

*Maria Pia Dioletta*

*Università La Sapienza -Roma - Facoltà di Economia -  
dioletta@axrma.uniroma1.it*

*Marcello Sansone*

*dottorando di ricerca in "Dottrine economico-aziendali e governo dell'impresa"  
U.N. Napoli  
m.sansone@openvillage.it*

POLITICHE DI CO-MARKETING NEL PROCESSO DI CATEGORY MANAGEMENT: IL  
RUOLO STRATEGICO DELLA MARCA COMMERCIALE NELL'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI  
VERTICALI.

*Logiche comparate dei rapporti industria-distribuzione in Francia ed in Italia*

### **Abstract**

Il percorso analitico-interpretativo compiuto nel presente lavoro si propone di indagare le conseguenze sottese a scelte, operate dai retailers, inerenti allo sviluppo della *marca commerciale* con finalità strategiche di differenziazione competitiva, e di verificare la volontà di realizzazione e di condivisione di un forte patrimonio informativo da parte degli operatori industriali e commerciali, nella prospettiva di realizzare non semplici economie di transazione ma vantaggi di lungo periodo fondati su una proficua partnership focalizzata sulla categoria merceologica prescelta. Nel solco dell'esigenza conoscitiva enunciata, viene approfondita pure la complessa tematica dei *rapporti verticali fra industria e distribuzione*, esaminata – nelle sue fattezze attuali e nelle prevedibili tendenze morfogenetiche - con la consapevolezza sia della necessità di un più serrato dialogo fra operatori industriali e commerciali per il conseguimento del suddetto fine, sia dell'importanza, prospetticamente crescente, del ruolo dei servizi – specialmente di quelli distributivi - nella realtà della moderna economia.

Nel complesso, sotto il profilo metodologico ed applicativo, si è ritenuto opportuno circoscrivere l'angolo di osservazione allo specifico universo delle imprese di distribuzione attive sul versante del largo consumo (grocery), contraddistinto dal diretto ed immediato rapporto con il consumatore finale e – soprattutto – di introdurre cenni a recenti esperienze di imprese commerciali francesi ed italiane, individuando – laddove significativo – elementi di analogia e di diversità fra i rispettivi contesti distributivi. I riferimenti comparativi a due realtà nazionali tanto diverse - quanto a grado di modernizzazione del settore e di evoluzione delle logiche competitive sistemiche – consentono, al contempo, di comprovare le argomentazioni addotte, sollevare interrogativi e prefigurare possibili soluzioni strategiche in merito alla definizione di obiettivi mercatistici condivisi e alla comune impostazione di politiche di marketing concertate.

Il processo logico – schematicamente esposto in Fig. 1 – sotteso all’intero lavoro si basa sull’ipotesi che la spinta alla differenziazione competitiva dell’insegna sia un’esigenza sempre più avvertita dalle imprese commerciali, stante l’esaurirsi dei vantaggi localizzativi e negoziali discendenti da un mercato in espansione e da una domanda indifferenziata. Proprio in ragione della maggiore pressione competitiva, della graduale demassificazione della domanda e della crescente proliferazione delle marche industriali, la ricerca di una particolare distintività da parte del distributore sembra poter transitare attraverso l’adozione congiunta del processo category management - marca commerciale.

A sua volta, tale opzione pone in rilievo una serie di problematiche e implicazioni che investono tre ambiti di fondo:

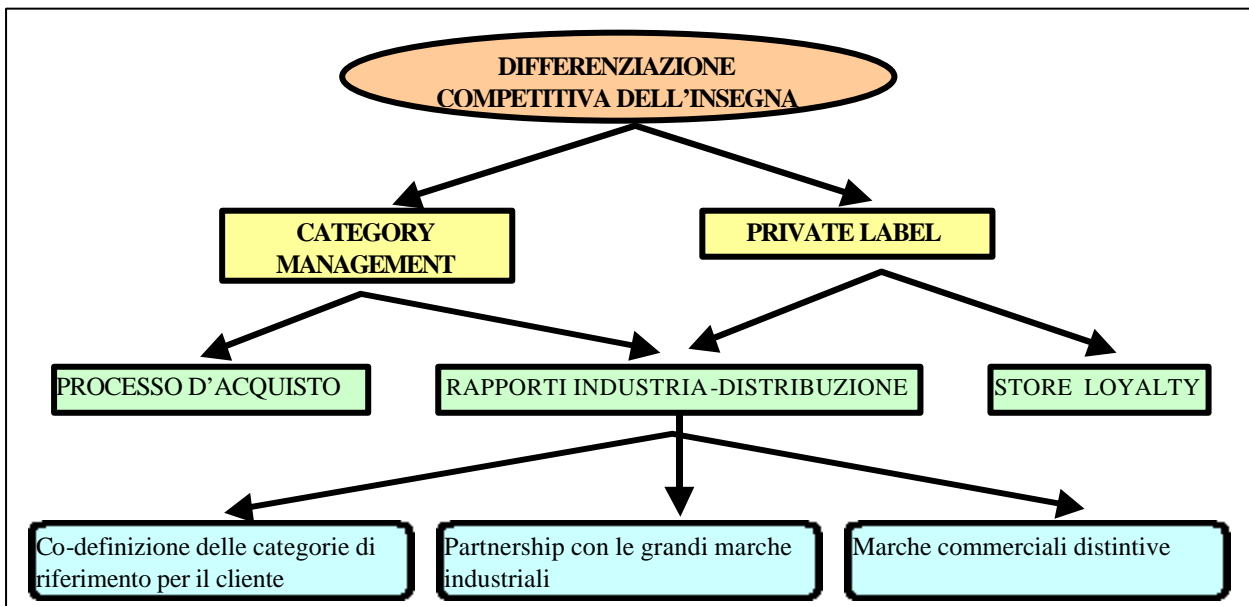
*la considerazione del comportamento d’acquisto del consumatore relativamente alla categoria merceologica;*

*le relazioni interaziendali di canale;*

*le possibilità di fidelizzazione della clientela offerte da private label posizionate nel segmento medio-alto.*

In particolare, l’elevata intensità delle odierne dinamiche concorrenziali, anche tra imprese operanti a differenti stadi del canale distributivo, sottolinea la preminenza dell’analisi delle condotte competitive improntate alla logica, palesemente collaborativa (partnership), dell’adozione di processi strategici condivisi e finalizzati alla comune ricerca dell’efficienza dell’intero ciclo produzione-distribuzione-consumo.

Fig. 1 – L’approccio logico di analisi dell’influenza di category management e private label sulla differenziazione del distributore



Allora, al fine di focalizzare l’ambito di indagine delle seguenti riflessioni, che rappresentano la sintesi di un più ampio progetto di ricerca riferito al tema delle relazioni category management-marca commerciale nell’ottica della differenziazione competitiva dell’insegna, la trattazione segue un percorso concettuale orientato prima di tutto ad analizzare determinanti e conseguenze di iniziative collaborative fra industria e distribuzione, del category management e dello sviluppo di marche commerciali, con l’innesco di differenti modalità di gestione complessiva della marca privata in seno alla categoria merceologica. In primo luogo, il lavoro propone una definizione di category management incentrata su una lettura in chiave evolutiva dei rapporti industria-distribuzione, che prefigura il superamento, attraverso una sintesi critica e

selettiva, dell'impostazione dottrinale fondata sulla contrapposizione dialettica di due tesi dicotomiche<sup>1</sup>, delle quali:

- l'una imperniata sui concetti di *alternatività e sostituzione* fra terziario ed industria;
- l'altra fautrice della *complementarità e convergenza* tra i due “aggregati sistemici”<sup>2</sup>.

Questa evidenza, peraltro, trova giustificazione a livello tanto macro, con la generale percezione della graduale - ma inarrestabile - prevalenza quali-quantitativa del terziario sul comparto manifatturiero, quanto della singola impresa, il cui *focus competitivo* sembra spostarsi costantemente dai beni ai servizi, con cambiamenti radicali nella ricerca del valore e, per conseguenza, nella progettazione ed attuazione dei processi operativi di raccordo interaziendali.

Nel contesto della ricerca suindicata, il presente contributo esamina le ricadute strategiche sottese allo sviluppo della marca commerciale nell'ambito del category management, sottolineando il definitivo superamento delle tradizionali logiche *price-driven* di introduzione della private label ed enucleando le aree critiche dei rapporti verticali derivanti – pur con modalità ed intensità differenti per le PMI fornitrici ed i produttori leader - dall'avvio e dalla gestione complessiva della marca privata in seno alla categoria merceologica. Nella fattispecie, mentre le prime - recependo le potenzialità strategiche e mercatistiche intrinseche alla fornitura di private label al trade – hanno maturato un corrispondente orientamento alla partnership, i secondi hanno a lungo ostentato un atteggiamento di chiusura al *copacking*<sup>3</sup> per la marca dei propri migliori clienti-distributori, adottando politiche di marketing-mix a difesa del proprio *brand* industriale<sup>4</sup>. Pertanto, l'approccio critico si rivela strumentale alla valutazione degli effetti sulle relazioni di canale del crescente rafforzamento della private label, nonché dell'importanza della scelta del produttore di diventare fornitore soltanto di marche commerciali oppure perseguire una politica multibranding<sup>5</sup>.

In quest'ottica emerge con sufficiente evidenza la distanza del contesto italiano rispetto all'esemplarità della situazione francese, caratterizzata quest'ultima dalla naturale propensione dell'industria all'assegnazione di dignità e finalità strategiche alla scelta di produrre in copacking per la marca dei retailer. Infatti, la realizzazione di prodotti a marca commerciale rappresenta non solo un'opportunità di miglioramento delle performances di produzione (*rilevanza interna*), ma pure una decisione in grado di rafforzare, anche qualitativamente, la posizione detenuta dal produttore nell'ambito della categoria di riferimento (*mantenimento della propria ponderata in seno alla categoria rispetto ai propri competitors, miglioramento generico delle relazioni con il trade, selettività nella individuazione dei partners secondo una logica di “globalizzazione” della trattativa, ampliando la base negoziale*

<sup>1</sup> Cfr. E. RULLANI, *Il ruolo dei servizi nella realtà dell'impresa moderna*, Sinergie n.42/97.

<sup>2</sup> Spesso, in seno alle discipline aziendalistiche, si tende a qualificare con la locuzione “sistema” un insieme di elementi non soltanto relazionabili ma interagenti e preordinati al perseguimento di una determinata finalità (sistema orientato): al riguardo, vedi G. PANATI - G. M. GOLINELLI, *Tecnica economica industriale e commerciale*; FAZZI, *Il governo d'impresa*, pag. 22 e segg.; PACCES, *I sistemi di imprese*, pag. 124; CECCANTI, *Corso di tecnica imprenditoriale*, pag. 153 e segg.

<sup>3</sup> Il termine “*copacking*” indica la produzione per il mercato delle marche commerciali da parte dell'industria. Vedi G. LUGLI, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1993, p.274.

<sup>4</sup> Al riguardo, G. LUGLI sostiene che “nel nostro Paese le marche leader non hanno saltato il fosso del copacking per la marca dei clienti”, in *Il category management nella distribuzione grocery: una via obbligata per migliorare la performance*, “Trade Marketing”, F. Angeli, Milano, 1996, n. 16

<sup>5</sup> Per le imprese industriali, le strategie su questo terreno sono sostanzialmente di tre tipologie:

- scelta di produzione e vendita unicamente per il proprio brand industriale, realizzata in prevalenza dalle imprese leader, con requisiti di eccellenza in termini di know-how, produzione e marketing;
- scelta di produzione per il mercato delle marche commerciali, eseguita principalmente dalle PMI operanti in ambito locale e dotate di una elevata competitività nei costi;
- scelta mista, di produzione sia per la marca industriale sia per quella privata, seguita soprattutto da imprese follower, pur senza essere esclusa a priori dalle imprese leader.

*verso politiche di co-marketing della categoria, gestione dell’assortimento, formazione dei prezzi, posizionamento in shop, azioni di cross-selling e di merchandising*): ciò spiega la maggiore disponibilità dei produttori di marche minori o secondarie<sup>6</sup> – direttamente esposte al rischio di estromissione dall’offerta distributiva – ad iniziative collaborative con il trade per l’attivazione di politiche di *partenariato* nello sviluppo di private label e, per converso, la duratura riluttanza delle imprese leader, italiane o d’oltralpe.

Il complesso delle relazioni nel cui ambito tendono a focalizzarsi gli interessi di industria e distribuzione costituisce un’imprescindibile prospettiva d’indagine delle implicazioni sistemiche dell’adozione del processo di *category management*, poiché la congiunta considerazione delle preferenze del consumatore e dell’attrattività della *categoria merceologica*<sup>7</sup> risulta feconda di conseguenze per i rapporti fra industria e distribuzione, ampliando e traslando verso livelli di superiore sinergia ed interazione le preesistenti modalità di partnership di canale. Ai fini dell’inquadramento concettuale dell’orientamento alla categoria, l’esame diacronico delle vicissitudini del panorama distributivo in Francia e la ricognizione del suo assetto attuale dimostrano che il processo di category rappresenta un’evoluzione fisiologica della logica di trade marketing sorta, su impulso dell’industria, nel corso degli anni Ottanta per contrastare la crescita del potere negoziale degli operatori della distribuzione.

Infatti, la dominanza industriale del mercato degli anni Cinquanta e Sessanta si attenua sensibilmente nei decenni successivi, allorché il progressivo sviluppo e la concentrazione della Grande Distribuzione determinano sul mercato francese<sup>8</sup> una forte pressione su prezzi e forniture, con il corollario dell’inasprimento delle condizioni negoziali, per cui il settore manifatturiero - nell’intento di salvaguardare il proprio ruolo – intraprende la ricerca della collaborazione con il settore distributivo. Così, la marcata accentuazione di fenomeni concorrenziali di tipo verticale ed orizzontale induce, da un lato, l’industria a ripensare il proprio ruolo nei confronti del trade e del mercato di consumo<sup>9</sup> e, dall’altro, la distribuzione a formulare nuove strategie di posizionamento e di differenziazione dell’insegna, una volta esauritosi il vantaggio competitivo ottenuto in termini di scelte meramente localizzative.

Da quanto esposto, si evince l’ascrivibilità della genesi del category management alla progressiva formazione, nell’industria e nella distribuzione, della consapevolezza dell’utilità di strategie concertate e mirate, a seguito dell’assottigliarsi – pur per cause diverse - dei rispettivi margini di manovra e della

---

<sup>6</sup> La qualificazione di fornitori privilegiati per le politiche di copacking riconosciuta dai retailer francesi alle PMI industriali trova spiegazione nell’attitudine delle stesse a garantire alle insegne:

- una produzione creativa, flessibile ed innovativa;
- significativi standard qualitativi di prodotto;
- un controllo diretto dei prezzi e dei carichi di lavoro;
- la creazione e/o il rafforzamento dei valori simbolici di “cittadinanza” dell’insegna ai fini della differenziazione competitiva della stessa (si pensi, ad esempio, alla gamma di referenze a marca privata “Reflets de France” di Promodès, che risulta prodotta da circa 100 PMI regionali e/o locali).

<sup>7</sup> Con la nozione di “categoria” si indica “un gruppo di prodotti/servizi, distinto e gestibile, che il consumatore percepisce come insieme interrelato, caratterizzato da rapporti di complementarità e/o di sostituzione, che soddisfa un bisogno” (definizione di *Brian Harris* tratta da L. PELLEGRINI, *Category Management, bisogni del consumatore...*, “Commercio”, F. Angeli, n. 61, 1997, p. 11); in modo più circostanziato, la “categoria merceologica” è “un gruppo di prodotti legati a bisogni di consumo definiti in modo molto stretto e costruiti su elementi di omogeneità merceologica e produttiva tipici di una logica industriale” (L. PELLEGRINI, *Category management, bisogni del consumatore...*, art.cit., p.12). Si vedano, tra gli altri: M. J. ZENOR, *The profit benefits of Category Management*, “Journal of Marketing Research”, maggio 1994, p. 202 e A. PASTORE, *Category management: l’impatto...*, “Commercio”, F. Angeli, n. 61, 1997, pp. 64-65. Esempi di categorie merceologiche sono: biscotti, bevande, surgelati, prodotti per la casa, prodotti per l’igiene personale.

<sup>8</sup> Giova rammentare che il sistema distributivo d’oltralpe è centrato sul ruolo dominante della Grande Distribuzione (G.D.), mentre la Distribuzione Organizzata (D.O.) assume un peso notevolmente inferiore.

<sup>9</sup> L’industria, di fatto, prende coscienza che il proprio cliente diretto è il distributore, con la sua individualità e strategia, e della necessità - come sottolinea C. Salomon di Procter & Gamble France in *Decision Marketing*, n. 9, 1996, p. 63 - di “integrare la strategia dell’insegna nella strategia della marca”.

conseguente trasposizione dell’attenzione verso gli orientamenti ed i criteri di scelta del consumatore, come sinteticamente illustrato dalla seguente Fig. 2, in cui le molteplici dimensioni esplicative mostrano appunto le criticità che inducono gli operatori aziendali ad abbandonare la tradizionale concezione atomistica e frammentaria delle relazioni verticali in favore di iniziative di convergenza prima meramente operativa e poi, in previsione, progettuale.

Figura 2- Il category management nell’ottica evolutiva

		MARGINE DEL PRODUTTORE E VANTAGGIO LOCALIZZATIVO DEL DISTRIBUTORE	
		BASSO	ALTO
MARGINE DEL DISTRIBUTORE E GRADO DI MASSIFICAZIONE DEI CONSUMI	BASSO	Il distributore adotta il CATEGORY MANAGEMENT instaurando una “collaborazione competitiva” con alcuni produttori	Il produttore ricerca la SATURAZIONE della CAPACITÀ ESPOSITIVA degli shop
	ALTO	L’offerta del distributore si basa sulla COMBINAZIONE DELLE MARCHE INDUSTRIALI	Il distributore ricerca il PRESIDIO LOCALE

Allora, senza alcuna pretesa di esaustività sulla valenza semantica della locuzione, si può convenire sulla definizione secondo cui “il category management rappresenta il naturale punto d’arrivo di un processo di evoluzione organizzativa e culturale che ha coinvolto la distribuzione, sollecitandone un orientamento attento e coerente ai bisogni manifestati dal mercato a valle”<sup>10</sup> ed anzi osservare che, sulla scorta dell’interpretazione in chiave evidentemente evolutiva testé proposta, l’organizzazione dell’offerta a livello di punto vendita da parte del distributore non è più risolta nella semplice determinazione delle unità di prodotto e/o di singole marche, bensì incentrata sul processo logico d’acquisto del consumatore.

Nella fattispecie, l’oggettiva fondatezza dell’elezione della categoria ad elemento determinante della dinamica commerciale – la quale categoria non costituisce una costruzione astratta, ma trova giustificazione già nella concreta trasformazione dei comportamenti d’acquisto – consegue alla constatazione che l’acquirente tende:

1. in primo luogo, ad utilizzare determinate categorie come nuovi elementi di valutazione e di scelta della formula di vendita da preselezionare e dell’insegna da frequentare;
2. soltanto in un secondo momento, ad operare la definitiva scelta della marca/prodotto.

Pertanto, sono proprio la formula e l’insegna i due aspetti identificativi e distintivi di un processo distributivo fondato sull’acquirente ed allo stesso orientato, sicché la comprensione del ruolo giocato dalle categorie merceologiche all’interno della strategia di gestione del punto vendita richiede che industria e trade pongano in essere le condizioni per un sensibile cambiamento culturale ed organizzativo<sup>11</sup>. In effetti, l’evoluzione dell’acquirente-consumatore sul piano comportamentale e dei bisogni e la ricerca della sua

<sup>10</sup> Da G. Ferronnière in *Points de Vente*, n. 744, 25 novembre 1998, p. 10.

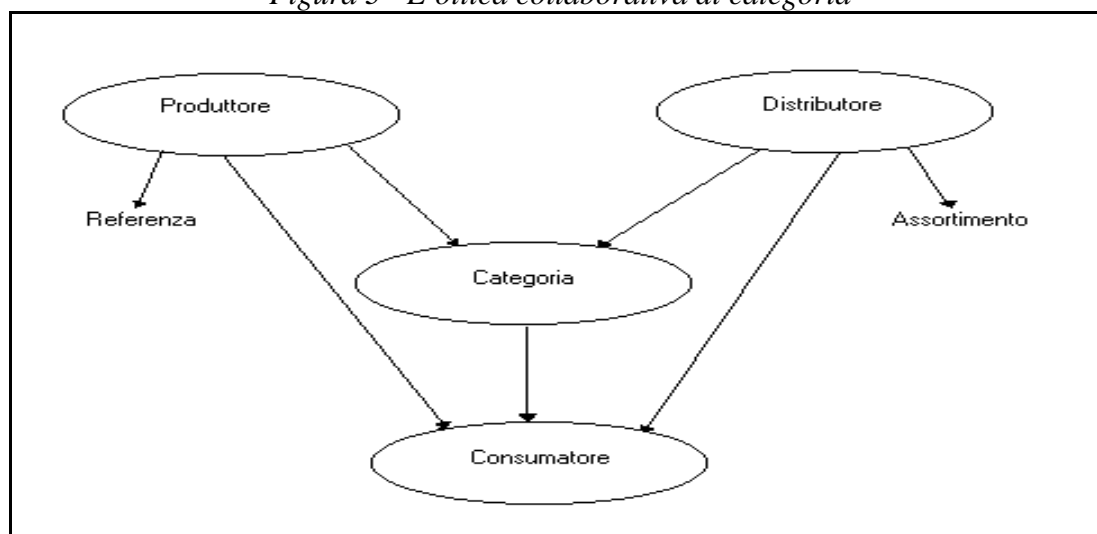
<sup>11</sup> Per maggiori approfondimenti sulle evoluzioni culturali e organizzative del category si vedano, tra gli altri, G. CRISTINI, *Innovazione organizzativa e vantaggio competitivo...*, “Trade marketing”, F. Angeli, n. 17, 1996, pp. 41-61 e G. LUGLI, *Il Category Management nella distribuzione grocery*, “Trade Marketing”, F. Angeli, n. 16, 1996, pp. 3-46.

fedeltà sollecitano l’avvio, da parte del distributore, di un processo innovativo di marketing distributivo, che esalti la componente immateriale della creazione del valore, quale lo sviluppo di *relazioni fiduciarie*: ciò comporta, per il trade, il passaggio dalla tradizionale logica di selezione della marca da inserire nel proprio assortimento a quella di individuazione del fornitore di utilità aggiuntive capace di assicurare la migliore “offerta d’impresa” in termini di prodotti, servizi logistici, servizi informativi, politiche promozionali e di sviluppo, oltretutto - evidentemente - di attrattività del rispettivo “portafoglio marche”.

Il passaggio alle categorie, d’altra parte, impone all’industria la riorganizzazione delle proprie risorse e competenze di marketing, inducendola ad abbandonare un approccio di gestione dell’offerta incentrato sull’articolazione analitica in marche/prodotti, in favore di uno contraddistinto da un superiore grado di unitarietà ed in grado di perseguire il contestuale soddisfacimento delle esigenze del trade e del mercato finale<sup>12</sup>.

In definitiva, la categoria, quantunque la sua individuazione possa essere fonte di contrasti e contraddizioni tra industria e trade<sup>13</sup>, finisce comunque per assumere un ruolo cruciale nelle strategie dell’una e dell’altro (Fig. 3) – ciascuno alla ricerca di una propria identità e di una propria differenziazione rispetto ai *competitors* - costituendo un terreno comune di dialogo, di riflessione e di condivisione di obiettivi e risorse sulla via dell’efficienza di canale. D’altronde, la stessa realizzazione operativa del category dispiega la sua efficacia attraverso un processo di gestione integrata delle risorse di marketing, come rinvenibile - a puro titolo esemplificativo - nell’esperienza dell’ECR<sup>14</sup>, alla base del quale risiede l’idea che sia il consumatore a “tirare i flussi”<sup>15</sup>.

Figura 3 - L’ottica collaborativa di categoria



<sup>12</sup> Il marketing del produttore dovrà essere rivisto, corretto e profondamente ridefinito, segnando così il passaggio da un marketing sostanzialmente indifferenziato ad un marketing “individualizzato”; per approfondimenti, vedi anche C. DUSSART, *Le marketing perturbé du fabricant*, “Decision Marketing” n. 14, maggio-agosto 1998, pp. 89 e ss.

<sup>13</sup> Sul tema si rinvia a G. LUGLI, *Introduzione al Category Management*, “Trade Marketing”, F. Angeli, n. 20, 1997, pp. 5-55.

<sup>14</sup> Il progetto E.C.R. (Efficient Consumer Response), nato negli U.S.A., costituisce un’iniziativa finalizzata alla ricerca di forme di *partnership* tramite la definizione e la diffusione di strumenti di confronto cooperativo tra industria e distribuzione. Per approfondimenti sul tema, vedi A. PASTORE, *I nuovi rapporti tra industria e distribuzione*, Cedam, Padova, 1996.

<sup>15</sup> Molti autori sottolineano l’appartenenza del management di categoria al campo di applicazione e di realizzazione della filosofia dell’ECR. Tra gli altri, M. VANDAELE, *Commerce-industrie...*, éditions Vuilbert, 1998, p. 51; C. DUSSART, *ECR et management de categorie...*, “Decision Marketing”, n. 8, maggio-agosto 1996, p. 93 e ss.; M. HELIÈES-HASSID, *ECR: impact sur l’organisation...*, “Decision Marketing”, n. 9, settembre-dicembre 1996., p. 67.

Fonte: Elaborazione da C. Dussart, “Category Management: strenghts, limits and developments”, *European Management Journal*, vol.16, n.1, febbraio 1998, p.55.

In virtù della focalizzazione dell’indirizzo comune sulla categoria merceologica, emergono aspetti e profili nuovi di analisi dei rapporti di forza e/o delle aree di partnership emergenti tra industria e retailer: innanzitutto è evidente che, dipendendo la qualità di una politica di categoria dalla rigorosa e puntuale comprensione dei bisogni del cliente, dovrebbe spettare al produttore - intenzionato a ritagliarsi un proprio ruolo nella gestione dell’assortimento da parte del trade – l’assunzione delle decisioni di marketing necessarie ai fini della massimizzazione della *performance della categoria*, anche in considerazione di limiti conoscitivi manifesti propri del distributore e conseguenti alla sua vocazione di operatore aziendale naturalmente orientato alla gestione multi-categoria<sup>16</sup>.

Per quanto concerne le politiche di marketing a supporto di iniziative congiunte da parte di industria e trade, il contesto italiano manifesta ritardi soprattutto nella predisposizione di un autonomo ruolo di marketing da parte delle imprese commerciali; è necessario ripensare l’approccio concettuale connesso a leve tipiche di utilizzo del trade, in specie al merchandising. In particolare occorrerà verificare, nel solco di politiche di differenziazione, intermedia per i produttori (possibilità di prospezione qualificata del mercato dell’insegna partner, rinvenimento di condizioni ottimali per l’innovazione ed il lancio di nuovi prodotti, consolidamento della propria posizione in termini di prezzi, di marketing della marca, di merchandising, di gestione delle promozioni) e “finale” per il trade (posizionamento competitivo dell’insegna, conoscenza approfondita della domanda), se il ruolo assegnato al merchandising dai distributori potrà collocarsi nell’alveo delle leve di costruzione della fedeltà all’insegna ovvero costituisca un’azione tattica finalizzata ad accrescere la redditività dello spazio di vendita. L’opportunità, da parte di industria e trade, di interagire attraverso la condivisione delle risorse informative e conoscitive rispettivamente detenute, consegue alla presa di coscienza del ruolo strategico assegnato a determinate categorie merceologiche componenti l’assortimento e al conseguente inserimento e sviluppo della marca commerciale su base selettiva, con vantaggi reciproci connessi all’aumento della propria ponderata a scapito di marche follower, rafforzamento della posizione di leadership nella categoria, controllo diretto sui prezzi, definendo un’apertura dell’industria a collaborare con il trade con un ruolo di guida nell’ambito della politica di gestione per categorie.

A titolo esemplificativo, in Francia alcune insegne della distribuzione (**Casino**) hanno identificato obiettivi di aumento della customer satisfaction ed individuato, coerentemente a tale finalità, i fornitori con i quali sviluppare un partenariato forte in termini di scambi informativi e politiche di store marketing congiunte. Ancora, il gruppo **Colgate France**, “*chef de categorie*” presso il retailer **Carrefour** nel segmento dell’igiene dentale, espone con regolare periodicità all’insegna i risultati dei propri studi sulla dinamica dei consumi, sull’equilibrio della linea e sul ruolo delle marche in termini di capacità di fidelizzazione e di acquisizione di nuovi clienti, fino a spingersi alla prefigurazione di un assortimento “ideale”, quale contropartita strategica di osservazione privilegiata dei comportamenti degli acquirenti nel punto vendita, necessaria ad una corretta rimodulazione del proprio portafoglio marche- prodotti verso plus di innovazione e di qualità.

Lo schema logico di articolazione delle competenze appena accennato pone in risalto il fatto che le forme di partnership tendano a svilupparsi come risultato di azioni “forzose” da parte del produttore – il quale manifesta interesse a proporsi come consulente nella gestione della famiglia merceologica, al fine di

<sup>16</sup> Il produttore ha la capacità di condurre delle ricerche specifiche per categoria (si pensi, ad esempio, a L’Oreal) per conoscere il mercato e le tendenze di consumo, mentre il distributore, in ragione della sua mancanza di specializzazione, non è in grado di inserirsi convenientemente in siffatte zone di marketing “conoscitivo”. Sul tema, vedi J. E. M. CORSTJENS, *La guerre des linéaires*, op. cit., pp. 190-191.

ottenerne un coerente posizionamento - piuttosto che come riflesso di spontanee tendenze collaborative delle parti<sup>17</sup>.

Più controversa ed indeterminata è la questione dell'estensione e profondità del legame collaborativo e, più specificamente, del ruolo del produttore nella famiglia merceologica rispetto agli obiettivi congiunti dei partner. La risposta non è di agevole individuazione, essendo comunque influenzata, per un verso, dall'importanza strategica rivestita dalla categoria nell'ambito dell'insegna ai fini della propria differenziazione competitiva e, per un altro, dal possesso delle competenze manageriali e di marketing richieste dalla strategia stessa da parte del trade<sup>18</sup> (Fig. 3).

Figura 3 - Tipologie di ruolo del produttore nel category management e modalità di approccio al distributore nel c.m.

Alta	<b>CAPITANO DI CATEGORIA</b>	<b>SPALLA</b>
	<b>PARTNER ATTENDISTA</b>	<b>RACK JOBBER</b>
Bassa	Basse	Alte
Competenze di marketing del distributore		

Fonte: Adattamento da P. BERTOZZI *Capitano, mio capitano?...*, “Commercio”, n. 61, 1997, p. 97.

Sul punto, le evidenze empiriche e le argomentazioni finora addotte lasciano supporre che gli aspetti maggiormente coinvolti siano quelli di natura analitico-valutativa – per i quali esiste un interesse condiviso,

<sup>17</sup> Vedi C. DUSSART, *ECR et management de categorie...*, art. cit., p. 94. Diverso appare, in proposito, il punto di vista di G. LUGLI in *Il category management nella distribuzione grocery...*, “Trade Marketing.”, pp. 42 e ss, n. 16, 1996, secondo il quale la partnership nel processo di category management, quando risulta realizzabile, sia sempre il risultato di un approccio di natura “bilaterale”.

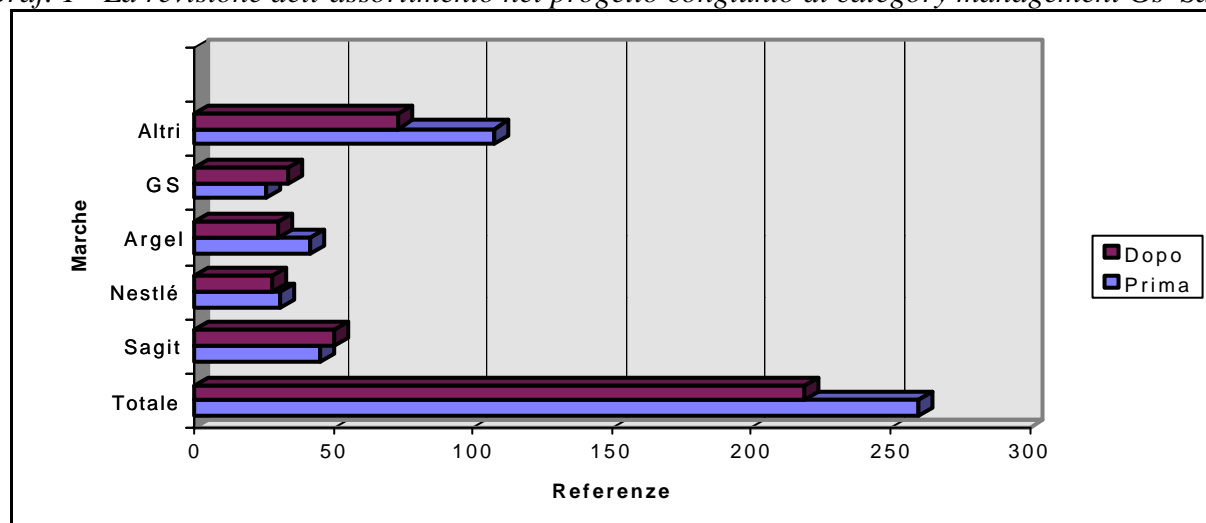
<sup>18</sup> Nel caso in cui la categoria assuma un ruolo di importanza fondamentale nella strategia del trade e questi abbia elevate capacità di marketing, il produttore può partecipare al processo di category solo con un ruolo di “spalla”, ovvero assistendo il category manager con la fornitura di informazioni e dati in suo possesso. Quando il distributore ha elevate competenze di marketing, ma la categoria non è di primaria importanza per la sua strategia, l'intervento del fornitore nella gestione della categoria può risultare decisamente maggiore, in quanto ciò permetterebbe all'altro di dedicare le proprie risorse alle categorie e ai progetti più strategici: si configura così un ruolo di gestione della categoria o “rack jobber” per il produttore. Per maggiori approfondimenti sul tema, vedi P. BERTOZZI, *Capitano, mio capitano?...*, “Commercio”, F. Angeli, n. 61, 1997, pp. 98-102.

alimentato dal mutuo scambio di informazioni - più che quelli riguardanti la sfera decisionale o gestionale<sup>19</sup> esclusiva dei partecipanti all’iniziativa. Ne consegue che, per il successo della convergenza fra industria e trade, i partner devono essere disposti a “*riconoscere nella categoria l’unità di misurazione delle performance, di differenziazione presso il consumatore, di origine di informazioni sul comportamento d’acquisto della domanda e, quindi, di negoziazione*”<sup>20</sup>.

Così, anche la politica di trade marketing adottata dal produttore si orienta verso un “*co-category management*” e finisce col perdere i propri connotati tipici, tendendo ad affievolirsi ed a farsi labili i suoi confini, in origine netti, con la gestione basata sulla categoria: infatti, il produttore - muovendo da un approccio di trade marketing finalizzato ad ottimizzare il proprio portafoglio-clienti - protende sempre più all’identificazione, nell’ambito della strategia complessiva delle insegne prescelte, della categoria nella quale posizionarsi ed al discernimento dei punti comuni esistenti con questo o quel distributore di riferimento. Quindi, la fissazione di un “Piano strategico per famiglia merceologica” ad opera del produttore origina proprio dall’esigenza di definizione del ruolo che questi sarà destinato a ricoprire nell’ambito della categoria di riferimento<sup>21</sup> e dalla determinazione e pianificazione di un portafoglio-marche rispondente all’ottica strategica di categoria del trade.

Anche in Italia non mancano esperienze significative di rapporti cooperativi sviluppati in alcune categorie merceologiche, si pensi a **Yomo e Lavazza** nelle categorie, rispettivamente, dello yogurt e del caffè, o ancora a **Kraft** nella maionese. In tale contesto va segnalato il progetto congiunto sviluppato dall’insegna **GS** e da **Sagit** nella categoria dei surgelati, con l’obiettivo di razionalizzazione assortimentale attraverso la riduzione di alcune referenze e l’inserimento di altre e di discriminazione di marche concorrenti, a discapito di follower quali Argel ed altri, come testimoniato dal grafico che segue.

Graf. 1 - La revisione dell’assortimento nel progetto congiunto di category management Gs- Sagit



<sup>19</sup> L’industria sembra chiamata a cooperare fornendo al distributore il *know-how* necessario alla costruzione del piano di categoria, ma la categoria resta comunque terreno chiave del *trade*. Ciò significa che, anche se valutazioni gestionali vengono effettuate insieme (ad esempio a livello di definizione del servizio logistico, di pricing e di assortimento), restano di pertinenza del distributore le decisioni di base (ruolo di marketing assegnato alla categoria, localizzazione e definizione dello spazio espositivo ecc.), come si evince da P.BERTOZZI, *Capitano, mio capitano?...*, art.cit., pp. 95-96.

<sup>20</sup> P. PALOMBA, *Osservazioni all’articolo di G. Cristini...*, “Trade Marketing”, F. Angeli, n. 17, 1996, p. 65.

<sup>21</sup> I piccoli attori, consapevoli di non poter assumere il ruolo di “*chef de catégorie*” e che cercano comunque un posizionamento di categoria coerente con i propri obiettivi e con l’assortimento del distributore, possono proporsi come “*sous-chef de catégorie*” posizionando le proprie marche a complemento dello “*chef*” nei segmenti dove quest’ultimo si rivela poco profittevole, oppure esplorare il terreno delle *private label* per salvaguardare un proprio ruolo rispetto ai *leader* nella categoria o, in ogni caso, aumentare il proprio peso al suo interno. Per approfondimenti sul tema, vedi J. E M.CORSTJENS, *La guerre des Linéaires*, op. cit., pp. 281-282.

Fonte: G. CUOMO - A. PASTORE- *A category management application in the deep frozen food sector. The case of Unilever-Sagit- Atti del convegno 10<sup>th</sup> International conference on the distributive trade-Stirling-UK-Agosto 1999*

L'analisi del sistema di scambio francese (per accelerazione delle dinamiche innovative nel comparto distributivo molto vicino al sistema anglosassone) consente, al termine di queste brevi riflessioni che si propongono essenzialmente di indagare le modificazioni ulteriori in atto nei rapporti verticali tra industria e distribuzione, connesse ad obiettivi di differenziazione competitiva dell'insegna anche attraverso il ripensamento delle logiche negoziali di fornitura, di osservare come molti leader di categoria- **l'Oreal e Bonduelle**- siano fortemente orientati a collaborare nelle politiche di marketing con il trade (in quest'ottica tra le insegne d'oltralpe maggiormente impegnate in tali politiche congiunte si possono riconoscere **Promodès e Carrefour**), prefigurando il superamento di obiettivi di incremento indifferenziato della redditività media ottenuti attraverso l'utilizzo indiscriminato di tecniche consolidate di merchandising e cooperando con le insegne partner nell'identificazione, realizzazione e supporto delle marche commerciali ad alto grado di riconoscibilità da parte dell'acquirente (copacking su base selettiva); le implicazioni nelle politiche di marketing coerenti con un posizionamento selettivo di determinate categorie merceologiche e delle marche commerciali sono significative e protendono ad una “lettura” congiunta dell'offerta distributiva e alla condivisione di azioni di marketing comuni (*co-marketing o marketing partner*), in guisa del conseguimento dei rispettivi obiettivi strategici da parte di industria e trade. La pianificazione degli assortimenti, l'identificazione di categorie merceologiche ad elevato valore segnaletico nelle scelte dei customers, l'interscambio informativo sui processi di acquisto e su quelli di consumo, l'utilizzo “discriminato” dello spazio nel punto vendita, la riconfigurazione del concept di vendita nell'ottica degli universi di consumo, la traslazione del packaging di determinati prodotti industriali verso contenuti altamente informativi e rassicurativi e non solo emozionali, rappresentano elementi attuali di scenario competitivo interaziendale ed intraformula che richiedono un approccio sinergico, condiviso, concertato delle politiche di pricing, di promotion, di advertising, di merchandising, di co-category management, nella ricerca reciproca di aree di miglioramento configurabili nelle dinamiche afferenti al processo di acquisto da parte dei consumatori.

Nel contesto distributivo italiano, per converso, la previsione di logiche di offerta maggiormente caratterizzate dalla costanza qualitativa dei prodotti sostenute da una rinnovata politica di comunicazione e di ripensamento dell'ambientazione complessiva del punto vendita procede a velocità inferiore rispetto al sistema francese, denotando differenziali di sviluppo anche all'interno, tra insegne appartenenti al raggruppamento strategico della G.D. ovvero della D.O.

Le modifiche rilevanti riscontrabili nell'adozione di specifiche leve di retailing-mix dei distributori italiani nella comunicazione di valori<sup>22</sup> non ispirati alla tradizionale logica *price-driven* è funzione anche dei risultati- in termini di superiori performance economiche per tutti i partner e di differenziazione dell'insegna del trade – osservati nelle iniziative extranazionali, ponendo le basi per un'evoluzione strategica delle relazioni verticali su base selettiva.

---

<sup>22</sup> Alcune insegne nazionali ad elevata “visibilità” - Coop Italia, Sidis, Conad - hanno di recente, con sistematicità, tentato di accrescere il legame fiduciario con i clienti attraverso la comunicazione di valori forti connessi ad iniziative in campo etico e sociale – costruzione di parchi giochi, rimboschimenti – in progetti a difesa della natura ed in sostegni ad a progetti umanitari.

## Riferimenti Bibliografici

- **BERTOZZI P.**, "Capitano, mio capitano? Quale ruolo per il produttore nel processo di category management" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 61, 1997
- **CASTALDO S. - COSTABILE M.**, "Categorie di prodotto e formule distributive" in *Economia & management*, Etas libri, n. 6, 1996
- **CHINARDET C.**, "*Le trade marketing*", Les éditions d'organisation, Paris, 1994
- **CORSTJENS J. & M.**, "*La guerre des linéaires*", Les éditions d'organisation, Paris, 1998
- **COUVREUX C.**, "La pratique du category management" in *Analyse financière*, n. 105, dicembre 1995
- **CRISTINI G.**, "Dal trade marketing al category management: limiti ed opzioni per l'industria italiana di marca" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 7, 1993
- **CRISTINI G.**, "Il posizionamento della marca commerciale nella G.D.O. Italiana" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 11, 1994
- **CRISTINI G.**, "Crisi delle marche e riposizionamento: il caso delle private label" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 15, 1995
- **CRISTINI G.**, "Marca commerciale e categoria: dimensioni strategiche ed opzioni congiunturali" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 19, 1997
- **CUOMO G.**, "*Funzioni, strutture, strategie delle imprese commerciali complesse*", Cedam, Padova, 1984
- **CUOMO G. - PASTORE A.**, "A category management application in the deep frozen food sector. The case of Unilever- Sagit", Atti del convegno 10<sup>th</sup> International conference on the distributive trade, Stirling, UK, agosto 1999
- **DIMITRIADIS S.**, "*Le management de la marque*", Les éditions d'organisation, Paris, 1994
- **DUSSART C.**, "Ecr et management de catégorie: les enjeux du pouvoir" in *Decision marketing*, n. 8, maggio-agosto 1996
- **DUSSART C.**, "Category management: strenghts, limits and developments" in *European Management Journal*, volume 16, n. 1, febbraio 1998
- **FADER P. S. - LODISH L. M.**, "A cross category analysis" in *Journal of marketing*, ottobre 1990
- **FORNARI** in *Trade marketing*, 1999
- **GANDOLFO A.**, "Affermazione ed evoluzione delle private label in Italia" in *Micro & macro marketing*, Il Mulino, Bologna, n. 1, aprile 1995
- **HASSID- HELIEES M.**, "Ecr: impact sur l'organisation de l'entreprise et sur le marketing" in *Decision marketing*, n. 9, settembre-dicembre 1996
- **LUGLI G.**, "*Economia e gestione delle imprese commerciali*", Utet, Torino, 1997
- **LUGLI G.**, "La marca industriale: fattori di crisi e sentieri di sviluppo" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 11, 1994
- **LUGLI G.**, "Il category management nella distribuzione grocery: una via obbligata per migliorare la performance" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 16, 1996
- **LUGLI G.**, "Introduzione al category management" in *Trade marketing*, Franco Angeli, Milano, n. 20, 1997
- **MAURI C.**, "Nuovi sviluppi del category management" in *Economia & management*, Etas libri, n. 3, 1998

- **MAZZONI C.**, "Category management: condizioni di applicabilità e riflessi sul sistema industria-distribuzione-consumo" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 61, 1997
- **MAZZUCCATO A. - PILOTTI L.**, "Decisioni strategiche e layout merceologico: una verifica empirica di category management" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 61, 1997
- **MINISTERE DE L'INDUSTRIE**, "Le relations entre producteurs et distributeurs de biens de grande consommation" in *Sessi-le 4 pages*, n. 75, maggio 1997
- **OMBONI M.**, "Il ruolo del trade marketing nei rapporti tra imprese industriali e imprese commerciali" in Baccarani C. (a cura di) "*Imprese commerciali e sistemi distributivo*", Giappichelli, Torino, 1997
- **PASTORE A.**, "*I nuovi rapporti tra industria e distribuzione*". Le aree e gli strumenti per la partnership, Cedam, Padova, 1996
- **PASTORE A.**, "Category management: l'impatto sui processi di pianificazione e controllo e sui sistemi informativi dell'impresa commerciale" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 61, 1997
- **PASTORE A.**, "La marca commerciale nelle strategie dei distributori e nelle relazioni verticali", Esperienze di impresa, n. 2, 1997
- **PELLEGRINI L.**, "Marca commerciale e rapporti industria-distribuzione" in *Micro & macro marketing*, Il Mulino, Bologna, n. 1, aprile 1995
- **PELLEGRINI L.**, "Category management, bisogni del consumatore e marketing distributivo" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 61, 1997
- **PICOT A.**, "*Trade marketing: la voie de la coopération*", Dunod, Paris, 1997
- **RAVAZZONI R.**, "Evoluzione distributiva e rapporti di canale in Francia" in *Micro & macro marketing*, Il Mulino, Bologna, n. 2, 1995
- **SABBADIN E.**, "*Merchandising, packaging e promozione*", Franco Angeli, Milano, 1992
- **SANTI M.**, "Marques des distributeurs: six faussés idées" in *L'Expansion management review*, marzo 1997
- **THE PARTNERING GROUP INC. (CIES)**, *5<sup>th</sup> international seminary on category management, Brussels, 2&3 july 1998*
- **VANDAELE M.**, "*Commerce-industrie: le nouveau partenariat*", édition Vuilbert, Lille, 1998
- **VICARI S.**, "Il management post-industriale è cominciato: anzi è già finito" in *Economia & management*, Etas libri, n. 4, 1996
- **ZAGHI K.**, "L'articolazione dell'assortimento tra le diverse tipologie di marca: un'analisi campionaria" in *Commercio*, Franco Angeli, Milano, n. 54, 1995
- **ZENOR M.J.**, "The profit benefits of category management" in *Journal of marketing research*, maggio 1994