornati in tempi reali o utili:** occorrerebbe che il fornitore che si registra possa mantenere aggiornati i dati di massima relativi all'azienda, come fatturato, trend, incidenze delle produzioni per l'Italia e l'estero e tutte le informazioni utili al buyer per farsi un quadro di insieme dell'eterogeneità del potenziale parco fornitori, e che costituiscono variabili dinamiche soggette a modifiche a frequenza annuale o anche superiore".

Un altro limite di questa soluzione è rappresentato dalla multifunzionalità delle risorse coinvolte, in quanto lo strumento digitale non comprende solo informazioni che attengono alla sfera commerciale, ma anche aspetti qualitativi della produzione di ciascun fornitore. "Un ulteriore elemento critico sta nell'aggiornamento in tempi rapidi delle informazioni salienti che riguardano cambiamenti significativi della vita produttiva di un'azienda, come l'inserimento di un nuovo allergene", aggiunge. La presenza di differenti portali complica non poco la vita ai produttori, anche se molto è stato fatto per facilitare il lavoro di chi deve aggiornare e inserire le informazioni.

"È auspicabile pensare a un domani in cui i dati principa-

li delle aziende siano disponibili su un sistema unico per i distributori, sulla falsa riga di quanto già successo sulla piattaforma digitale Immagino che comprende foto, dimensioni e principali caratteristiche dei prodotti, in modo poi che questo spazio possa interfacciarsi con portali informatici propri delle singole aziende", analizza Masetti.

Non mancano pareri diversi. Per **Alberto Coldani**, direttore commerciale **Carrefour Italia**, il digitale non modifica in maniera sostanziale la velocità di negoziazione rispetto a quanto fatto in passato dal gruppo francese. **"Quello che deve cambiare è la scelta che l'industria di marca deve fare per mettere comunque la gdo nella condizione di essere competitiva"**. I costi di distribuzione dell'online, ricorda, sono molto più bassi rispetto a quelli della distribuzione moderna e quindi è evidente che, per rimanere sul mercato, la gdo ha bisogno di margini più alti, come risultato di una negoziazione condotta in un modo nuovo. "È necessario un impegno da parte della distribuzione a garantire delle attività che generino e creino volumi, che devono essere finanziate dall'industria di marca. In questo senso **la negoziazione si è spinta sempre di più verso condizioni che facciamo sviluppare vendite e sviluppare il commercio all'interno dei punti di vendita"**.

AL VIA I FOOD ACCELERATOR

Tra le nuove aree di collaborazione tra gdo e industria ci sono gli incubatori di startup, con l'utilizzo di nuove tecnologie per migliorare le performance.

Parliamo, ad esempio, di **Plug and Play Italy**, che tra i propri partner fondatori annovera **Esselunga, Lavazza, Tetrapak** e **Unicredit** piuttosto che a **FoodTech Accelerator**, hub pensato per sostenere lo sviluppo di startup in ambito agroalimentare, coordinato da **Officine Innovazione**, la startup innovativa di **Deloitte**, con la collaborazione di tre corporate partner: **Amadori, Cereal Docks** e **Gruppo Finiper**.

Proprio in quest'ottica, si inserisce **Wasteless**, progetto implementato presso lo store **Iper, La grande i** al Portello (Milano), che grazie al supporto dell'intelligenza artificiale consente di prevenire gli sprechi alimentari nel punto di vendita. "L'algoritmo scansiona la data di scadenza dei prodotti, mettendo in evidenza quelli con deperibilità più ravvicinata nel tempo e disponibili a un prezzo più basso -spiegano da Finiper-, consentendo ai consumatori di acquistare il prodotto più vantaggioso e, allo stesso tempo, offrire nuove opportunità di guadagno, oltre che di ridurre gli sprechi alimentari, con benefici sulla linea di produzione". Una dimostrazione pratica è rappresentata dall'operazione **#Buoni fino alla fine** sui prezzi dinamici, attivata nel reparto carni di pollo che ha coinvolto le referenze sia a marchio **Patto Qualità** sia di **Amadori**. L'algoritmo, con le etichette elettroniche e **GSI DataBar**, unitamente al software di cassa, sono le tecnologie abilitanti per il corretto funzionamento del motore di pricing che permette la modifica dei prezzi in tempo reale. "Per noi si tratta di un test particolarmente significativo per diversi motivi -spiega **Gian Maria Gentile**, direttore sistemi informativi Iper, La grande i-. Da un punto di vista strettamente retail, un'attività di questo genere ci permette di ottimizzare stock e rotazioni, garantendo maggiore efficienza al sistema e più sicurezza ai consumatori. Inoltre, permette un uso più innovativo e funzionale delle etichette elettroniche, con impatti anche sulla filiera, dal momento che è necessario l'uso dei codici a barre di GsI di ultima generazione. Infine, va sottolineata la velocità con cui l'operazione è stata messa a punto, che conferma il valore degli acceleratori e la validità di farne parte".

L'agilità delle piattaforme online ha cambiato l'approccio dei retailer nella gestione dei rapporti con industria? Coldani spiega che è sempre attiva la collaborazione con l'industria per aumentare la velocità su temi come l'innovazione: "Questa rappresenta una parte importante del fatturato che oggi non passa solo dalla negoziazione, ma risponde a criteri nuovi, legati alla rotazione dei prodotti", spiega il manager, che riconosce che la tecnologia ha messo la gdo nella condizione di pensare a un approccio multicanale. "Il grande sforzo che oggi stiamo facendo è di passare dai soli negozi fisici all'interazione tra online e negozi fisici, per cogliere il massimo delle opportunità di soddisfazione del cliente, su una o più piazze -sottolinea Coldani-. Dobbiamo solo superare barriere mentali, dato che quelle fisiche sono state superate proprio grazie alla tecnologia e all'innovazione". Da questo punto di vista rivendica il vantaggio competitivo di Carrefour legato alla presenza capillare sul territorio attraverso i negozi fisici, punto di forza nello sviluppo dell'online.

Quanto alle criticità che ancora sussistono tra industria e distribuzione, risiedono soprattutto nella capacità di trovare, in un mercato di consumi tendenzialmente fermi, **un punto di incontro corretto sulla marginalità**. "Un obiettivo non

semplice e per il quale lavoriamo costantemente durante l'anno, tra condizioni d'acquisto e attività a valore che possano generare vendite e margini aggiuntivi", aggiunge Coldani.

Un tema caldo sul fronte della contrattazione rimangono le aste online e la loro evoluzione di fronte all'avanzata del canale online. Sull'argomento, **Fabio Sordi**, direttore commerciale di **Selex**, premette: "Il nostro gruppo non intende percorrere la strada delle aste elettroniche al doppio ribasso, mentre già dal 2017 aderisce al codice etico sottoscritto da Federdistribuzione con il Mipaaft relativo all'acquisto dei prodotti agricoli e dell'agroalimentare, e sull'utilizzo delle piattaforme elettroniche".

Quanto all'impatto del canale internet nei rapporti tra retailer e industria, ritiene prematuro rilevare modifiche sostanziali fino a questo momento, data la scarsità di offerta rispetto alla domanda potenziale, ma in prospettiva lo scenario è destinato inevitabilmente a mutare nel tempo. "Già oggi vediamo che, senza la forte evidenziazione a scaffale delle marche leader presente nei negozi fisici, sia in promozione sia non, la loro quota è spesso inferiore nell'online. Detto questo, i fornitori possono accedere a una serie di attività ad hoc per il mondo online, che noi presidiamo con **CosìComo**



FABIO SORDI
DIRETTORE COMMERCIALE
GRUPPO SELEX

IL NOSTRO GRUPPO NON INTENDE PERCORRERE LA STRADA DELLE ASTE ELETTRONICHE AL DOPIO RIBASSO, MENTRE GIÀ DAL 2017 ADERISCE AL CODICE ETICO SOTTOSCRITTO DA FEDERDISTRIBUZIONE CON IL MIPAAFT

do.it, trasversali tra le categorie in un'ottica di bisogno".

La tecnologia ha potenzialmente il vantaggio di agire da facilitatore tra i due mondi, ma solo con certe premesse. "La tecnologia sarà utile, se riuscirà a facilitare lo scambio di informazioni tra gdo, con la profonda conoscenza dei clienti che acquistano nei nostri negozi, e industria di marca, con la sua consolidata conoscenza dei consumatori dei prodotti che vendiamo", precisa Sordi. C'è anche un altro fattore che chiama il settore a nuove sfide: **la crescita dei discount**. Sordi ritiene che l'industria di marca debba fare delle scelte: "Non può porre vincoli contrat-

tuali alla gdo classica sulla trattazione quasi completa dei propri assortimenti e sulle promozioni negli store, quando poi dobbiamo competere con discount che trattano poche referenze e con queste attuano una politica di prezzo e di promozione comparabile alla nostra. In un'ottica più collaborativa sarebbe più corretto definire i discount supermercati ad assortimento ridotto".

A questo proposito **Isidoro Liantonio**, coordinatore acquisti grocery e non food di **Despar Centro Sud** **Maiora**, osserva come il momento storico imponga una netta predisposizione al cambiamento. "Questo deve avvenire anche a costo di scelte impopolari nella trattati-

va tra industria e distribuzione, che deve rimanere sì vigile, ma anche altrettanto distante dalle logiche discount che non le appartengono. Siamo in una fase di trasformazione estrema dei consumi -ricorda Liantonio- dettata da molti fattori. Questo deve portare tutti ad avere la mente sgombra e scevra da condizionamenti per cogliere le sempre crescenti e variabili attese del consumatore finale".

Secondo Liantonio, proprio **l'agilità delle piattaforme online ha già cambiato profondamente i rapporti con i produttori**. "Mi riferisco in particolare ai retailer discount che hanno tratto grande vantaggio dai portali che gestiscono le aste online, ma anche alla distribu-

TUTTO IL GUSTO DELLA FETA DA OGGI ANCHE *Bio*


DELTA
feta
Autentico formaggio Greco

Grazie a tutti coloro che ci hanno già gustato...

NOVITÀ

DISPONIBILE NEI FORMATI:
Sottovuoto (2kg, 800g e 200g);
Salamoia (2kg, 1kg e 180g);
Cubetti (2kg, 900g e 150g)



Distribuita in esclusiva da

 **AMBROSI**



Cert. No. POC/2376-18599.13



ISIDORO LIANTONIO
COORDINATORE ACQUISTI
GROCERY E NON FOOD
MAIORA DESPAR CENTRO
SUD

**IL CAMBIAMENTO
DEVE AVVENIRE
ANCHE A COSTO DI
SCELTE IMPOPOLARI
NELLA TRATTATIVA
TRA INDUSTRIA E
DISTRIBUZIONE, CHE
DEVE RIMANERE SI
VIGILE MA ESSERE
ANCHE DISTANTE DALLE
LOGICHE DISCOUNT**



MASSIMO KROGH
DIRETTORE ACQUISTI CRAI

**ASPETTI COME
QUALITÀ, SALUBRITÀ,
SICUREZZA,
TRACCIABILITÀ E I
PRODOTTI DI FILIERA
SONO FONDAMENTALI,
IN UNA DINAMICA DI
CREAZIONE DEL VALORE
CHE COINVOLGA I
FORNITORI**

zione moderna tradizionale, che tiene conto dello schiacciamento di prezzo di alcune merceologie basiche -sottolinea il manager. Questo approccio ha portato l'industria di marca ad aumentare la pressione promozionale e a cercare soluzioni che le consentano un ulteriore abbassamento di prezzo per difendere i volumi. Invece, se utilizzati in maniera adeguata, questi strumenti tecnologici rappresentano un facilitatore nelle relazioni tra i due mondi: avere a disposizione banche dati per la profilazione del fornitore a 360 gradi (con elementi relativi anche a rating e affidabilità), pubblicizzare un capitolato da cui far partire un'asta rendendola trasparente, omogenea ed eticamente aperta a tutti, comunicarne l'apertura in tempo reale e avere la possibilità di cambiare in corsa, sempre con velocità e versatilità, sono informazioni che costituiscono un grande risparmio di tempo e non solo".

Un superamento delle difficoltà di dialogo? Non esattamente. Secondo Liantonio **rimangono dei fattori critici principalmente legati alla trattativa e al livello di prodotto offerto a parità di capitolato.** "Partendo dall'assunto che la complessità della trattativa era già a livelli importanti, questo ulteriore schiacciamento di prezzo ha portato ulteriore stress sul tema prezzo, con un aumento da parte

dell'industria sia della frequenza che della profondità di sconto, atta a difendere i propri volumi".

Massimo Krogh, direttore acquisti di **Crai**, vede emergere **"un nuovo modello di relazione tra industria e distribuzione** basato su un approccio attento all'offerta al consumatore, alle performance di business, alla centralità del brand, dell'insegna e delle politiche commerciali e di marketing. "Personalmente ritengo che un asset importante per migliorare la relazione tra industria e distribuzione implica non basarsi semplicemente sul tema del rinnovo dei contratti, ma focalizzare l'attenzione anche sul consumatore", precisa Krogh. Elementi utilizzati da Crai nella negoziazione del prodotto a marchio, la cui logica di base è quella del migliore rapporto qualità prezzo per tutta la filiera coinvolta, dall'inizio del processo fino al consumatore. "Aspetti come la qualità, la salubrità, la sicurezza, la tracciabilità e i prodotti di filiera sono fondamentali, soprattutto in una dinamica di creazione del valore -chiarisce-. Per realizzare questa logica di acquisto non facciamo aste online, **l'aspetto della relazione umana resta imprescindibile in una logica di collaborazione e di costruzione di valore a lungo termine.** La tecnologia potrà soltanto migliorarne i processi".



PAOLO GRUE
DIRETTORE
COMMERCIALE PROCTER
& GAMBLE ITALIA

IL PUNTO DI VISTA DELL'IDM: PER P&G LA STRADA È IL CATEGORY

di Luigi Dell'Olio

Come vive in questo nuovo contesto, l'evoluzione dei rapporti dal lato dei produttori?

Siamo in un momento dominato dal digitale e dalla trasparenza e nel quale le persone possono sapere con un click tutto su brand, produttori, distributori, confrontare prezzi e sapere cosa ne pensa la gente -analizza Paolo Grue, direttore commerciale Procter & Gamble Italia-. Siamo di fronte a una dirompente trasformazione industriale ed è fondamentale che industria e distribuzione prendano consapevolezza di quanto sia importante uscire dalle

proprie comfort zone ed essere pronti ad abbattere tutte le barriere culturali, organizzative e operative che ostacolano la creazione di un modello relazionale "one to one" con i consumatori. In altre parole, dobbiamo avere il coraggio di abbattere i silos funzionali che sono un ostacolo alla velocità e all'agilità. Acquisti, vendite e marketing devono sempre più essere un tutt'uno per vincere in una realtà dove il processo decisionale e di acquisto del consumatore è fluido e dove la relazione con gli shopper non ha più confini e inizia ancor prima di entrare nel punto di vendita per continua anche dopo.

E il team del category management di P&G si è evoluto nell'omnichannel...

In questo modo vogliamo offrire ai partner del trade soluzioni di shopping experience fluide e coerenti attraverso tutti i touch point online e offline per dialogare con gli shopper in modo personalizzato.

Quali allora le criticità viste da questa prospettiva?

Velocità di azione e agilità decisionale restano fattori critici, in merito alle quali c'è ancora da fare. In particolare, la velocità di reazione è una variabile su cui l'eBusiness sta costruendo il proprio successo, mentre l'industria di marca e la distribuzione tradizionale sono ancora lontane dagli standard necessari per vincere in quest'area.

Quali le possibili linee di sviluppo?

Abbiamo progetti di category management che registrano tassi di crescita della categoria del 10%: attuarli su una base distributiva significativa è essenziale. Sono sempre di più i distributori che ci stanno seguendo in questo percorso di accelerazione di crescita del valore delle categorie che richiede agilità, coraggio e un processo decisionale snello e veloce.