



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

Il *Category Management* nel settore del latte. Studio dell'innovazione in Parmalat.

RELATORE

Prof. Daniele D'Ambrosio

CORRELATORE

Prof. Resciniti Riccardo

CANDIDATO

Francesco Berti

Matr. 697221

ANNO ACCADEMICO 2018 - 2019

IL *CATEGORY MANAGEMENT* NEL
SETTORE DEL LATTE. STUDIO
DELL'INNOVAZIONE IN PARMALAT.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUZIONE..... | 4 |
| CAPITOLO 1: L'INDUSTRIA LATTIERO – CASEARIA: LA PARMALAT | 7 |
| 1.1. I Fast Moving Consumer Goods: il segmento del Grocery | 7 |
| 1.2. Il Mondo del latte | 11 |
| 1.2.1. Introduzione | 11 |
| 1.2.2. Analisi di Mercato..... | 16 |
| 1.2.3. Ricerche e Indagini sul latte..... | 20 |
| 1.3. La Parmalat | 24 |
| 1.3.1. Storia dell'azienda..... | 24 |
| 1.3.2. Prodotti e <i>Competitors</i> | 26 |
| 1.3.3. Comportamento del Consumatore | 30 |
| CAPITOLO 2: IL <i>CATEGORY MANAGEMENT</i> | 35 |
| 2.1. Che cos'è e come è nato | 35 |
| 2.2. Il processo di <i>Category Management</i> del produttore | 40 |
| 2.3. Il <i>Category Management</i> in Parmalat | 44 |
| CAPITOLO 3: PROGETTO DI <i>CATEGORY MANAGEMENT</i> CON “IL GIGANTE” | 45 |
| 3.1. Chi è “Il Gigante” | 45 |
| 3.2. Processo di Category | 45 |
| 3.2.1. Primo incontro..... | 47 |
| 3.2.2. Secondo incontro..... | 52 |
| 3.2.3. Terzo incontro | 73 |
| 3.3. Risultati | 81 |
| CONCLUSIONI..... | 92 |
| BIBLIOGRAFIA | 95 |

INTRODUZIONE

Agli inizi degli anni '90 del secolo scorso viene formalizzato il *Category Management* nell'ambito del *Trade Marketing*. Il nuovo strumento gestionale è accolto a pieno titolo da tale disciplina, che mira a regolare i rapporti commerciali tra il mondo industriale e quello della Grande Distribuzione Organizzata.

È stata proprio quest'ultima che fin dagli inizi, data la sua stessa natura strutturale, l'ha adottato, mentre la maggioranza dei produttori ha preferito, almeno fino ad oggi, approcciare ai *retailer* attraverso leve prevalentemente orientate a garantire i loro interessi.

I *player* più grandi ed influenti del settore, consapevoli dei vantaggi derivanti dall'utilizzo appropriato di questo strumento, se ne avvalgono in un'ottica *win-win*, secondo la quale a vincere non è solo l'azienda che lo promuove ma anche il distributore che lo implementa.

Su questo scenario la Parmalat, il più grande produttore italiano di latte, si evidenzia per la specificità con cui ha fatto del *Category Management* uno strumento "tutto suo". Da qui hanno tratto motivo il mio interesse personale e la scelta convenuta con il Professore di sviluppare in campo questo lavoro.

Il mio studio infatti si è incentrato sul processo di *Category Management* in adozione presso la Parmalat, evidenziando le differenze sussistenti tra questo e quello "tipicamente" utilizzato dagli operatori industriali.

Risale a circa 8 anni fa la scelta decisiva della azienda di non acquistarlo più da società di consulenza, bensì di strutturarne completamente al suo interno.

La duplice opportunità offertami di osservare da vicino e di contribuire operativamente allo sviluppo della collaborazione instauratasi tra l'azienda e "Il Gigante", distributore operante prevalentemente nella zona lombarda, mi ha consentito di effettuare un'analisi chiara e puntuale degli effetti prodotti da tale innovazione.

Nella prima parte della trattazione viene preso in considerazione il panorama del settore lattiero-caseario italiano, quindi l'attenzione si focalizza sulle due categorie specifiche di Latte UHT, Panna e Besciamella.

Questi rappresentano di fatto i “punti di miglioramento” del “Gigante”, che hanno motivato la sua richiesta di una revisione assortimentale all’azienda emiliana.

Nella seconda parte è illustrato il *Category Management* e sono evidenziati i suoi principi basilari. Successivamente ne viene descritta una struttura “tipo” che fa riferimento ad un progetto commissionato dalla Parmalat ad una società di consulenza, prima di optare per l’opzione *make*.

Nella terza parte viene minuziosamente elaborato il progetto commissionato dal “Gigante”. Esso risulta impostato attraverso l’articolazione nei tre incontri corrispondenti a quelli realmente avvenuti tra l’azienda e il cliente.

Il primo incontro costituisce la fase preliminare, ovvero di preparazione all’appuntamento, nella quale la Parmalat studia il suo cliente e gli presenta le informazioni necessarie a convincerlo che essa è strutturata in modo da offrire un servizio completo.

Da qui si è avviata la collaborazione vera e propria che ha visto come primo passaggio l’invio di tutti i dati rilevanti da parte del distributore.

Durante il secondo incontro viene riportata l’analisi effettuata sul *benchmark* di riferimento, la Lombardia, per paragonarla alla situazione del cliente, così da far emergere gli *opportunity gap* sui quali far leva per raggiungere dei risultati performanti.

Sulla base dei dati raccolti sono state avanzate dal fornitore proposte mirate di revisione assortimentale in termini sia di tipologie di prodotti che di numero di referenze. La seconda è un’attività aggiuntiva che Parmalat si offre di effettuare al fine di pervenire alla soluzione più idonea da implementare, così da guadagnarsi la fiducia del cliente e porre le basi per una collaborazione a lungo termine.

Al termine dell’incontro viene data al *retailer* una tangibile dimostrazione della capacità di effettuare un *display ad hoc* per tutti punti vendita, tenendo in considerazione le loro differenze dimensionali e l’eventuale presenza di localismi.

Nel terzo incontro vengono prese in considerazione e discusse le revisioni effettuate dal cliente in merito alla proposta presentata in quello precedente.

Da qui emerge che il *team* del *Category* non opera isolatamente, ma richiede l’apporto sia dei operatori del mondo delle vendite che di quelli del marketing.

Infatti, mentre i primi sono coinvolti per convincere il cliente a reinserire i prodotti precedentemente eliminati, i secondi consentono di lavorare sul *visual merchandising* così da poterne sfruttare i vantaggi comunicativi.

I risultati finali di questo terzo capitolo costituiscono la conclusione dell'intero progetto attuato dalla Parmalat a favore del "Gigante", avvio ad un rapporto di collaborazione tra le due aziende proiettato verso il futuro.

Questa attività ha comportato un duplice scopo: quello di mettere in luce sotto l'aspetto sia teorico che pratico il processo del *Category Management* e quello di evidenziare la specificità della sua versione "parmense" rispetto a quello "classico".

CAPITOLO 1: L'INDUSTRIA LATTARIO – CASEARIA: LA PARMALAT

1.1. I *Fast Moving Consumer Goods*: il segmento del *Grocery*

I FMCG o prodotti di largo consumo compongono quella categoria di beni caratterizzati da un'elevata domanda da parte del consumatore, sia per il loro rapido deterioramento o deperibilità, sia per la loro facilità e frequenza d'uso.

La Filiera del Largo Consumo è composta da imprese produttrici di beni, solitamente venduti con margini contenuti sul *mass market*, caratterizzato da un alto tasso di competizione.

Gli attori, che operano in questo mercato, devono far fronte ad una gestione di grandi volumi, forti tassi di rotazione delle scorte, incidenza della stagionalità e continua evoluzione nel settore. I *player* trainanti del settore sono coloro che adottano un modello di gestione flessibile, che consente loro di raggiungere l'efficienza attraverso un comportamento proattivo rispetto ai rapidi cambiamenti dell'ambiente.

L'Albero delle categorie¹ consente di segmentare questo ampio mercato, al fine di avere una classificazione chiara e specifica delle categorie che rientrano nelle sue due macro-aree:

- Settore *grocery*
- Settore *non food*.

Il segmento del *grocery*, a sua volta, si suddivide in:

- Drogheria alimentare.
- Bevande.
- Fresco.
- Freddo.
- Cura casa.
- Cura persona.

¹ L'Albero delle categorie è una classificazione merceologica introdotta nell'ambito dell'ECR Italia nel 1999 e attualmente aggiornata dal GS1 (GlobalStandard). Esso prevede una struttura gerarchica con una classificazione, che riporta i criteri di inclusione ed esclusione dei prodotti, ed è articolabile fino a cinque livelli. Ciò consente di migliorare i processi di interfaccia tra cliente e fornitore e di eliminare le inefficienze generate dai sistemi di classificazione proprietari. L'aggiornamento, sia nel campo *grocery* che in quello non food, viene fatto due volte l'anno per garantire l'allineamento col mercato reale. Cfr. il sito di “*GS1 Italy The global language of business*”, alla pagina: “Albero delle categorie: la classificazione dei prodotti condivisa”.

- Ortofrutta.
- Carni.

Quanto al segmento *non food*, esso si articola in: arredamento; arredo esterno, campeggio, sport, motociclismo, valigeria; bricolage, giardinaggio, auto e moto; cartoleria, libri, giornali; casalinghi; elettronica, elettrodomestici; giochi, natale, puericultura; servizi; tessile, abbigliamento, calzature.

Per comprendere meglio il segmento del *Grocery* o Largo Consumo Confezionato (LCC), all'interno del quale rientra la Parmalat stessa, è necessario inquadrare la dimensione, i trend e i maggiori gruppi che operano al suo interno.

Nel 2016 il Largo Consumo Confezionato ha conosciuto un periodo di rallentamento, causato non solo da fattori economici e climatici, ma influenzato anche da un ambiente nazionale percepito come più incerto e instabile dalle famiglie italiane, che sono state indotte a passare da un atteggiamento volto al consumo ad uno incline al risparmio.

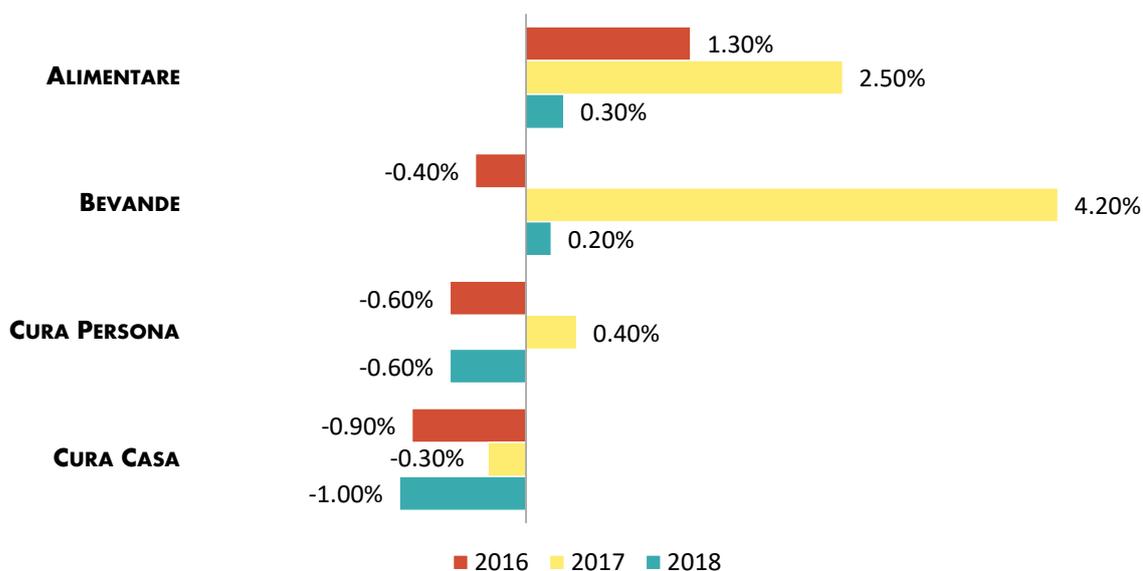
Nell'arco dell'anno seguente si è registrata una ripresa del sistema economico generale, che ha consentito la diffusione di un clima più disteso con un effetto positivo sulla fiducia dei consumatori e sulla loro propensione all'acquisto².

Infatti, alla fine del 2017, il segmento del LCC ha raggiunto un fatturato di 65,5 miliardi di euro con una crescita del 2,5% rispetto al 2016.

L'anno seguente il fatturato ha raggiunto un valore di 65,6 miliardi di euro, evidenziando quindi una crescita che si aggirava attorno all'0,1%. Ma, è da notare che tale risultato è stato raggiunto grazie ad un innalzamento dei prezzi, che ha portato ad una contrazione del volume delle vendite di circa 0,6%.

² Febbraio 2018, dati IRI, ovvero leader mondiale nella gestione di big data, soluzioni analitiche predittive e generazione di insight con l'obiettivo di supportare la crescita delle aziende del largo consumo, *retail* e *media*

È possibile comprendere la tendenza del settore analizzando la variazione percentuale dell'andamento dei segmenti chiave che lo caratterizzano, registrata negli ultimi tre anni. Di seguito sono riportati i trend dei principali segmenti del Grocery dal 2016 al 2018:



Il primo bimestre, per quanto riguarda l'anno in corso, ha riportato dei risultati positivi, che consentono di poter formulare delle previsioni favorevoli relative all'innalzamento del valore delle vendite pari al 2,6%³.

³ Dati Iri Febbraio 2019

Per completare il quadro di analisi del LCC è necessario comprendere quali sono i maggiori competitor che operano nel settore. Essi figurano nella tabella seguente⁴:

| | Vendite in Valore (Mio.) | Quota a Valore | Var. % in Valore | Var. % in Volume | | Vendite in Valore (Mio.) | Quota a Valore | Var. % in Valore | Var. % in Volume |
|----------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------|------------------|------------------|
| TOTALE LCC | 8.527 | 100,0 | 2,1 | 1,7 | TOTALE LCC | 8.527 | 100,0 | 2,1 | 1,7 |
| 1 Gruppo Barilla | 292 | 3,4 | 3,7 | 3,4 | Henkel Detergents | 68 | 0,8 | -9,9 | -13,9 |
| 2 Ferrero | 229 | 2,7 | 0,7 | -0,4 | Henkel Cosmetic | 16 | 0,2 | -2,8 | -1,7 |
| 3 Gruppo Lactalis | 207 | 2,4 | -1,5 | -0,7 | Henkel Chimica | 2 | 0,0 | -7,1 | -12,6 |
| Gruppo Parmalat | 115 | 1,3 | -1,7 | -1,6 | 14 Gruppo Veronesi | 82 | 1,0 | 8,0 | 11,5 |
| Lactalis Italia | 80 | 0,9 | -0,7 | 1,4 | 15 L'Oreal Italia S.p.a | 78 | 0,9 | -0,5 | -1,0 |
| Lactalis Nestle Prodotti Freschi | 13 | 0,2 | -4,3 | -5,6 | Saipo - L Oreal | 38 | 0,4 | 3,1 | 4,1 |
| 4 Gruppo Nestle | 202 | 2,4 | 0,1 | 1,7 | Saipo - Garnier | 29 | 0,3 | -2,8 | -4,6 |
| Nestle Italiana Spa | 154 | 1,8 | 0,3 | 1,5 | Maybelline | 7 | 0,1 | -6,2 | -7,2 |
| Nestle San Pellegrino | 48 | 0,6 | -0,8 | 2,4 | Saipo Altri | 3 | 0,0 | 7,0 | 8,0 |
| 5 Gruppo Unilever | 136 | 1,6 | -0,4 | 0,9 | Franck Provost | 2 | 0,0 | -17,1 | -24,0 |
| Unilever Hpc | 83 | 1,0 | -0,4 | 3,2 | 16 Gruppo Danone | 71 | 0,8 | -6,6 | -5,9 |
| Unilever Foods Italia | 41 | 0,5 | -1,9 | -4,3 | Danone | 48 | 0,6 | -6,1 | -4,8 |
| Unilever IC | 12 | 0,1 | 4,7 | 3,4 | Danone Baby Nutrition | 16 | 0,2 | -7,8 | -10,3 |
| 6 Gruppo Bolton | 132 | 1,5 | 2,1 | 0,8 | Alpro | 7 | 0,1 | -7,2 | -3,2 |
| Bolton Alimentari | 66 | 0,8 | -1,2 | -4,3 | 17 Reckitt Benckiser | 69 | 0,8 | 3,1 | 5,8 |
| Bolton - Manetti & Roberts | 34 | 0,4 | 4,1 | 3,9 | 18 Luigi Lavazza | 63 | 0,7 | -5,4 | -0,7 |
| Bolton - Manitoba | 31 | 0,4 | 7,3 | 8,9 | 19 Gruppo Heineken | 57 | 0,7 | 9,7 | 10,1 |
| 7 Procter & Gamble | 125 | 1,5 | 0,7 | 0,6 | 20 Gruppo Cameo | 51 | 0,6 | -0,8 | -0,8 |
| Procter & Gamble | 91 | 1,1 | 1,2 | 0,7 | 21 Pastificio Rana | 48 | 0,6 | 2,2 | 2,5 |
| Procter & Gamble Gillette | 33 | 0,4 | -0,5 | 0,2 | 22 Gruppo Agroalimen | 46 | 0,5 | 5,3 | 5,5 |
| 8 Mondelez International | 111 | 1,3 | -1,5 | -0,4 | Star | 37 | 0,4 | 4,6 | 4,8 |
| 9 Fater | 103 | 1,2 | -0,4 | -1,9 | Affinity Petcare | 9 | 0,1 | 8,4 | 8,4 |
| 10 Gruppo Granarolo | 102 | 1,2 | -1,6 | 5,6 | 23 Mars | 45 | 0,5 | 2,7 | 3,2 |
| 11 Csi | 99 | 1,2 | -2,4 | -4,4 | 24 San Benedetto | 44 | 0,5 | -2,5 | -2,5 |
| 12 Coca Cola | 90 | 1,1 | 7,0 | 3,8 | 25 Conserve Italia | 43 | 0,5 | -4,3 | -3,6 |

Nella tabella sono elencate le 25 aziende più importanti in termini di valore delle vendite nell'ambito dei FMCG. Da essa emerge che il gruppo Lactalis, nel quale rientra la Parmalat, si posiziona al terzo posto del podio nella prospettiva del panorama italiano, al di sotto solo delle due aziende, Gruppo Barilla e Ferrero.

La Parmalat, come analizzeremo in seguito, è dunque l'azienda con maggiore influenza e quota di mercato nel suo ambito.

⁴ Indagine di IRI sul largo consumo condotta a Febbraio 2019.

1.2. Il Mondo del latte

1.2.1. Introduzione

IL VALORE SIMBOLICO, EMOTIVO E PRESTAZIONALE DEL LATTE

Il latte è prodotto dalle ghiandole mammarie delle femmine dei mammiferi dopo il parto, per nutrire i cuccioli fino a che non siano in grado di nutrirsi autonomamente. Ciò significa che il latte è il primo alimento in assoluto che l'uomo assume dalla nascita.

Prime a capirne l'importanza furono, risalendo a circa 10.000 anni fa, le generazioni dell'era del Neolitico, in cui si verificò la prima rivoluzione agricola della storia e s'iniziò ad allevare grandi mammiferi, non solo per fruire della loro carne, ma anche per disporre del latte che quotidianamente producevano. Infatti, l'uomo, distinguendosi da tutte le altre specie, incomincia ad assumere questo alimento anche dopo il periodo dell'allattamento materno. Il latte assume pertanto una crescente rilevanza, tanto da porsi alla base dell'alimentazione quotidiana.

Di conseguenza, non ci meraviglia che successivamente l'uomo s'impegni per arrivare a trasformare il latte in formaggio dando avvio ad una vera e propria economia lattiero-casearia⁵.

Da allora sono trascorsi millenni ininterrottamente segnati da questo filo rosso: la produzione ed il consumo di questo bene, che può dirsi di per sé completo.

Il latte assume oggi un valore "simbolico", "emotivo" e "prestazionale".

1. Per quanto riguarda l'aspetto simbolico, al latte sono associati:

- Infanzia: è un alimento primario e completo, la cui "formula" contiene i giusti nutrienti per la crescita del bambino
- Natura: è un archetipo di genuinità e incontaminazione, istanze che si ripropongono anche a livello "ambientale":
- Purezza: il bianco latte è il colore del candore assoluto, dell'innocenza senza macchia.

⁵ Si parla di circa 3.000 anni più tardi. A tal riguardo l'archeologia ha ritrovato ceramiche, risalenti a circa 7.000 anni fa, che venivano utilizzate per filtrare il formaggio. Circa 500 anni più tardi, si stabilizza in Europa un'economia lattiero-casearia e a dimostrarlo sono degli scavi recenti effettuati a Troina, in Sicilia, dai quali è emersa una delle più antiche "aziende agricole" mediterranee, risalente al periodo dell'Età del Rame (ca. 6.000 anni fa).

2. A livello emotivo il latte riesce a rievocare la coccola, la dolcezza e la tenerezza propria della figura materna che allatta il suo neonato e successivamente, nell'infanzia, gli prepara la colazione del mattino e il latte caldo della sera per accompagnare il suo sonno.
3. Dal punto di vista prestazionale è noto che il latte è uno degli alimenti puntualmente presenti al momento della colazione, o consumato in purezza o accompagnato con altre bevande.

COMPONENTI CHIMICHE

Chimicamente il latte è un colloide⁶ costituito da una soluzione acquosa (87-90%) che svolge il ruolo fondamentale di solvente delle varie sostanze, contenente sali minerali, zuccheri, vitamine idrosolubili ed altri composti, fra cui globuli lipidici in emulsione⁷ e una miscela di proteine in dispersione colloidale. Fra le vitamine distinguiamo A, D, E, K tra le vitamine liposolubili, e la vitamina C, l'acido folico e la riboflavina, o vitamina B2, tra le idrosolubili.

Il latte è ricco anche di sali minerali come calcio, fosforo, zinco e selenio, mentre lo zucchero che lo caratterizza è il lattosio.

Il latte contiene una quantità elevata di macro e micronutrienti⁸, di cui necessita l'organismo umano per mantenersi in salute; tuttavia è presente anche una percentuale di grassi saturi e di colesterolo.

È per questo motivo che l'industria del latte ha deciso di sviluppare delle tipologie che riducono il quantitativo di grassi, così da consentire a tutti la possibilità di fare uso di questo alimento e di beneficiare delle sue caratteristiche salutari.

⁶ Secondo la definizione fornita dall'Enciclopedia Treccani, Il colloide è un "sistema costituito dalla dispersione di una sostanza colloidale solida (S), liquida (L) o gassosa (G) (fase dispersa) in un'altra (fase disperdente), anch'essa allo stato solido, liquido o gassoso". Nel caso del latte abbiamo una sostanza liquida dispersa in un'altra sostanza liquida.

⁷ "L'emulsione è costituita dalla dispersione di goccioline di un liquido in un altro nel quale esse sono completamente (o quasi) insolubili; i due liquidi costituiscono fasi distinte chiamate rispettivamente fase dispersa o discontinua e fase disperdente o continua". Cfr. Enciclopedia Treccani.

⁸ Per micronutrienti intendiamo vitamine e sali minerali, mentre per macronutrienti proteine, grassi e zuccheri

Da qui si ha una prima suddivisione del latte, che in rapporto alla percentuale dei grassi contenuti, si articola in tre categorie:

- Intero, con un contenuto di grassi almeno del 3,5%.
- Parzialmente Scremato, con un contenuto di grassi tra l'1,5% e il 1,8%.
- Scremato, con un contenuto di grassi non superiore allo 0,5%.

LA PASTORIZZAZIONE

La pastorizzazione è quel processo che consente di inattivare i germi patogeni e le loro tossine, mantenendo il più possibile inalterate le componenti nutrizionali del latte.

Fu alla fine del 1800, grazie al medico Louis Pasteur, impegnato nella ricerca di una cura contro il vaiolo, che si diffuse sempre di più la consapevolezza e la necessità di diminuire i microbi riscaldandolo a temperature elevate. Procedendo su questa strada, finalmente nel 1886 Franz von Soxhlet, giunse a proporre la prima forma di latte pastorizzato. Da quel momento in poi prese il via un periodo di intensa produzione del latte pastorizzato, che in seguito, secondo un decreto sulle norme igieniche emanato nel 1929, doveva essere venduto imbottigliato nel vetro.

Oggi l'utilizzo della tecnica detta HTST (High Temperature Short Time) garantisce la riduzione drastica della carica microbica del latte (ca. 95%), mantenendone quasi per intero le proprietà. Questo rapido procedimento consiste nel sottoporre il latte ad una temperatura compresa tra i 65 e gli 83 gradi centigradi per un intervallo di 15-30 secondi. Successivamente il latte viene nuovamente refrigerato e portato a 4° C.

Il latte appena munto, che non riceve questa lavorazione, prende il nome di latte crudo e contiene inalterati sia i macro e micro nutrienti sia la componente microbica, per questo, prima dell'uso, si consiglia di portarlo ad ebollizione.

Negli anni Sessanta fu introdotto un metodo che consente di avere un latte a lunga conservazione con una durata che può variare dai 3 ai 6 mesi: il trattamento U.H.T. (Ultra High Temperature). Questo processo prevede di portare il latte a una temperatura di almeno 135 gradi centigradi⁹ per 2-3 secondi iniettando calore, sotto forma di vapore, direttamente nel latte; in seguito la temperatura viene riportata a 18°C.

⁹ Spesso tale temperatura si aggira intorno ai 140-150 °C.

Le temperature che vengono usate in questo tipo di sterilizzazione non si limitano a rendere inattiva la componente microbica, ma anche a distruggere tutti i microrganismi capaci di riprodursi a temperatura ambiente. Il breve intervallo temporale consente, invece, di preservare la gran parte dei nutrienti e di non impattare eccessivamente sulle qualità organolettiche.

Quest'ultime vengono perdute in un processo di sterilizzazione, meno diffuso, che prevede di riscaldare il latte per circa 20 minuti a 116-120 °C, consentendo una conservazione più lunga.

LE TIPOLOGIE

Il latte pastorizzato può essere suddiviso in tre categorie:

- **Fresco:** il latte che arriva crudo allo stabilimento subisce, entro 48 ore dalla mungitura, il processo di pastorizzazione.
- **Alta Qualità:** il latte non solo viene sottoposto a rigidi controlli, ma deve rispettare specifici requisiti, stabili dalla normativa in vigore¹⁰. In essa, oltre le specifiche caratteristiche che gli allevamenti e il suo rispettivo bestiame devono avere, vengono stabilite le tempistiche di mungitura e le modalità di trasporto e conservazione del prodotto.
- **Microfiltrato:** questo latte, prima della pastorizzazione, viene filtrato con una membrana dotata di piccoli fori, che consente di trattenerne le impurità e i batteri, senza bloccarne i principi nutritivi. La filtrazione consente di ridurre la flora batterica del latte, così da consentirne una più lunga conservazione, mantenendo le caratteristiche organolettiche di quello fresco.

Il lattosio è lo zucchero che caratterizza il 98% degli zuccheri presenti nel latte. Molte persone ne sono intolleranti, per cui, se lo assumono, possono andare incontro ai seguenti sintomi: diarrea, flatulenza, meteorismo, gonfiore addominale, mal di pancia

¹⁰ La normativa sul latte di Alta Qualità oltre al rispetto della Sezione IX, Allegato III del regolamento (CE) n. 853/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, deve: “deve essere, appena munto, immediatamente filtrato e refrigerato, entro due ore, nell'apposito locale alla temperatura massima di +6 °C ed essere ivi conservato a tale temperatura o inferiore in attesa del trasferimento direttamente allo stabilimento di trattamento termico, inoltre deve essere presente in azienda un registro di carico e scarico, vidimato dall'autorità locale competente, dal quale risulti il quantitativo giornaliero di latte prodotto e l'impresa destinataria. Tale registro può essere sostituito da altre forme di registrazioni presenti in azienda aventi i medesimi contenuti”.

e cefalea. Per costoro è stato diffuso il latte delattosato, ottenuto attraverso un processo di idrolisi, in cui il lattosio viene scomposto nei due monosaccaridi che lo costituiscono, il glucosio e il galattosio. Il risultato è quello di un latte più digeribile e più dolce perché queste due componenti hanno di per sé un potere dolcificante superiore rispetto al lattosio.

Per gli intolleranti al lattosio e per coloro che rientrano nella categoria dei vegani (o simili), si va sempre di più diffondendo una tipologia di erroneamente identificate come “latte vegetale”¹¹. Fra le bevande più ricorrenti ricordiamo quelle composte con soia, riso e mandorle; in quantità minore sono presenti anche quelli a base di cocco, di nocciola, d'avena, d'orzo, di miglio e di lupini.

Un maggiore attenzione rivolta dai consumatori alla qualità del cibo e ai temi della sostenibilità ha portato ad un progressivo estendersi dell'uso di prodotti alimentari Bio. Ne sono una dimostrazione tangibile gli scaffali dei supermercati, dove prende sempre più spazio lo stesso latte Bio.

Infatti, questa sigla non si limita solamente all'agricoltura, per la quale il regolamento stabilisce che debba essere sfruttata la fertilità naturale del suolo limitando gli interventi di sostanze chimiche, ma comprende anche l'allevamento.

Perché il latte rientri a pieno titolo in questa categoria, la normativa¹² prevede che debba provenire da allevamenti il cui obiettivo è il benessere dell'animale. Ciò significa preservarne il ritmo naturale di crescita ed evitare di intensificarne la resa sfruttando all'estremo i corpi.

Il latte di origine Biologica, rispetto quello proveniente dagli allevamenti tradizionali, non presenta differenze né dal punto di vista della composizione chimica né organolettica, bensì ha un contenuto minore di acidi grassi saturi e uno maggiore di vitamina E¹³.

¹¹ Il regolamento europeo (UE) n. 1308 del 20 dicembre 2013 è relativo alla protezione della denominazione latte e dei prodotti lattiero-caseari all'atto della loro commercializzazione. Esso stabilisce che il termine “latte” non può essere utilizzato per la commercializzazione di derivati vegetali, essendo la denominazione legale “latte” riservata esclusivamente alla commercializzazione del prodotto della secrezione mammaria, ottenuto mediante una o più mungiture, senza aggiunta o sottrazione.

¹² La produzione di latte Biologico è regolata dal Regolamento CE 834 del 2007 integrato dal successivo Regolamento CE n.889 del 2008.

¹³ Dati di Assolatte (Associazione Italiana Lattiero Casearia)

Seguono, infine, due categorie di latte che in Italia non hanno preso molto piede:

- Latte aromatizzato: fanno capo ad essa tutte quelle tipologie di latte a cui sono uniti degli aromi di gusti diversi, come cioccolato, vaniglia, fragola e banana. Sebbene nel nostro Paese sia più raro trovarli sugli scaffali di un supermercato, nel nord Europa e soprattutto oltreoceano, negli Usa, sono uno degli alimenti preferiti e più consumati dai bambini.
- Latte non vaccino: il più comune è il latte di Capra che ha caratteristiche simili a quello vaccino, ma si distingue da esso per un sapore molto più marcato. Dal punto di vista nutrizionale presenta un'elevata dose di taurina, una proteina contenuta anche nelle bevande energizzanti.

1.2.2. Analisi di Mercato

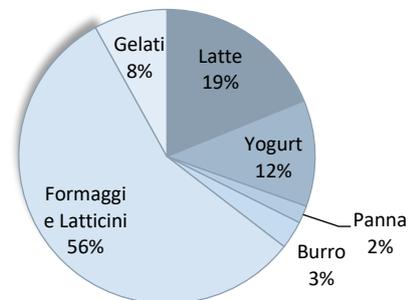
Il mercato Lattiero- Caseario in Italia totalizza un giro di affari annuo intorno ai 15 miliardi di euro, 2,7 dei quali rappresentano il valore dell'export.

Negli ultimi anni le diverse forme di intolleranza al lattosio e uno stile di vita sempre più orientato al "salutismo", sostenuto fortemente dai seguaci di diete prive carne e suoi derivati, hanno portato ad una contrazione dimensionale dei mercati del Latte e dello Yogurt.

Le esportazioni, cui il 39% è relativo al latte liquido, hanno conosciuto un trend positivo con una crescita che si assesta attorno al 3,6% dal 2017 al 2018.

Gli acquisti di latte delle famiglie nel

mercato domestico nel 2017 hanno totalizzato 10.560,8 milioni di euro per acquisto di latte e derivati e 901,5 milioni di euro in quello dei gelati¹⁴.



Graf.: suddivisione mercato lattiero-caseario 2017.

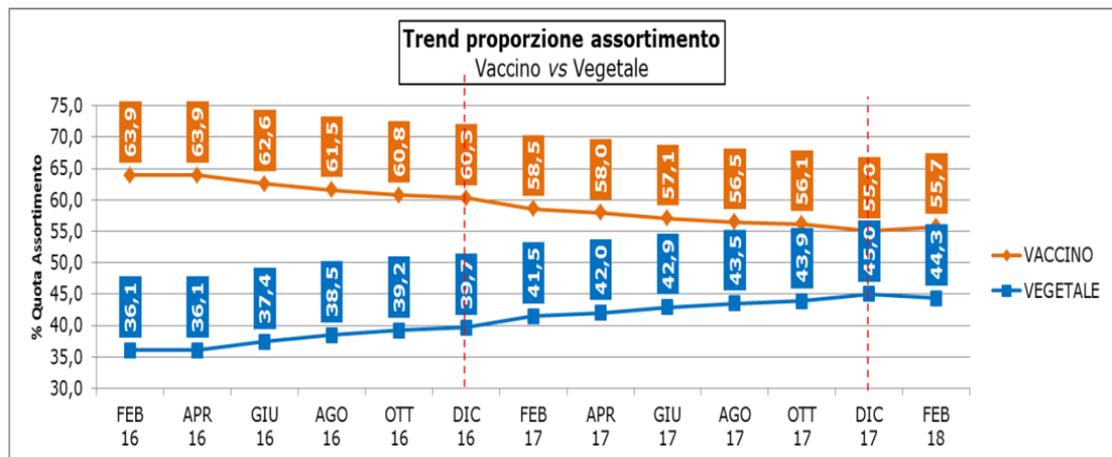
Nel primo semestre del 2018 il latte conosce, rispetto all'anno precedente, una contrazione pari al -0,5%, all'interno della quale possiamo distinguere quella relativa

¹⁴ Questi dati sono provenienti da "il Mercato del Latte. Rapporto 2018" a cura di Daniele Rama e con una collaborazione con Smea e l'Università Cattolica. In particolare, in questo caso la fonte da cui hanno tratto le informazioni è "Elaborazioni Osservatorio sul Mercato dei Prodotti Zootecnici su dati Ismea-Nielsen Consumer Panel Service", 2018. I dati raccolti analizzano il mercato del 2017 e lo confrontano con il primo semestre del 2018.

al fresco pari a -1,5%, quella relativa agli arricchiti pari al -4,1%, mentre il latte UHT ha un trend positivo pari all'1%. Sempre nel primo semestre del 2018 la panna inizia con +1,1%¹⁴.

I prodotti “sostitutivi”, ovvero i prodotti a base vegetale, hanno proseguito la loro crescita. Ad esempio, nel 2017 hanno raggiunto un totale di 248 milioni di euro di venduto. La crescita, sebbene in senso relativo abbia conosciuto una frenata rispetto agli anni precedenti, in senso assoluto ha raggiunto un livello record mai raggiunto prima¹⁵.

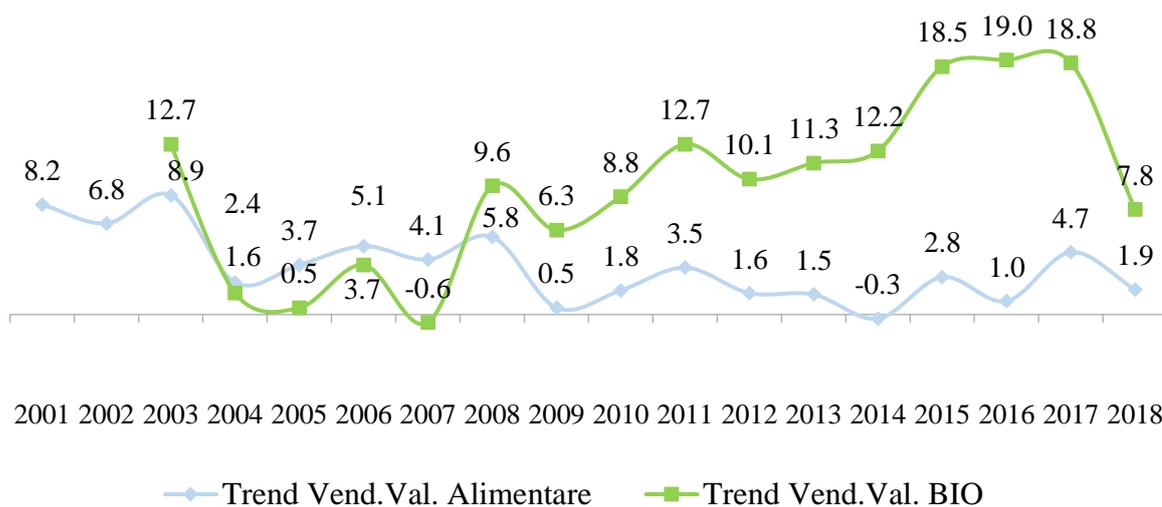
Vale a comprendere quanto le referenze vegetali ampliano lo scaffale il seguente grafico relativo alla suddivisione dell'assortimento medio dei *retail* dal febbraio 2016 al febbraio 2018¹⁶.



¹⁵ Dati provenienti da una ricerca effettuata da Assolatte, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, nel Settembre 2017.

¹⁶ Questo grafico proviene da una ricerca commissionata dalla Parmalat ad IRI, che l'ha condotta insieme a “Immediando”, nel Febbraio 2018.

Un altro segmento di mercato che sta prendendo spazio è quello del Bio, dietro al quale il numero di aziende agricole con tale denominazione, dal 2013 al 2016, è aumentato del 40%¹⁷. Tale mercato, infatti, in termini assoluti, registra un aumento delle vendite, che dal 2011 al 2017 è stato a doppia cifra¹⁸. Il seguente grafico riporta il confronto dell'andamento dei trend nel Bio e nell'Alimentare.



La crescita, come si nota, solo nel 2018, conosce un momento di rallentamento nel 2018 di circa 11 punti percentuali, quindi si assesta intorno all' 8%, totalizzando per l'intero comparto Bio circa 3,5 miliardi di euro di venduto¹⁸.

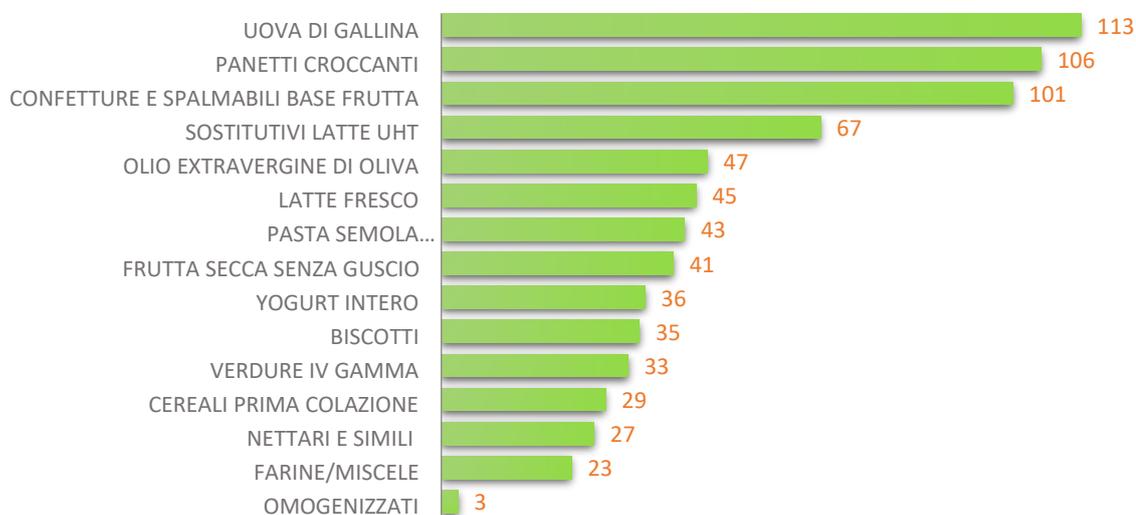
Presentati tali dati relativi all'intero mercato del Bio, altrettanto utile risulta prendere in esame il seguente grafico che rientra in un'indagine condotta da "AssoBio"¹⁹.

¹⁷ Confronta l'articolo "Biologico, il 2017 è stato l'anno del boom" scritto dalla redazione del *magazine* GDO pubblicato sul sito web "GDO news" il 9 Febbraio 2018.

¹⁸ Dati Nielsen Trade*Mis, relativi ad una presentazione di Nielsen di Aprile 2019.

¹⁹ Indagine di "AssoBio", dal nome "I trend del 2018 e il mercato del biologico nella GDO", condotta sui dati "Nielsen Trade*Mis", che ha preso in considerazione l'anno 2018, terminante a maggio, e li ha confrontati con l'anno precedente.

Esso evidenzia i 15 prodotti, offerti dallo stesso, più acquistati e richiesti dal consumatore, classificati in termini di valore di vendite.



Dall'istogramma emerge che il latte UHT non figura tra i prodotti Top. Ma l'indagine menzionata sottolinea che a Maggio del 2018 il prodotto presentava un differenziale positivo in valore di vendite di 4,7 milioni rispetto all'anno precedente, per cui entrava tra i top 15 per differenziale.

A questo proposito così si puntualizza in un recente articolo comparso nella rivista Food²⁰: “Assolatte spiega che – secondo le elaborazioni di Nomisma-AssoBio riferite all'anno terminante a novembre 2018 – le vendite di latte UHT Biologico sono cresciute del 32,8% rispetto all'anno precedente” a scapito di una “diminuzione dell'8,7% delle vendite di bevande sostitutive del latte UHT, unico segmento tra le 10 categorie top del Biologico a registrare un andamento negativo”.

Per quanto riguarda il mercato della panna e della besciamella, esso registra un calo dei volumi del 2,3%, a cui si contrappone una crescita del fatturato dell'1,6% per altro dovuto all'aumento dei prezzi. È necessario però fare una distinzione tra i due prodotti. Infatti, la panna UHT registra una diminuzione di volume del 3,6% con un 1% di valore in più nelle vendite rispetto all'anno precedente, totalizzando circa 222,2 milioni di euro.

²⁰ Il magazine “Food” è da 25 anni il mensile di riferimento per l'industria e il *retail* nel segmento alimentare. L'articolo da cui è stato preso questo inserto, “Boom di latte e yogurt biologici” è stato pubblicato su FOOD web il 29 Gennaio 2019.

Il mercato della besciamella, a differenza del precedente, conosce un trend positivo sia nel volume che nel valore, che registrano rispettivamente una crescita del 2,1% e del 4,8%, per un totale di 47,5 milioni di euro²¹.

È da notare che nella segmentazione interna della besciamella spiccano le *performance* eccezionali della sua soluzione senza lattosio, che registrano 171,1 punti percentuali a volume e 111,4 a valore, sebbene si parli di volumi ancora relativamente piccoli.

Le “alternative” vegetali di panna e besciamella stanno iniziando a diffondersi ed hanno registrato nel 2018 il 3% nella versione da montare e il 5% in quelle spray. Questo trend porta ad un aumento delle referenze vegetali nello scaffale, riducendo così quelle dei latticini.

Un elemento da tenere in considerazione nell’analisi del mercato della panna e della besciamella è la stagionalità a cui esse sono soggette nei periodi di festività natalizie e pasquali.

1.2.3. Ricerche e Indagini sul latte

In questi anni il latte è passato ad essere da uno degli alimenti cardine dell’alimentazione nella dieta degli italiani. Ciò non toglie che esso sia messo in discussione e addirittura da taluni avversato come origine di tante problematiche. Oltre a quelle legate all’intolleranza al lattosio altre sono generate da una denigrazione generica che ha indotto i produttori e, di conseguenza, i distributori a doversi giustificare di una serie di cose, fra cui: allevamento intensivo, impatto sulla salute, innaturalità dell’assunzione. Tali critiche sono mosse in larga parte senza una base oggettiva e scientifica, tale da poterle giustificare.

Tutto ciò ha portato a trend negativi per il mercato del latte, infatti “Il consumo di latte in Italia è sceso del 30% negli ultimi 6 anni”²². Questo dato, sebbene debba essere contestualizzato con il cambiamento demografico, chiarisce comunque l’effetto del cambiamento culturale alla base delle scelte di consumo.

²¹ Indagine effettuata da Food nel Febbraio 2019, basandosi su dati Nielsen.

²² Questo è il commento di Giampiero Calzolari, Coordinatore Settore lattiero-caseario Alleanza Cooperative Agroalimentari, in occasione del convegno relativo alla promozione della campana di promozione del latte “Verde, Latte, Rosso”.

La disinformazione sul latte e tutte le *fake news* che si sono largamente diffuse sul *web*, hanno motivato la necessità di dare una corretta informazione sulle caratteristiche proprie del latte.

Proprio a tale riguardo la Parmalat, nel 2017, ha fatto un passo avanti importante commissionando alla Fondazione Umberto Veronesi, con la quale aveva già avviato una collaborazione, tutt'oggi in vigore, l'anno precedente per il progetto "Gold for Kids"²³, una ricerca denominata: "Il Latte. Sì o No? Cosa dice la scienza"²⁴.

Questa ricerca si è proposta l'obiettivo di fare una descrizione chiara del latte e di dare una risposta ai quesiti più frequenti relativi ad esso.

☞ Una delle prime obiezioni mosse è che l'uomo è l'unico essere vivente che continua a bere il latte anche dopo lo svezzamento e questo lo rende innaturale. A questo proposito, già nel 400 a.C. Ippocrate sosteneva che mentre per ognuno il latte della propria specie è un beneficio, quello delle altre specie è dannoso. La scienza moderna ci può spiegare perché questa affermazione non è vera. Infatti, questa ricerca riporta che, seppur con variabilità e differenze tra specie e specie, la composizione del latte in tutti i mammiferi ha degli elementi comuni, tra cui la presenza dello zucchero lattosio. Di conseguenza, tutti i piccoli di mammifero, l'uomo compreso, possiedono nell'intestino elevate quantità di lattasi, l'enzima che scompone questo zucchero. Man mano che essi crescono e l'alimentazione cambia, in moltissimi animali la produzione della lattasi viene bloccata o fortemente ridotta. La specie umana si distingue dal resto dei mammiferi: una buona percentuale delle persone adulte, infatti, mantiene "accesa" la produzione dell'enzima lattasi e, di conseguenza, la capacità di metabolizzare il lattosio. Tale percentuale di persone, che è capace di suddividere il lattosio, ha una distribuzione disomogenea sulla Terra.

²³ A tale progetto, dedicato all'oncologia pediatrica, Parmalat ha aderito personalizzando le bottiglie di latte intero, parzialmente scremato e scremato (sia quelle da 1 litro che quelle da ½ litro), inserendo nel pack il logo del progetto Gold for Kids e una fascetta, sempre di color oro, che identifica una "special edition" dedicata al progetto. Secondo le informazioni fornite dall'azienda, si dovrebbe trattare di circa 15/20 milioni di bottiglie per il 2016 (e altrettante nel 2017), distribuite capillarmente nelle GDO di tutta Italia e da lì nelle famiglie.

²⁴Cfr. " *Il Latte. Sì o No? Cosa dice la scienza* ". Fondazione Umberto Veronesi. Comitato scientifico che ha partecipato al Progetto: Elena Dogliotti (Biologa Nutrizionista e Divulgatrice Scientifica Fondazione Umberto Veronesi), Laura Soldati (Docente di Scienze Tecni - che e Dietetiche Applicate presso DISS, Università degli Studi di Milano), Chiara Tonelli (Professoressa Ordinaria di Genetica Università degli Studi di Milano), Umberto Veronesi (Presidente Fondazione Umberto Veronesi). Testi a cura di Chiara Segré, Supervisore scientifico della Fondazione. Progetto grafico e *art direction*: Gloria Pedotti. Anno di stampa 2017.

Essa è il risultato della cultura e tradizione diffusa nei diversi paesi, quindi il frutto di una selezione naturale data dalla possibilità o meno di bere il latte.

☞ Un altro quesito pone sotto accusa la caseina: essa è responsabile di tumore?

È un dubbio che ha preso piede a partire dalla pubblicazione di “*The China Study*”, del nutrizionista americano Colin T. Campbell, avvenuta nel 2005²⁵.

Egli è partito dalla considerazione che i cinesi, minori consumatori di latte e proteine animali, hanno una minore incidenza di tumori rispetto agli occidentali, quindi si è avvalso di esperimenti effettuati in laboratorio sui topi²⁶. Da qui è pervenuto a conclusioni affrettate, in quanto frutto di studi parziali, e prive di un vero fondamento scientifico. Egli, infatti, nei suoi esperimenti, sostiene che la proteina principale del latte, la caseina, attiva il cancro, mentre ciò non avviene per le proteine vegetali, anche somministrate in grandi quantità.

Da altri esperimenti, esclusi dal suo studio, risulta che aggiungendo alle proteine la lisina del frumento si ottengono risultati analoghi a quelli ottenuti con le proteine animali. Anzi, da ricerche scientifiche effettuate sulle stesse cavie, si è giunti alla conclusione che il siero del latte detiene anche delle proprietà antitumorali, dato che alcuni dei topi, i quali erano stati alimentati esclusivamente con proteine vegetali, hanno successivamente sviluppato tumori primari del fegato.

Nella ricerca viene riportato uno studio presente nella rivista scientifica *Annals of Oncology*²⁷, dal quale sono emerse diverse prove che sembrano indicare un

²⁵ T. COLIN CAMPBELL. THOMAS M. II CAMPBELL. *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss, and Long-Term Health*, 2005. Pubblicato, nella versione italiana, da Macro Edizioni nel 2011. Il Progetto è stato il risultato della collaborazione tra la Cornell University, l'Accademia cinese di Medicina preventiva, l'Accademia cinese di Scienze mediche, e l'Università di Oxford.

²⁶ In questi esperimenti venne indotto nei topi un tumore attraverso aflatossine, e successivamente gli animali furono divisi in due gruppi; uno alimentato con una dieta ricca di caseina e l'altro con proteine del frumento. I tumori nei topi del primo gruppo crescevano maggiormente, da cui fu dedotto che la caseina stimolasse la moltiplicazione tumorale.

L'esperimento era però viziato da un errore di fondo: il nostro organismo, così come quello degli altri mammiferi, non riesce a sintetizzare tutti gli aminoacidi necessari a formare le proteine, per cui questi aminoacidi, detti “essenziali”, devono essere assunti con l'alimentazione. Le proteine di origine animale, tra cui la caseina, contengono tutti gli aminoacidi essenziali e sono pertanto dette “nobili”. Le proteine di origine vegetale hanno quasi sempre un aminoacido poco rappresentato, detto “limitante”. Ciò rende necessario, in un'alimentazione a base vegetale, combinare più fonti proteiche, in modo da compensare gli aminoacidi limitanti. Negli esperimenti di Campbell è stato dunque confrontato l'effetto di una fonte di proteine nobili con una fonte di proteine non nobili, motivo per cui le cellule, anche quelle tumorali, rispondevano di più alla caseina; semplicemente, era una fonte di cibo migliore.

²⁷ *The Annals of Oncology* è una rivista medica di oncologia sottoposta, pubblicata dalla Oxford University Press. Essa è la rivista ufficiale della European Society for Medical Oncology. Il redattore capo è il professor Fabrice André. Il volume, sul quale sono stati condotti gli studi, riportati nella

probabile ruolo protettivo del latte e dei suoi derivati rispetto al tumore del colon-retto e alla vescica²⁸. Di fatto, è emerso anche che il calcio e la vitamina D abbiano un moderato effetto protettivo nei confronti del tumore al seno nelle donne di età superiore ai 45 anni.

Più in generale si può dire che, quando parliamo di proprietà salutari o nocive degli alimenti, le semplificazioni vanno sempre evitate, in quanto risulta impossibile dimostrare l'effetto di un singolo alimento sulla salute, pretendendo di isolarlo da quello che è lo stile di vita nella sua interezza.

A sostegno di una ri-valorizzazione del latte sta anche il Ministero che, con il suo ministro all'agricoltura Gian Marco Centinaio, promuove la campagna di durata annuale “Verde, Latte, Rosso” al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica nei confronti dell'eccellenza del latte italiano. Il progetto, ideato da “Plan.net”, agenzia del “Gruppo ServicePlan”, viene lanciato con un video che racconta quanta strada abbia fatto il nostro latte.

Il ministro Centinaio, infatti, interviene decisamente a riguardo, con le seguenti parole: "in un mondo dove su internet raccontano una serie di 'balle', il fatto di lanciare questa campagna mediatica proprio sui social, vuol dire che non ci si sta difendendo dalle fake news, anzi si contrattacca e una volta tanto si va sulla rete a raccontare in modo molto semplice e diretto, che il consumo di latte fa bene e non solo alla salute, ma al nostro Paese.

Dobbiamo sfatare tutte quelle notizie negative fornite non solo dai social ma anche dagli organi di informazione che hanno portato anche tanti consumatori di latte a consumarne meno perché fa male"²⁹.

ricerca della Fondazione Umberto Veronesi, è: “*Foods and beverages and colorectal cancer risk: a systematic review and meta-analysis of cohort studies, an update of the evidence of the WCRF-AICR Continuous Update Project*”. A. R. Vieira, L. Abar, D. S. M. Chan, S. Vingeliene, E. Polemiti, C. Stevens, D. Greenwood, T. Norat. Pubblicato il 12 aprile 2017.

²⁸ La ragione risiede nell'apporto di calcio fornito da questi alimenti in grado di legare i fattori infiammatori degli acidi biliari e di ridurre la divisione delle cellule. Simili considerazioni sembrano applicarsi anche nei confronti del tumore alla vescica

²⁹ L'intervento del ministro, Gian Marco Centinaio, è stato fatto presso il Mipaaf durante la campagna di comunicazione di “Verde, Latte, Rosso”, in data 18 Aprile 2019. Insieme a lui sono intervenuti anche Giorgio Mercuri, Gianpiero Calzolari.

1.3. La Parmalat

1.3.1. Storia dell'azienda

“Tutto nasce nel 1961 a Collecchio, in provincia di Parma, grazie a un'intuizione del giovane Calisto Tanzi, che abbandona gli studi universitari per dedicarsi a tempo pieno alla gestione dell'impresa familiare”³⁰.

Calisto, dopo un viaggio nell'Europa del nord, vede le potenzialità che può avere il Tetra pack e decide di usarlo per impacchettare il latte e per sviluppare quello UHT.

Il successo di questa mossa è immediato e porta l'azienda ad investire nella promozione del marchio del latte, facendo sì che esso sia presente ovunque, sui cartelloni pubblicitari, in tv e sui giornali e naturalmente, come prodotto in vendita, all'interno di gran parte dei supermercati d'Italia e di Europa.

Dati i risultati ottenuti, l'azienda decide di estendere la propria produzione anche ai succhi di frutta (Santal), alle conserve alimentari e ai prodotti da cucina, diventando la più grande azienda nel settore del latte.

Nel 1973 il giro d'affari è pari a 20 miliardi di lire e nel 1980 sale fino a 550. È, alla fine degli anni Ottanta che, a causa di un'intensificazione della concorrenza, il profitto della Parmalat conosce un periodo di contrazione tanto che, accumulando debiti, per poco non viene ceduta al gruppo Kraft.

La soluzione, concordata con il direttore finanziario Fausto Tonna, è quella di quotare la società in Borsa trasformandola in “Parmalat Finanziaria”. Proprio questa mossa porta alla creazione di un impero che, formato da sessanta società e presente in cinque continenti, non si limita al *core business* ma si espande anche al turismo, alla tv e perfino al calcio, con l'acquisto del Parma FC nel 1990.

Ma le numerose acquisizioni anche spesso spericolate, il massiccio ricorso al credito, gli ingenti debiti coperti con falsificazioni contabili e le modificazioni di bilancio con la creazione di società con sede in paradisi fiscali sono la causa di uno dei più grandi crac della storia finanziaria europea.

Lo scandalo da oltre 14 miliardi di euro si concluse nel dicembre del 2003, quando le società del gruppo Parmalat vengono ammesse alle procedure di Amministrazione Straordinaria.

³⁰ Lorenzo Foti, nell'articolo: “Come Parmalat trasformò il latte in oro”, pubblicato on line sulla rivista “The Vison”. 4 dicembre 2018.

Durante questo periodo vengono predisposti il piano di ristrutturazione del gruppo Parmalat e il concordato con il creditore, che prevedono la costituzione di una distinta persona giuridica, la “nuova” Parmalat S.p.A.

A partire da ottobre 2015 la società, in cui confluiscono 16 società del vecchio gruppo, viene quotata nella Borsa di Milano.

A luglio 2011 la Parmalat s.p.a. è controllata dal gruppo francese Lactalis e da gennaio 2019 è stata definitivamente acquisita. Infatti, oggi, essa rientra nella divisione Lactalis Italia.

L'intero gruppo francese è tra i leaders mondiali nella produzione e distribuzione dei prodotti lattiero-caseari e dei succhi di frutta, totalizzando 18,5 miliardi di fatturato di cui 6,5 del marchio emiliano.

La società parmigiana ha oltre 26.000 dipendenti tra Europa, Americhe, Africa e Australia, mentre conta di 93 siti produttivi con una presenza diretta in 24 Paesi.

La sua presentazione e i suoi obiettivi chiave si evidenziano chiaramente nella sua *mission*:

“Parmalat è un gruppo alimentare italiano a strategia multinazionale al servizio del benessere dei suoi consumatori nel mondo, il cui obiettivo finale è la creazione di valore per tutti i propri azionisti nel rispetto dell’etica degli affari e l’assolvimento di una funzione sociale, contribuendo alla crescita professionale dei dipendenti e collaboratori e trasferendo elementi di progresso economico e civile alle Comunità in cui opera.

Vogliamo affermare Parmalat come uno dei principali operatori mondiali nel settore degli “alimenti funzionali ad alto valore aggiunto” per la corretta nutrizione ed il benessere dei consumatori, raggiungendo un’importante leadership in alcune selezionate categorie di prodotto ed in alcuni paesi ad elevato potenziale per il Gruppo.

Le categorie chiave per il Gruppo sono il Latte con i suoi derivati e le Bevande Frutta, alimenti di valore insostituibile nell’alimentazione quotidiana." (*mission* di Parmalat).

1.3.2. Prodotti e Competitors

Parmalat con i suoi marchi commercia principalmente latte, panna, succhi e, sia pure in misura minore, yogurt, gelati e formaggi.

Nel 1968 la Parmalat dava ufficialmente alla luce “Zymil” esce Zymil, il primo latte altamente che allora era in polvere e veniva venduto prevalentemente nelle farmacie.

Introdotta successivamente nelle catene del largo consumo, con il passare degli anni questo marchio assume sempre più rilevanza e notorietà, così da essere distribuito in gran parte dei punti vendita della GDO. Il grande successo, riscosso da Zymil, ha favorito l'introduzione sul



Fig.: Primo packaging del latte Zymil risalente al 1968

mercato di altri prodotti che recano questo nome, come: formaggio spalmabile, mozzarelle e yogurt.

Nel 2017 è stata avviata la collaborazione tra il brand di casa Parmalat e Carte d'Or, marchio di gelato di Unilever, dando così vita a Zymil Carte d'Or.

Attualmente, esso rappresenta il marchio delattosato più importante sul mercato alimentare e genera un fatturato per Parmalat pari a quello che le genera il latte UHT “Normale”.

Oltre al marchio trainato del mercato dell'alta digeribilità appena menzionato, Parmalat si affaccia sul mercato con altri 3 marchi nazionali:

- Chef
- Santal
- Parmalat

A questi se ne aggiungono altri due importanti: lo yogurt probiotico KYR e il dessert coppa Malù.

Per completare questa carrellata resta da prendere visione dei prodotti che commerciano i principali marchi di Parmalat.

|  |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Latte Fresco : AQ, PS e il Cremoso -Latte UHT: Intero e PS(di questi anche versione Bio) e Schermato -Latte Microfiltrato: “Puro Blu” (Intero e PS) -Latti speciali: Fibresse, Calcium Plus e Omega 3 Plus. -Yogurt: bianco, alla frutta e altri gusti | <ul style="list-style-type: none"> -Succhi di Frutta : Classici, Monodose, Refresh, Plus, Senza zuccheri aggiunti -Centrifughe -Succhi di Frutta al Latte -Thé alla Frutta | <ul style="list-style-type: none"> -Panna: da Montare (fresca e UHT), da Cucina, Light, Senza Lattosio, Ai Gusti -Besciamella: Classica, Leggera, Senza Lattosio -Creme per dessert: Mascarpone, Pasticcera e Cioccolato | <ul style="list-style-type: none"> -Latte Uht: Intero, PS (di questo anche versione Bio) e Scremato. -Latte Fresco: PS confezione Bio e PS confezione da 500ml -Latte Microfiltrato: “Puro Blu” (Intero, PS e Scremato) -Yogurt -Formaggi -Gelato. |

Il marchio Santal detiene più del 10% della quota di mercato e fra i maggiori *competitors* possiamo ricordare Zuegg, *captain category*, con il 12,6%, Yoga con il 12,1%, Valfrutta con il 5,9% e Rauch con il 9,7%. Una buona porzione della parte di mercato rimanente è attribuita alle diverse marche private (ca.30%).

Nel mercato dello yogurt Parmalat figura con circa un 3%, una percentuale che è ben piccola rispetto a quella dei 3 pionieri del segmento, Danone, Muller e Yoga, che insieme soddisfano il 41% della domanda.

Il marchio Zymil, sebbene non arrivi ad un punto percentuale del totale del segmento, ha conosciuto tuttavia una crescita sul volume del venduto di circa il 12% e attualmente presenta dall'inizio 2019 un trend molto positivo registrando quasi un + 20%³¹.

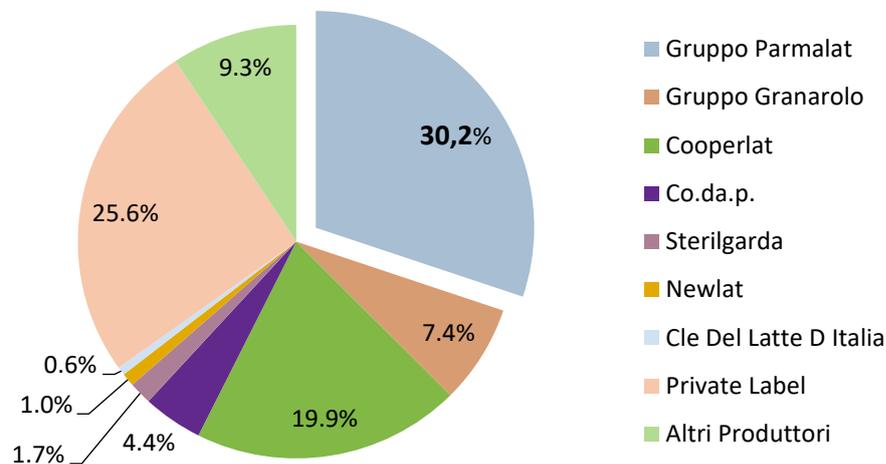
All'interno del mercato del latte fresco abbiamo due player importanti, Parmalat e Granarolo, che, anno dopo anno, si contendono la quota maggiore del mercato.

Parmalat nel 2018 ha chiuso con un 22% in volume e un 24,8% in valore³².

I prodotti che hanno apportato un contributo maggiore, in termini di volume, sono stati "PuroBlu" (2,5%) e "Zymil" (4,4%). Granarolo ha risposto con un 21,4% e i suoi prodotti migliori sono risultati "Più Giorni" (3,4%) e "Granarolo Delattosato" (3,2%). Cumulando questi due brand con la *Private Label* si arriva a coprire circa il 66% del mercato, mentre il rimanente è nelle mani dei produttori locali³³.

Nel 2018 la "Panna UHT" ha registrato una lieve contrazione del volume delle vendite, pari al -0,8%, a cui ha risposto un incremento del valore del venduto di 1,3 punti percentuali, per cui il suo mercato si assestato sui 62.681.376 di euro.

Il grafico seguente presenta la segmentazione del mercato della panna nel 2018, in rapporto ai maggiori *competitors*, secondo i termini percentuali del volume delle vendite.



³¹ Dati Nielsen Trade*Mis relativi all'anno 2018 e al primo trimestre del 2019, presentati da Nielsen ad Aprile 2019.

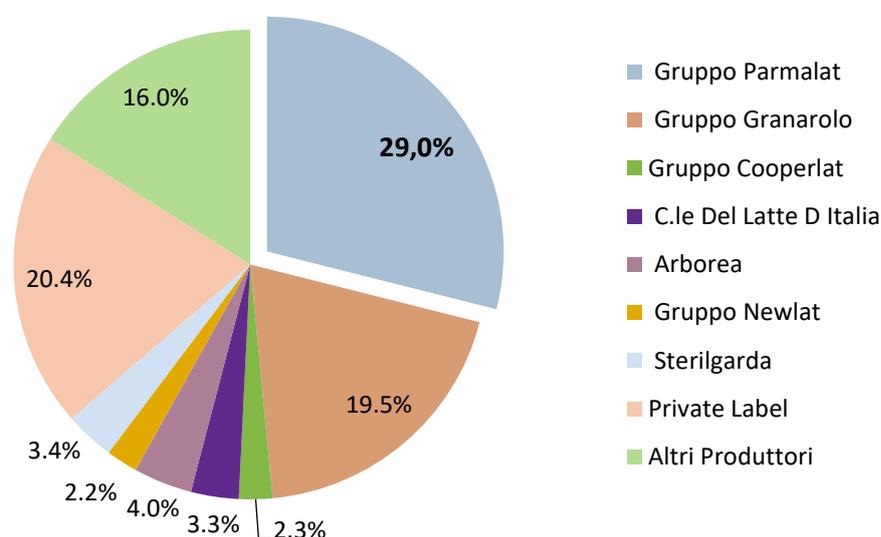
³² Le vendite possono essere misurate o in Volume, che esprime la quantità del prodotto che è stata venduta, o in Valore, che monetizza le vendite, attraverso il prodotto tra quantità totale venduta e il prezzo unitario del prodotto.

³³ Cfr. indagini svolte da IRI nel 2019, commissionate da Parmalat, relative all'anno 2018 e il precedente.

Come si evince dal grafico, il gruppo Parmalat con il suo marchio Chef è il *captain category* con una quota pari al 30,2%. La Cooperlat, che detiene una buona fetta di mercato, è specializzata in panne vegetali che infatti pesano per più del 73% sulle sue vendite. Il primo competitor di Parmalat, escluse le *Private Label* che detengono una quota importante del mercato, è Granarolo con il suo 7,4%³³.

Nel 2018, il Latte UHT ha registrato una contrazione relativa sia il volume sia il valore di vendite, che risulta rispettivamente del -2,4% e del -2,3%. Il fatturato totalizzato ammonta a 952.908.760 euro.

Il grafico seguente presenta la segmentazione del mercato del latte UHT, nel 2018, in rapporto ai maggiori *competitors*, secondo i termini percentuali del volume delle vendite.



Come si può notare, anche in questo caso Parmalat, con il marchio omonimo unito a Zymil, capeggia il mercato dell'UHT con una percentuale pari al 29%. Il suo primo competitor rimane Granarolo, che si presenta in questo settore con una quota più elevata rispetto alla panna, ovvero con un 19,5%. Anche in questo caso le marche private detengono una quota importante pari a circa il 20%, mentre la parte restante del mercato è fortemente segmentata tra molti produttori locali³³.

Parmalat con il suo marchio Zymil, nel mercato del latte senza lattosio, compreso sia il fresco che quello a lunga conservazione ha una quota pari al 50%.

1.3.3. Comportamento del Consumatore

Parmalat ha commissionato all'azienda di consulenza "QT marketing research" un'analisi sul comportamento del consumatore di fronte agli scaffali del latte. A questo scopo è stata effettuata un'indagine sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

L'obiettivo della fase quantitativa era quello di raccogliere le opinioni e i giudizi degli *shopper*, intervistati nelle corsie Latte UHT e Fresco, in merito all'esperienza di acquisto appena vissuta e gli aspetti rilevanti del processo di acquisto.

Ci si è avvalsi, come strumento, di un questionario mirato, prevalentemente strutturato, che ha avuto una durata di 12/13 minuti.

Dall'analisi dei dati ottenuti è emerso che i due driver maggiori nella scelta del latte sono Marca e Gusto. Tra le altre variabili considerate, per il mondo del Fresco "il tipo di freschezza" è determinante quanto e anche più del gusto, seguito dalla scrematura, rilevante anche per il UHT. Per i latti a lunga conservazione sono importanti anche altri aspetti, quali la confezione, il formato e il costo che invece non appaiono primari per il fresco in rapporto al quale s'innalza, invece, l'importanza della provenienza.

In mancanza del prodotto cercato, più del 50% degli intervistati avrebbe acquistato, tenendo ferma la tipologia in termini di scrematura, secondo le specificità e il formato. Generalmente, la confezione viene guardata poco e chi lo fa si sofferma sulla data di scadenza, in particolare, se si tratta del latte fresco.

La provenienza del latte, sebbene per lo più non venga guardata, su sollecitazione è un tema caldo e pochi sarebbero gli acquisti di confezioni che riportassero la scritta "Latte Misto UE". La rassicurazione sul "latte italiano" è razionalmente molto importante e viene ulteriormente rinforzata dall' "Iperlocalismo", nel caso in cui il latte provenga da zone vicine alla propria località di residenza, o dall' "Ecolocalismo", qualora esse siano qualificate come "incontaminate" o controllate a livello di produzione.

Il fenomeno della diminuzione del volume di vendite del latte è più presente nella corsia dell'UHT, giustificata da una sostituzione di consumo con le bevande vegetali, o latti senza lattosio

La colazione è il momento della giornata che ha assorbito maggiormente la contrazione di consumi. Le motivazioni fanno capo alla ricerca di una maggior digeribilità, a problemi di intolleranze e talvolta al cambiamento di abitudini alimentari. Induce ad

approfondire l'argomento la ricerca qualitativa che vede come all'interno di una famiglia il concetto di colazione possa subire delle variazioni a livello concettuale.

Da qui emergono due categorie di consumatori. La prima raggruppa tutti quei soggetti che ritengono che la colazione, essendo il primo pasto della giornata, è uno dei più importanti per cui è necessario che dia tutti i nutrienti necessari, atti a fornire la carica di attivarsi. Convinti di ciò, costoro considerano la colazione come un pasto vero e proprio.

L'altra categoria è fatta da chi vede, invece, la colazione come un "dovere", per cui ritiene che le debba essere riservato poco tempo, giusto per non uscir di casa a digiuno.

La ricerca Qualitativa è effettuata attraverso due modalità:

- Focus group: mirato ad approfondire le preferenze riguardo alle due categorie.
- Spese accompagnate: interviste etnografiche finalizzate a studiare il processo di approccio e scelta, approfondendo aspetti motivazionali legati al comportamento spontaneo.

Da qui si possono distinguere tre categorie di consumatori:

- chi acquista solo latte fresco;
- chi acquista solo UHT;
- chi acquista entrambi.

I sostenitori del fresco non comprano mai UHT se non in casi di emergenza, come scorta, considerandolo di bassa qualità e meno valido sul piano nutrizionale.

Gli *user* di UHT o non notano la differenza tra i due tipi di latte, ritenendo che le due tipologie siano di simile qualità e valore oppure, pur notandola, lo acquistano perché risulta comunque la scelta più conveniente e pratica.

Chi fa uso di entrambi va a sfruttare i loro vantaggi, ovvero privilegiando l'acquisto di latte fresco, e mantenendo comunque in casa una scorta di UHT da utilizzare al momento opportuno, se per necessità o carenza di tempo siano impossibilitati a disporre dell'altro.

Il latte fresco, invece, è un acquisto meccanico, frutto dell'abitudine, e per questo è altamente programmato con alta fedeltà alla marca.

L'UHT si acquista in modo meno programmato e spesso l'acquisto è condizionato dalla possibilità di sfruttare delle promozioni o di provare qualcosa di nuovo o di particolare. Quest'ultimo, al contrario del fresco, che è predisposto in uno scaffale e con un numero limitato di referenze, è situato in uno *shelf* più ampio, che presenta non solo più referenze di vaccino ma anche una quantità via via crescente di bevande vegetali.

Infatti, il contesto socio-culturale ha influenzato, sia in termini socio-medicali (intolleranze, allergie, scarsa digeribilità...) sia socio- alimentari (vegetarianismo, veganismo), l'utilizzo del latte, oltre la stessa percezione.

“Il latte è difficile da digerire”, “Il latte fa male”, “Il latte fa male alla natura”...: questi sono i pensieri, tradotti in slogan, di gran parte di quegli *user* che seguono la tendenza del vegetale.

Nonostante un certo scetticismo da parte dei non *user*, tutti gli intervistati riconoscono come il segmento dei vegetali risulti essere la grande novità dei nostri giorni ed anche di quelli futuri, in quanto il mercato non è ancora saturo. Ma, di fatto gli intervistati, che fanno un uso abituale del latte, ritengono che quello “vero” è animale e, più specificatamente, di mucca.

Panna e Besciamella rappresentano una categoria che può essere definita di completamento per un *retailer*, in quanto si caratterizza da un'elevata pianificazione a casa e con una limitata capacità di generare traffico, se non in alcuni periodi dell'anno. Infatti, questi due prodotti sono soggetti ad una discreta stagionalità, soprattutto per quanto attiene ai mesi delle festività di Pasqua e Natale.

Nel mese in cui cade la Pasqua la Panna UHT totalizza il 10% del volume totale di venduto, contro il 12% che totalizza la Besciamella. Dicembre è in assoluto il mese più redditizio per entrambe: circa un 11% per la panna e un 18% per la besciamella.

Ci dà dimostrazione che il loro acquisto sia programmato il tempo medio speso davanti lo scaffale per la besciamella e per la panna, che è rispettivamente 18 e 19 secondi. La media del *grocery* si aggira intorno ai 72 secondi.

La percentuale di pianificazione è dell'87% per la panna e del 92% della besciamella, per di più il 77% degli *user* ha già predeterminato, per entrambe le categorie, la marca che acquisterà.

Per un quadro completo sul consumatore ci aiuta una ricerca effettuata dalla società Nielsen. Essa distingue cinque tipologie di consumatori in rapporto all'età, al reddito e alla loro distribuzione sul territorio nazionale; oltre a considerare la loro consistenza numerica e la relativa incidenza sul largo consumo³⁴.

| | TRADITIONAL  | SILVER  | MAINSTREAM  | LOW PRICE  | GOLDEN  |
|--------------------------|---|---|---|---|--|
| Quanti sono | 3,1 mio (12%) | 5,8 mio (23%) | 6,5 mio (26%) | 5,1 mio (20%) | 4,4 mio (18%) |
| Peso sul LC | 12% | 25% | 26% | 17% | 20% |
| Chi Sono | 44% > 65 anni | 46% > 65 anni | 55% < 45 anni 46% con figli <18 | 39% < 45 anni (idx 110) | 63% 35-64 anni (idx 110) 40% sono Single |
| Che Reddito hanno | 62% sottomeia | 63% sopramedia | 60% sotto media | 58% sotto media | 67% sopra media |
| Dove Vivono | Area 4: 68% (idx 236)  | Area 1 2: 54% (idx 114)  | Distribuiti sul territorio  | Area 3 4: 58% (idx 111)  | Area 12: 62% (idx 131)  |

Analizzando questa segmentazione nel corso degli anni, salta all'occhio che i due stili di acquisto che si stanno espandendo sono i *Golden Shoppers* e *Low Price* passati rispettivamente, nello stesso periodo che va dal 2016 al 2018, dal 17,3% al 20,1% e dal 14% al 16,7%.

Queste due categorie, come fa notare la stessa ricerca citata, rimangono i minori consumatori delle "Grandi Marche", ossia quelle più conosciute e diffuse nel mercato del Largo Consumo. Infatti, i consumatori *Low Price* puntano sui prezzi più competitivi, mentre i *Golden Shoppers* sono molto sensibili ai prodotti "etici" e ben informati a riguardo.

³⁴ Dati relativi ad una presentazione effettuata da Nielsen alla Parmalat in data 16 Aprile 2019.

Il trend futuro sarà dunque quello di avvicinare queste due categorie all'acquisto dei prodotti delle "Grandi Marche", ovviamente seguendo due modalità diverse. Nel caso dei *Golden* si dovranno curare ulteriormente le caratteristiche *on pack*, a cui essi riservano particolare attenzione. Per quanto riguarda i *Low* si tratta di introdurre in modo più sistematico i prodotti delle marche più note all'interno dei Discount, in pochi dei quali oggi sono presenti o almeno non continuamente. Operando in questa direzione, si può presupporre che si verificherebbe, di conseguenza, uno spostamento di un certo numero di *Traditional Shoppers* verso i *Low*, tale che contribuirebbe alla crescita di questi ultimi.

CAPITOLO 2: IL *CATEGORY MANAGEMENT*

2.1. Che cos'è e come è nato

Il *Category Management*, occupandosi di gestione della categoria che è l'unità di riferimento per l'analisi dei risultati, si caratterizza propriamente come quel processo interattivo e interfunzionale tra Industria e Distribuzione che mira a perseguire un obiettivo chiave, ineludibile: il migliore soddisfacimento delle attese dell'azienda e del consumatore finale³⁵.

“Migliore”, comparativo dell'aggettivo buono, non è un attributo che si raggiunge una volta per tutte, bensì indica un *continuum* che è costantemente in progresso, dato che sottintende il secondo termine di paragone, quindi vale come migliore di quello che già è e sarà. Infatti, in vista dello scopo prefisso, individuato un linguaggio comune, basato su una condivisione “verticale” dei rispettivi *know-how*, si può e si deve lavorare ulteriormente, per consentire alla distribuzione e all'industria una puntuale verifica della redditività e del posizionamento della propria offerta.

L'obiettivo di facilitare il processo di acquisto all'interno del punto vendita e di gestire, tramite l'applicazione di criteri razionali, le complessità assortimentali, garantendo un'efficienza ed un'efficacia superiore nell'allocazione di un numero sempre più elevato di prodotti da inserire, conosce un punto di svolta con la prima fase del *Category Management*. Questa prevede di definire la categoria secondo il criterio merceologico o *product based*, stabilendo un *cluster* di offerta standardizzato³⁶, in modo da consentire analisi di posizionamento e di *benchmarking* con altre aziende o con l'intero comparto di riferimento. Effettuata la classificazione, è opportuno comprendere il grado di importanza che la singola categoria assume rispettivamente per il consumatore e per il distributore, destinandole uno specifico ruolo. A tal fine, viene utilizzato uno schema che pone in relazione i due indicatori menzionati, che per il *consumer* viene quantificato con la percentuale delle vendite di categoria sul totale e per il *retail* con la quota di margini realizzata dalla categoria sul totale³⁷.

³⁵ FRANCESCA GENNARI, *Category Management e vantaggio competitivo*. G. Giappichelli, Torino, 2004. DANIELE FORNARI, *Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali*. Egea, Milano, 2018.

³⁶ La standardizzazione è consentita dall'Albero delle Categorie di cui ho già parlato nel primo capitolo (nota 1).

³⁷ DANIELE FORNARI, *Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali*. Egea, Milano, 2018.

Dalla combinazione di questi due indicatori si ottengono i quattro posizionamenti o ruoli, all'interno dei quali è possibile classificare ogni categoria:

- **Destinazione:** definisce l'immagine e il vantaggio competitivo dell'insegna, consentendo di ottenere la fedeltà del consumatore, grazie alla sua esclusività assortimentale e l'innovazione dei suoi prodotti. L'elevata spesa annua e gli alti margini portano tale posizionamento ad assumere un ruolo di primaria importanza tanto per il consumatore quanto per il distributore.
- **Routine:** i prodotti che regolarmente sono acquistati dai consumatori e, perciò, portano a strutturare gli assortimenti del distributore in linea con quelli dei *competitors*. Pertanto, il posizionamento del prezzo, l'intensificazione delle promozioni e l'elevata presenza di primi prezzi sono gli elementi che consentano di raggiungere un elevato volume di vendite, sebbene non ricompensato da un cospicuo margine.
- **Sviluppo:** racchiude al suo interno due tipologie di prodotti. I primi caratterizzati per posizionamenti di nicchia o acquistati in situazioni occasionali e specifiche. Gli altri soggetti a stagionalità e per questo caratterizzati da un maggiore spazio espositivo, durante il loro periodo *clou*, e soggetti a promozioni negli altri mesi. Da questo posizionamento si ottengono vendite contenute ad elevati margini.
- **Servizio:** prodotti che hanno un'immagine "*convenience*", in termini di comodità e velocità di scelta, per i quali il distributore promuove gli acquisti d'impulso, attraverso assortimenti poco profondi. Essi sono poco rilevanti in termini di fatturato e presentano dei margini medio-alti.

Nelle fasi successive viene identificato il gap esistente tra le *performance* attuali della categoria e quelle desiderate, quantificando le opportunità di sviluppo e definendo gli obiettivi per migliorarne i risultati.

Gli *step* precedenti consentono di comprendere la direzione verso la quale orientarsi, per cui risulta doveroso stabilire quale delle seguenti strategie mettere in atto per seguirla:

- Traffico: aumento del giro di affari complessivo, attraverso assortimenti ampi e di facile comprensione, fornendo al consumatore un insieme completo di servizi
- Transazioni: incremento dello scontrino medio, tramite profondi assortimenti focalizzati su prodotti premium e una politica orientata ad evidenziare quelli a più alto valore aggiunto
- Marginalità: modifica del mix assortimentale a favore dei prodotti che producano più marginalità e redditività per il distributore.
- Cassa: crescita dei flussi monetari sia in termini di volume che di valore, pertanto è classificabile come unione delle prime due strategie
- Entusiasmo: stimola la dimensione esperienziale di acquisto, in termini di coinvolgimento, curiosità ed attrattiva del consumatore, raggiungibili con l'utilizzo di leve comunicazionali all'interno dei punti vendita.

Il distributore non è tenuto ad osservare, per ogni categoria, le strategie in modo disgiunto, ma ha la possibilità di coordinarne la loro applicazione, così da superare le difficoltà di gestione commerciale che possono manifestarsi in un singolo segmento.

In funzione della strategia seguita, si individuano le tattiche promozionali e di *merchandising* correlate, che permettano di effettuare la fase di implementazione nei punti vendita nel modo più efficiente.

Infine, si effettua una *review*, attraverso i dati di *sell-out* e di altri indicatori di *performance*, valutando lo stato di avanzamento del piano e consolidando il processo.

Questa premessa ci consente di apprendere quale è la funzione svolta dal *Category Management*, definendo, a grandi linee, anche la struttura del suo processo e il ruolo chiave che ha e che è destinato ad avere tanto di più nel domani, nella relazione tra le imprese industriali e quelle commerciali.

Per comprendere come è nato il *Category Management* è opportuno tracciare il percorso storico che ha conosciuto il mercato del largo consumo.

Alla fine del XIX secolo prende avvio la Rivoluzione Industriale, che con la standardizzazione dei processi produttivi ha consentito un incremento delle quantità dei beni prodotti. Il suo impatto sociale è stato notevole, soprattutto sulle consuetudini d'acquisto dei consumatori, che vedendo più accessibili i prodotti, hanno influenzato il mercato, innalzando la curva di domanda.

L' "economia di scarsità", ovvero l'eccesso di domanda sull'offerta, e la figura del grossista, come legante tra industria e distribuzione, formano il modello che ha caratterizzato il mercato del largo consumo fino agli anni 50/60³⁸.

È grazie alla marca che l'industria riesce a liberarsi della figura del grossista, creando un legame diretto con il consumatore, il quale inizia a cercare, tra i distributori, direttamente il *brand* che desidera. Proprio la focalizzazione su questi prodotti, associata alla ricerca di una convenienza di prezzo, porta ad una standardizzazione dell'assortimento e a una riduzione dei margini.

In questo panorama si crea un "*welfare state*", un equilibrio tra offerta e domanda, che caratterizzerà il mercato fino agli anni 70/80.

In questo arco di tempo conosce il suo avvio la "rivoluzione commerciale", che porta all'affermarsi della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata³⁹. Essa ha portato ad uno stravolgimento della relazione tra industria e distribuzione, giocando un ruolo chiave nello sviluppo del *Trade Marketing*. Quest'ultimo è un approccio gestionale che racchiude al suo interno le diverse tecniche di marketing *below the line*, cioè quelle che il produttore indirizza al distributore, al fine di sviluppare un vantaggio competitivo con gli acquirenti del *sell-in*.

Intorno agli inizi degli anni Novanta, per ottenere le risorse necessarie da investire nel *trade* le "Grandi Marche" tendono ad innalzare il livello dei prezzi, creando una situazione di vuoto di offerta nelle fasce di prezzo più basse, favorendo così la nascita e il grande successo delle marche commerciali.

³⁸ Cfr. S.M. Brondoni, *Market-Space Management*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2002.

³⁹ La Grande Distribuzione o GD è composta dalle catene di punti vendita caratterizzati dalla gestione unitaria e dall'appartenenza a una medesima proprietà. La Distribuzione Organizzata o DO è invece composta dalle catene di distribuzione che si costituiscono grazie ad accordi di associazione tra commercianti, come consorzi e cooperative di consumo. Dall'unione delle due scaturisce la Grande Distribuzione Organizzata o GDO.

Da qui scaturisce il passaggio da una situazione di equilibrio dinamico ad un'economia caratterizzata da un eccesso di offerta sulla domanda.

Proprio la ricerca di nuove forme di vantaggio competitivo, orientate al lungo termine per perfezionare e intensificare il rapporto con il distributore, ha portato allo sviluppo del *Category Management*. La sua formalizzazione si deve a Brian Harris, presidente di The Partnering Group, allora consulente presso Walmart, dove, intorno agli anni '90, aveva seguito da vicino le collaborazioni avviate con Procter & Gamble e Coca-Cola⁴⁰.

Tale pratica gestionale porta il distributore a non ragionare più sulle singole referenze, in quanto “la categoria, intesa quale unità strategica di *business*, consente la realizzazione congiunta degli obiettivi delle imprese di produzione e distribuzione, attraverso la creazione di un'offerta in linea con le aspettative del consumatore”⁴¹.

La condivisione di strategie, tecniche ed informazioni fra i due attori del mercato ha portato ad una riduzione di quelle spese di *trade marketing* che il produttore utilizzava per ottenere le migliori condizioni commerciali e allocative nei punti vendita.

Questo modello pone le sue fondamenta sul fatto che le *performance* della categoria possono essere migliorate in modo sinergico con la crescita delle vendite della marca. Da qui si comprende che l'obiettivo finale è quello di giungere, attraverso la cooperazione tra industria e distribuzione, alla definizione ed implementazione di una categoria efficace ed efficiente, che arrechi vantaggio ad entrambe, con una soluzione *win-win*.

⁴⁰ SERGE COGITORE, *Le Category Management*, Dunond, LSA, Paris, 2003.

⁴¹ FRANCESCA GENNARI, *Category Management e vantaggio competitivo*. G. Giappichelli, Torino. 2004. Capitolo 1: *Dinamiche competitive e Category Management*.

2.2. Il processo di *Category Management* del produttore

Nella struttura organizzativa di ogni distributore efficiente è presente la funzione aziendale del *Category Management*. Attraverso tale strumento il *retailer* si pone l'obiettivo di individuare strategie, tecniche ed assortimenti, tali da permettere di conseguire un innalzamento delle performance della categoria.

Per raggiungere dei risultati positivi è necessaria una cooperazione e un continuo scambio di informazioni tra industria e distribuzione, non sempre così scontato.

L'obiettivo di ogni azienda industriale è di fare profitti nel tempo superando il *break even point*, puntando a guadagnare il più possibile e per farlo deve vendere, vendere ed ancora vendere. All'interno della GDO, per raggiungere questo risultato, è vantaggioso che l'intera categoria, in cui rientrano i suoi prodotti, conosca dei trend positivi. Infatti, uno scaffale ben strutturato ed allestito spinge il consumatore a effettuare nuovamente acquisti presso lo stesso distributore, incrementando il numero di vendite addizionali per il produttore.

Quest'ultimo ha quindi l'opportunità o la necessità di intraprendere una collaborazione con il distributore, ponendosi in un'ottica *win-win*; pertanto volta ad ottenere una "vittoria" per entrambe le parti coinvolte.

Alla luce di quanto appena detto, si nota come i *player* più intraprendenti dell'industria hanno da tempo preso consapevolezza dell'importanza del *Category Management*. Fra questi si diffonde l'uso di predisporre un progetto *ad hoc* per il distributore, così da fornirgli un servizio aggiuntivo.

Di fatto l'obiettivo prefissato è di comprendere l'allocazione migliore da inserire negli scaffali della categoria di riferimento, focalizzandosi sullo studio di diversi fattori. Fra questi devono essere considerati i dati di mercato e quelli del distributore, il comportamento del consumatore, i *Key Performance Indicators* (KPI) della categoria e dei competitor.

Si tratta sostanzialmente di definire ed implementare, all'interno di tutti i punti vendita del distributore, un *display* ideale, che consenta di raggiungere traguardi importanti per entrambi gli attori coinvolti e che sia frutto di un'attenta analisi dei fattori appena menzionati e di un incrocio fra questi e quelli del produttore.

Svolgono, perciò, un ruolo chiave le banche dati, come ad esempio IRI⁴², in quanto consentano al produttore di venire in possesso di gran parte degli elementi oggetto di analisi. Spesso queste ultime richiedono conoscenze specifiche e tempo, risorse non facili da trovare all'interno di un'azienda di produzione.

È per questo motivo che gran parte delle aziende operanti nell'industria del Largo Consumo non si limitano ad acquistare i dati dagli enti predisposti, ma commissionano anche parte del processo di *Category* a società di consulenza.

Di seguito, è riportato un lavoro svolto da IRI per Parmalat, risalente a circa 10 anni fa, commissionato per effettuare una revisione assortimentale della categoria dei Succhi UHT per il cliente Cannillo. Dall'attività svolta da IRI è possibile esemplificare puntualmente la struttura del processo e le sue fasi.



Le analisi di scenario mirano a definire con chiarezza quello che è il segmento di mercato della categoria presa in considerazione. In particolare, esse hanno l'obiettivo

⁴² IRI è leader di ricerche e informazioni di mercato, analisi, insight e piattaforme di supporto alla crescita delle aziende. Fornisce big data integrati, analisi predittive e insights attraverso un'unica piattaforma tecnologica di ultima generazione, IRI Liquid Data®, in grado di supportare le aziende del Largo Consumo e la distribuzione nella definizione delle strategie di marketing e nella crescita del *business*.

di specificare quale sia la situazione della categoria nella zona geografica presa in considerazione e quale quella del cliente.

Nel definire la categoria, possono essere inglobate quelle che sono le preferenze degli *shopper* come consumatori, ovvero si effettua un'analisi di mercato sul loro comportamento nei confronti della stessa.

Con l'analisi di mercato è possibile calcolare il numero complessivo e medio di referenze e la loro relativa copertura a valore del distributore preso in considerazione. Ottenuto questo dato, è utile e doveroso confrontarlo con quello relativo agli Ipermercati e Supermercati della zona di riferimento. Quest'ultima può essere più o meno ampia, per cui si distingue tra nazionale, regionale o, addirittura, può riferirsi a una precisa area geografica circoscritta.

La fase di confronto si conclude con l'analisi di *Opportunity Gap*, che è finalizzata alla evidenziazione e alla quantificazione degli scostamenti di *performance* rispetto ad un determinato *benchmark*, al fine di identificare le aree di opportunità e le priorità di intervento.

La metodologia, che in questo caso viene utilizzata dalla società di consulenza, è volta a determinare il valore del *retailer* rispetto al Benchmark di riferimento attraverso due indicatori:

- *Fairshare*: la quota media della catena rispetto al mercato di riferimento. Essa va a misurare il peso che il *Retail* ha rispetto al totale del *benchmark* preso come riferimento.
- *Incidenza*: quota media di ciascun segmento/produttore della catena sul mercato di riferimento.

L'*Opportunity Gap* viene calcolato quantificando in valore assoluto o percentuale il differenziale di quota di mercato in analisi rispetto a quello di riferimento.

Questa fase si conclude con l'individuazione delle aree di forza e di debolezza, fra cui vengono evidenziati i prodotti per i quali ha senso aumentare il numero di referenze e quelli che invece sono da delistare.

Avvalendosi dei risultati della fase precedente si procede ad effettuare la revisione assortimentale, che è opportuno circoscrivere ad uno o più cluster e in un determinato arco temporale.

Successivamente si passa, per ciascun segmento individuato nell'analisi del distributore, ad un confronto con i quattro fattori seguenti:

- Referenze più alto vendenti
- Distribuzione Ponderata
- Rotazioni
- Prezzo

Questa operazione viene effettuata per ciascun Brand, valutando di volta in volta, su ciascuna referenza (SKU), le seguenti opportunità:

- Confermare
- Delistare
- Aggiungere
- Continuare a non tenere in assortimento

In gran parte dei casi, le società di consulenza che effettuano questo tipo di analisi si fermano a questa fase lasciando alle aziende produttrici la possibilità di stabilire la proposta assortimentale al cliente, in modo da consentire allo stesso di inserire i propri criteri di *merchandiser* e d'individuare un display ipotetico.

Dopo un processo di discussione tra il produttore e il cliente si giunge alla definizione dell'assortimento ideale da inserire nei punti vendita: da qui ha inizio così la fase di implementazione. Essa può essere anticipata da un *market test*, ovvero dall'introduzione del suddetto display soltanto in parte dei punti vendita, al fine di ottenere dal mercato una conferma della sua efficienza, prima che sia implementato su tutti i punti vendita.

L'ultima fase che svolgono le imprese è quella di un'analisi dei dati di *sell-out* finalizzati alla verifica dei risultati prodotti dal nuovo display, in relazione sia al distributore sia all'azienda produttrice.

2.3. Il *Category Management* in Parmalat

Come la maggior parte delle aziende operanti nel LCC, anche Parmalat ha usufruito del servizio delle società di consulenza, pagando ingenti somme per ottenere le analisi necessarie a concludere il processo di *Category*.

Ma, nel frattempo, la volontà e la determinazione dell'azienda di distinguersi dai *competitors* e di agire in modo reattivo all'evoluzione del mercato, l'hanno spinta ad effettuare una scelta innovativa: internalizzare l'intero processo.

Circa 8 anni fa, infatti, il *Category Manager* Francesco Pino avvia una start-up, finalizzata a comprendere come strutturare questa attività all'interno delle mura aziendali. Questa mossa, pur dovendo attraversare svariate difficoltà ed ostacoli, attualmente ha consentito di ammortizzare notevolmente i relativi costi, che infatti sono limitati a ciò che concerne le banche dati ed ha portato la Parmalat a porsi come un'eccellenza nel mondo del *Category*.

Sicuramente, la fiducia del cliente risulta una delle difficoltà primarie nell'implementazione del progetto di *Category* sulla sua intera catena distributiva.

Infatti, il distributore si mostra per lo più diffidente o scettico di fronte alla proposta di estendere su tutti i suoi punti vendita il planogramma presentatogli. Ed è proprio in questo impatto che assumono un ruolo fondamentale i *case history*, ovvero le passate esperienze che l'impresa ha avuto con altri clienti. La possibilità per il cliente di poter verificare che il progetto porti a risultati positivi, sia per il produttore che per il distributore, riesce ad ammorbidire la sua diffidenza e a vincere la sua resistenza, per cui aumentano le possibilità che egli accetti di implementare sull'intero impianto distributivo.

La Parmalat, in questi anni, portando a termine diversi progetti, è riuscita ad accantonare una buona mole di dati, quindi si è provvista di un corredo prezioso da sfruttare nelle future presentazioni, indirizzate a nuovi clienti.

L'internalizzazione del processo ha portato l'impresa ad una maggiore efficacia ed efficienza, in termini sia di tempo che di qualità dell'offerta erogata al cliente.

Questo non solo porta ad ottenere degli ottimi risultati quantitativi con il cliente, ma consente di creare un vero e proprio rapporto di *partnership*.

Ma, il *team* del *Category Management* non si accontenta, bensì lancia uno sguardo al futuro, cercando di intravedere nuove modalità innovative di gestione da adottare, anticipando e superando i *competitors*.

CAPITOLO 3: PROGETTO DI *CATEGORY MANAGEMENT* CON “IL GIGANTE”

3.1. Chi è “Il Gigante”

“Il Gigante” è un’azienda di distribuzione, fondata nel 1972 da Giancarlo Panizza che opera nel settore della grande distribuzione organizzata.

Panizza, nell’intento di anticipare il concetto di ipermercato, apre il primo punto vendita a Sesto San Giovanni (MI) e l’anno successivo viene inaugurata la sede presso gli ex stabilimenti della famosa Breda-Caprioni. Con il suo slogan: “*Gli specialisti del fresco*” ha sviluppato la propria area di attività nelle regioni di Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, raggiungendo un totale di 53 punti vendita tra cui 32 Supermercati e 21 Ipermercati. Nel 2015 “Il Gigante”, dopo lo scioglimento con la Centrale Italiana⁴³, entra a far parte del gruppo Selex⁴⁴.

Oggi “Il Gigante” conta circa 5.000 dipendenti e la sua quota di mercato è pari allo 1,02%.

3.2. Processo di Category

Il processo di *Category Management* con “Il Gigante” ha preso avvio con una telefonata, mirata a fissare un incontro presso la sede del cliente, dove Parmalat era intenzionata a dimostrare di poter offrire un servizio completo.

Da qui si è attivato il *team* del Category che ha iniziato la raccolta dei dati rilevanti al fine di compiere un’analisi esauriente. Si è reso dunque necessario analizzare i due KPI, Quota Assortimento e Spazio Assortimento. Il primo esprime la percentuale di numero di referenze che un *brand* ha sul totale della categoria, mentre il secondo si riferisce alla percentuale di spazio attribuitogli.

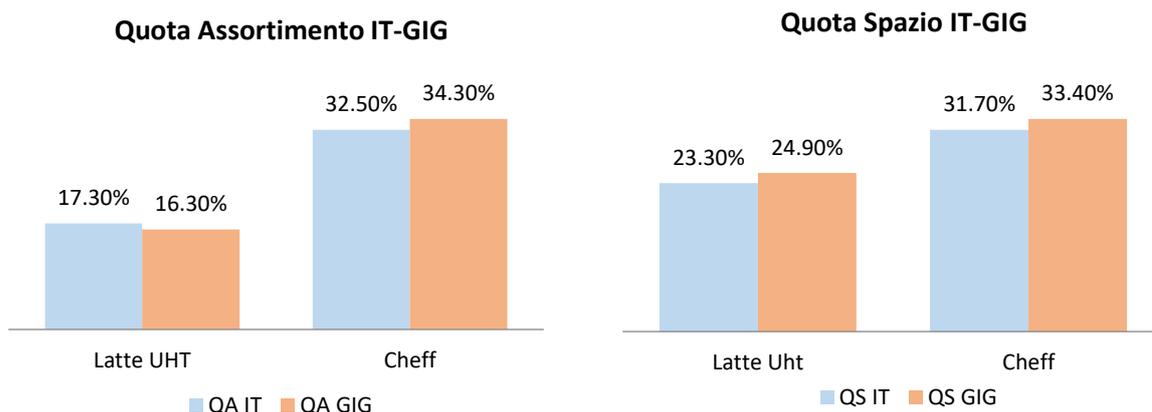
Il lavoro svolto prevede di confrontare il valore che i due KPI assumono per il cliente con quello del *benchmark* di riferimento, inteso come tutti i punti vendita a livello nazionale, in cui la Parmalat è presente.

⁴³ La Centrale Italiana, in quanto supercentrale, raggruppava Coop, Despar, Sigma e Conticoop e rappresentava l’alleanza con la più grande quota sul mercato italiano.

⁴⁴ Selex, Gruppo associativo formato da 12 Imprese indipendenti, è il terzo operatore della distribuzione moderna nazionale. La rete commerciale complessiva del Gruppo conta 2.277 unità ubicate in 90 province e in più di 1.700 comuni, per oltre 2 milioni di mq di vendita.

Le categorie che vengono poste sotto i riflettori sono quella del Latte UHT e quella di Panna e Besciamella.

I due seguenti grafici che presentano la Quota Assortimento (QA) e la Quota Spazio (QS) che, per entrambe le categorie, Parmalat ha rispettivamente in rapporto al “Gigante” ed all’intero territorio italiano⁴⁵.



Dal confronto dei dati emerge che la Quota Spazio attribuita ai prodotti Parmalat è superiore nei punti vendita del “Gigante” rispetto a quella del complessivo panorama nazionale, mentre la QA è, invece, superiore solo per la categoria di Panna e Besciamella.

Una caratteristica del banco del latte UHT, negli Ipermercati e nei Supermercati, è quella di attribuire buona parte dello spazio ai posti pallet. Quest’ultimi assumono un ruolo di primaria importanza in due direzioni: *sell-in* e *sell-out*.

Infatti, se da una parte il produttore trae vantaggio dal fatto che il distributore acquista interi bancali di prodotto, dall’altra quest’ultimo conosce un incremento del volume delle vendite, influenzato dal comportamento del consumatore, il quale predilige approfittare del formato “scorta” da sei bottiglie.

È proprio per questo motivo che risulta opportuno approfondire la situazione che Parmalat presenta con “Il Gigante” e confrontarla con il *benchmark*.

⁴⁵ L’analisi relativa al *cluster* Ipermercati più Supermercati fa riferimento ai valori riscontrati nell’Ottobre 2018. Essa si basa su dati “Immediando” di Novembre 2018.

Il totale dei posti pallet del *benchmark* è pari a 4876 e di questi 152 appartengono al “Gigante”. A livello nazionale, alla società parmigiana spettano il 25,3% di posti pallet, contro il 9,9% di Granarolo e il 29,4% di Private Label.

Presso il cliente, l’azienda possiede 29,6% dei bancali presenti, contro il 21,1% di Granarolo e il 5,3% delle Marche del Distributore (o Private Label).

3.2.1. Primo incontro

Il primo incontro con il cliente si è svolto a Dicembre 2018, momento in cui è stato effettuato il primo passo per l’avvio di una collaborazione, tramite la presentazione del progetto al *buyer* dell’impresa.

Nella sua prima parte della presentazione vengono resi noti gli obiettivi da raggiungere:

1. Incremento dei fatturati dello scaffale evidenziando le categorie più performanti.
2. Ottimizzare lo stock dei prodotti.
3. Agevolare il consumatore nella scelta dei prodotti.

Per il conseguimento di questi risultati si è reso necessario realizzare una segmentazione ideale degli scaffali del Latte UHT e di quello di Panna e Besciamella. In entrambi i casi è necessario utilizzare un modello di display del tipo “verticale per segmento-orizzontale per marca”, in quanto qua il consumatore è orientato a scegliere prima il segmento di consumo e poi la marca che preferisce.

Ponendo sullo stesso piano orizzontale è possibile ricreare l’effetto “macchia”⁴⁶ di colore che consente una più facile comprensione dello scaffale e stimola il consumatore ad effettuare acquisti d’impulso. La quantità di spazio che viene attribuita al singolo segmento è direttamente proporzionale alla redditività che questo produce. Come lo è il numero di *facing* presenti all’interno di ogni segmento, che sono in relazione alle quote di mercato e vengono disposti in funzione di questo.

⁴⁶ DANIELE FORNARI, *Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali*. Egea, Milano, 2018.

Infatti, se suddividiamo lo scaffale su tre livelli:

- “occhi”, è il più redditizio in quanto cattura maggiormente l’attenzione del consumatore
- “mani” gli scaffali più in alto
- “suolo” gli scaffali più in basso

Per il latte avremo al centro, quindi nel primo tipo le Private Label e le marche leaders mentre in alto quelle *premium* e in basso le altre marche, compresi i primi prezzi.

Riguardo al primo sono stati effettuati studi sul consumatore che, rispetto al suo traffico, da sinistra a destra, hanno portato a disporre in successione quei prodotti che hanno una maggiore percentuale di acquisto d’impulso, quelli con più marginalità e quelli che producono meno traffico. Di seguito è riportata la segmentazione dello scaffale dell’UHT, all’interno del quale figura sia la categoria del Latte sia quella di Panna e Besciamella.



Andando verso il lato opposto troveremo quei prodotti che sono soggetti a più traffico, spesso programmati, che hanno un’elevata rotazione e che spesso sono soggetti a promozioni.

L’importanza di questa struttura è evidenziata dal fatto che, se supponessimo di invertire l’ordine, il consumatore non porrebbe particolare attenzione ai prodotti che sono posti dopo, ma prenderebbe semplicemente il prodotto che aveva programmato di acquistare o il primo prezzo più vicino, senza soffermarsi ad osservare le novità o i prodotti più particolari.

Per lo scaffale della panna e besciamella il discorso è un po' diverso perché al suo interno devono rientrare più prodotti. infatti, in questo caso, avremo che la disposizione orizzontale non è solo in funzione della marca ma anche della tipologia di bene da esporre.

In questo caso vediamo come la panna da cucina sia al centro dello scaffale, occupando lo spazio che è qualitativamente migliore. Infatti, è proprio là dove si sofferma maggiormente l'occhio del consumatore che più facilmente può essere spinto a fare un acquisto d'impulso.

La besciamella viene posta in alto perché è un acquisto che nel 92% dei casi è già programmato da casa, quindi difficilmente viene effettuato di impulso.

Anche in basso si ha uno spazio qualitativamente inferiore rispetto al centro e questo viene riservato alle panne vegetali e a quelle da montare: le prime perché sono un prodotto più ricercato, le seconde perché sono caratterizzate da elevata programmazione.

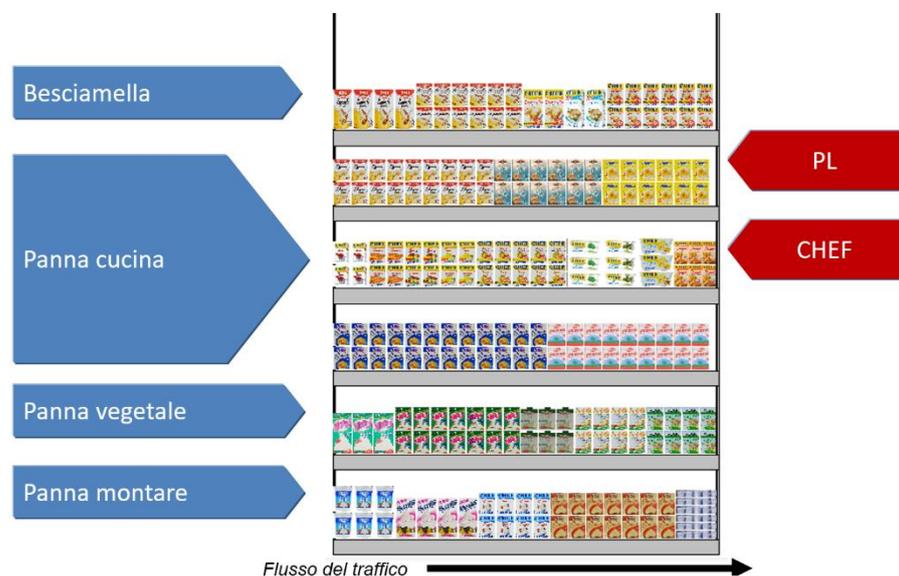
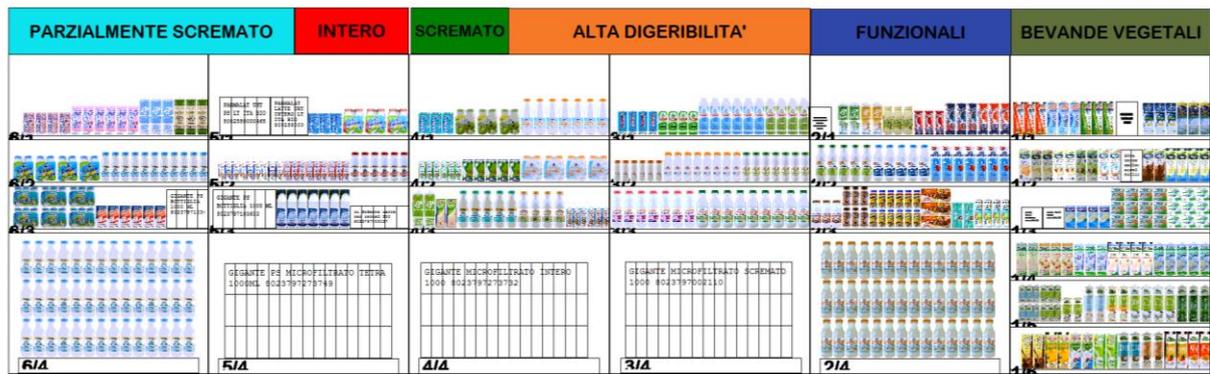


Fig. 6: Segmentazione scaffale Panna e Besciamella.

Il 3 Ottobre 2018, la necessità del punto vendita di Cinisello Balsamo di modificare la struttura, a partire dal layout, con il consenso del Gigante, è stata l'occasione per fare un primo test di implementazione sui display di Latte UHT e Panna UHT.

Nel realizzarlo è stato ripreso un modello di scaffalatura ideale, in cui le bevande vegetali non siano distribuite sopra i bancali, ma raggruppate in 1 o 2 moduli totalmente scaffalati.

Il modello implementato nel punto vendita di Cinisello è il seguente:



Le modifiche che sono state apportate prevedevano l'aumento del numero di bancali da 4 a 5, per inserire più prodotti ad elevata rotazione. Le bevande vegetali sono state tutte accorpate ed inserite nel primo modulo scaffalato, in modo da permettere una migliore redistribuzione dello spazio dedicato al latte. Sono stati utilizzati materiali "ad hoc" per costruire i *crowner* o pannelli che identificano la categoria.

L'implementazione è stata registrata con degli scatti fotografici pre e post, sia per il latte che per panna e besciamella:





A concludere la presentazione è stato riportato un *case history* di un progetto che “Il Gigante” aveva avviato con il gruppo Parmalat per la categoria dei succhi Santal.

In questo caso a convincere non sono solo le immagini ma anche i conti in quanto, dall’analisi di sell-out, risulta che nel 2015 i succhi UHT nel mercato della Lombardia hanno totalizzato il -0,05% contro il + 3,8% di volume vendite *baseline*⁴⁷ registrato dal Gigante. Nel 2017 al +2,5% della Lombardia, “Il Gigante” ha risposto con il +8,6%.

A fronte di questa presentazione e degli ottimi risultati conseguiti in precedenza nella categoria dei succhi, il cliente ha deciso di avviare il progetto con la Parmalat, girandole tutti i dati riservati, relativi all’assortimento.

⁴⁷ Le vendite *baseline* vengono ottenute sottraendo dal totale delle vendite tutte quelle ricavate attraverso promozioni.

3.2.2. Secondo incontro

A febbraio 2019 si è tenuto il secondo incontro con “Il Gigante”. Nell’arco di tempo intercorso tra la prima e la seconda visita, il *team* del *Category Management* ha avuto modo di preparare la prima parte del processo. Essa risulta così articolata:

- Analisi di scenario con riferimento alle categorie prestabilite
- Mappatura dei punti vendita
- Confronto con il *benchmark*
- Revisione e Proposta assortimentale
- Display ideale delle diverse categorie

La mappatura dei punti vendita consente di avere un quadro più completo della situazione del cliente, raccogliendo dati ed immagini di rilievo. Confrontati tali dati con il *benchmark* di riferimento, viene proposta una soluzione ottimale della gestione degli spazi dell’assortimento.

Alla luce di ciò, è possibile identificare questo lavoro come una fase aggiuntiva del processo, che si interpone tra la fase di analisi di scenario e quella di confronto con il *benchmark*.

Nella trattazione le fasi di analisi scenario e confronto con il *benchmark* e le ultime due saranno trattate a coppie, mentre alla fase di mappatura un paragrafo a parte, data la specificità di questa attività.

ANALISI DI SCENARIO E CONFRONTO CON IL *BENCHMARK*

Le analisi di scenario sono state effettuate sul cliente e sull’area geografica in cui il *retailer* è più presente, la Lombardia. Infatti, qua il cliente ha 35 dei suoi 53 punti vendita. Gli studi hanno come oggetto sia la categoria del Latte UHT che quella della Panna e Besciamella.

Sono stati evidenziati i seguenti fattori:

- Vendite e relativi trend in valore e volume
- Assortimento
- Promozioni

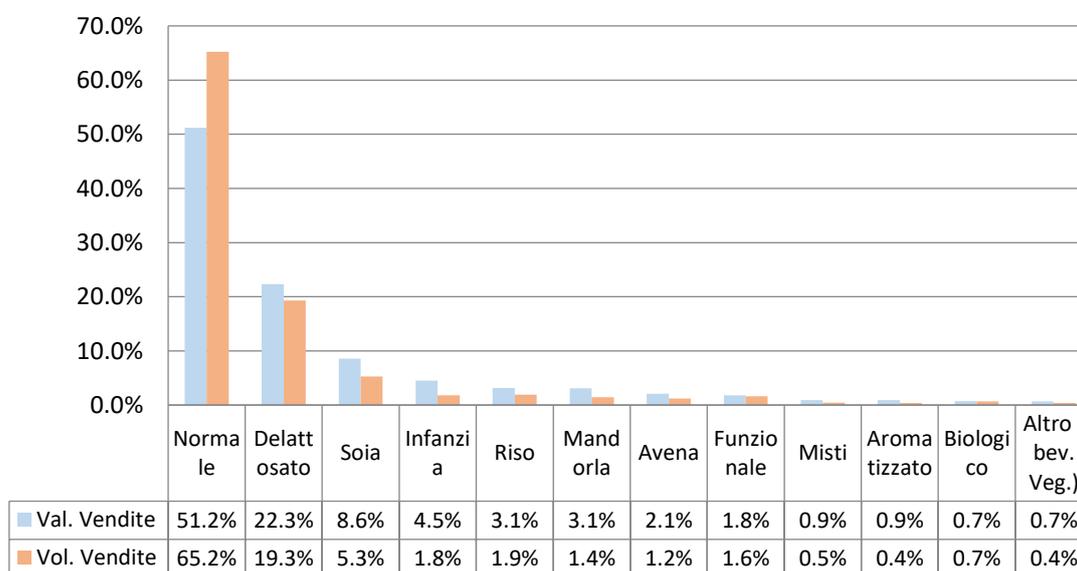
La seguente analisi, effettuata con dati IRI relativi all'anno 2018, prevede prima di approfondire la situazione del *Benchmark* della categoria, poi di descrivere quella del *retailer*.

Il mercato del latte UHT in Lombardia sviluppa un giro d'affari che in termini di valore vendite è di 204 milioni di euro, sviluppati per il 51,2% dal latte Normale.

Il secondo segmento più sostanzioso è rappresentato dal Delattosato che, totalizzando circa 45 milioni di euro, copre il 22,3% della categoria.

La terza categoria in termini di rilevanza è quella delle bevande vegetali, che pesa sul totale per il 18,5%, di cui l'8,6% spetta alle bevande di soia, che sono le più vendute. Per completare l'analisi del mercato occorre considerare anche a quello che è il volume del venduto. Riguardo ad esso, il latte Normale pesa ancora di più sul totale con 65,2 punti percentuali, mentre il delattosato e le bevande vegetali conoscono una percentuale superiore in valore che in volume, registrando rispettivamente 19,3% e il 10,7%.

Vendite Valore e Volume



Il grafico sintetizza i dati dell'intera categoria relativi al volume e al valore di vendite per ogni segmento. Al suo interno troviamo una suddivisione delle bevande vegetali nei suoi 4 segmenti più redditizi (Soia, Riso, Mandorla ed Avena), mentre i gusti rimanenti sono suddivisi in "misti" e in "altro".

Forniti i dati *stock* del venduto, è opportuno soffermare l'attenzione anche sulle variazioni che ogni segmento ha conosciuto rispetto all'anno precedente.

L'analisi dei trend mostra che il latte ha avuto una contrazione del 3,9 % in valore e del 5 % in volume, mentre il delattosato ha registrato un rispettivo aumento del +4,5% e del +4,8%.

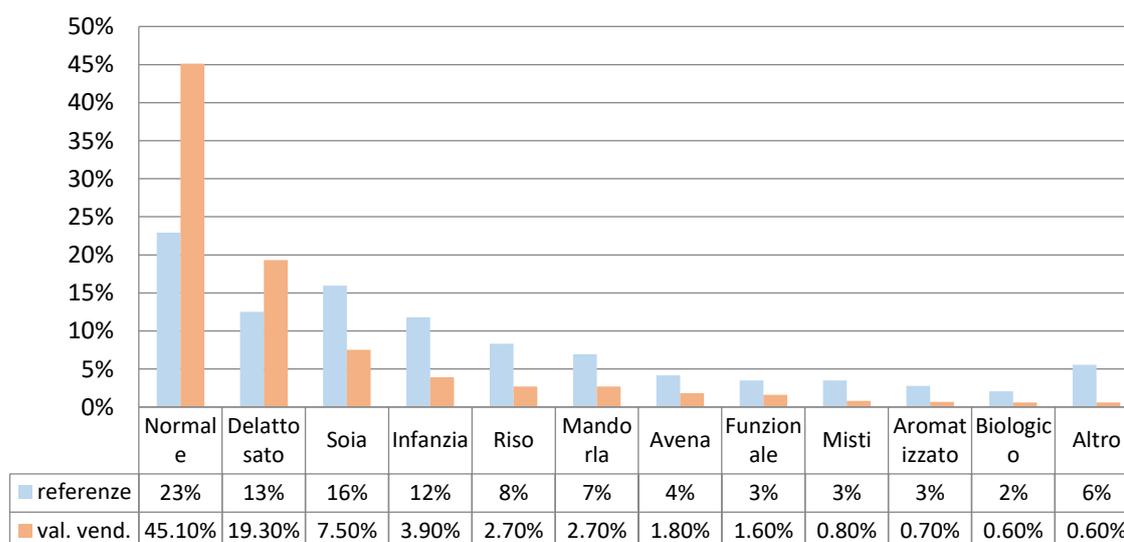
Tra le bevande vegetali conquistano sempre più terreno quelle a base di mandorla e di avena, registrando rispettivamente il 10,3% e il 10,9% in valore e il 27,2% e il 26,9% in volume. Lo spostamento delle preferenze di acquisto del consumatore ha portato ad una riduzione delle vendite delle bevande a base di Soia, sia in valore che in volume, con una contrazione rispettivamente pari a -13,8 e -12,4 punti percentuali.

Nel 2018 conoscono una consistente crescita le bevande aromatizzate, tra le quali spiccano quelle a base cioccolato. Esse, sebbene producano poco più di 1,5 milioni, registrano trend positivi per il 49,1% in valore e il 44,3 % in volume.

Infine, anche il segmento del Bio non manca di registrare una crescita che risulta del 7,1% in valore e del 7,6% in volume.

L'analisi dell'assortimento richiede un confronto tra il numero di referenze tenute, relative al singolo prodotto, e il valore delle vendite. Confrontiamo le percentuali relative al peso che queste due variabili hanno sul totale del segmento considerato, anziché esprimerle in numero assoluto, al fine di avere un grafico più chiaro.

Assortimento



Il grafico evidenzia che i primi due prodotti, in termini di performance e in relazione al numero di referenze tenute, sono rispettivamente “Normale” e “Delattosato”.

Salta all’occhio come le bevande a base di soia presentano un numero di referenze maggiori, ma un valore di venduto assai inferiore rispetto al “Delattosato”.

Tale dato è particolarmente interessante per comprendere lo sviluppo di queste bevande all’interno dei punti vendita. Con la loro introduzione si è aperta, infatti, una nicchia di mercato, che rappresenta un’agognata conquista per i produttori. Infatti, l’intensificazione della concorrenza e la conseguente necessità di sponsorizzare il proprio marchio li ha motivati a cercare leve su cui agire e strategie da adottare per introdurre ed affermare, in modo sistematico, i propri SKU nei vari assortimenti dei *retail*.

In questo si segnala come la più diffusa sia la *listing fee*; ovvero una pratica manageriale del *trade marketing*, che consente di inserire una referenza dietro pagamento *una tantum* di un incentivo al *retailer*.

Il distributore è attratto non solo dall’aspettativa di un maggiore guadagno, dato dalla possibilità di percepire dei margini più elevati su questo tipo di prodotti, ma anche dalla ricezione di una somma aggiuntiva. Ciò ha indotto ad introdurre, regolarmente, tali referenze all’interno del proprio assortimento. Oggi, il risultato ottenuto è una “cannibalizzazione”⁴⁸ non solo delle vendite ma anche dello spazio espositivo dei prodotti vaccini a favore delle bevande vegetali.

Ma attribuire tanto grande spazio a quest’ultime costituisce tuttavia un’arma a doppio taglio in quanto, se da una parte consentono di trarne margini superiori e un apporto aggiuntivo, dall’altra non solo limitano le vendite delle altre categorie di prodotti, ma inducono ad diminuzione del volume complessivo di venduto.

Tale riduzione è il risultato della specificità di tali prodotti, che ne determinano una rotazione delle vendite inferiore rispetto a quelli vaccini.

Nell’ottica del distributore tale tecnica dovrebbe pertanto essere sottoposta ad uno studio più minuzioso, attraverso il quale si prendano in considerazione costi e benefici del suo utilizzo, in modo da realizzare uno *shelf* efficiente.

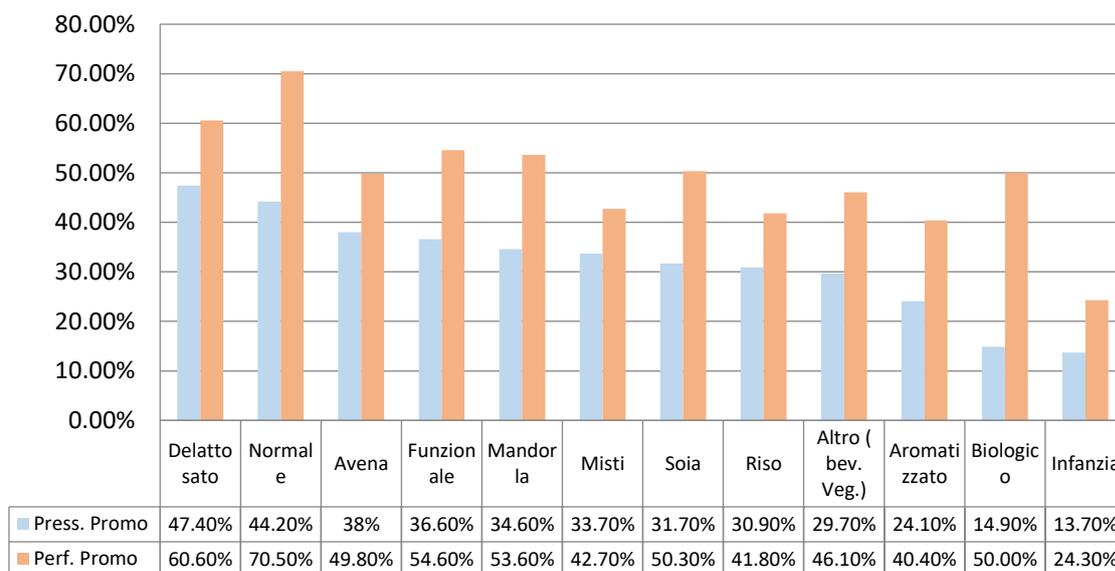
⁴⁸ Cfr. Glossario Marketing: “Erosione delle vendite di un prodotto a favore di un altro della stessa azienda. Si verifica quando un nuovo prodotto sottrae quote di mercato a un altro prodotto già presente nella gamma”. In questo caso, come azienda faccio riferimento a quella del distributore.

Per completare l'analisi di scenario del *benchmark*, è opportuno riportare un grafico che sintetizza l'effetto delle promozioni sui diversi segmenti.

Esso pone il confronto tra due fattori:

- Pressione Promo: la percentuale di venduto ottenuto tramite promozioni
- Performance Promo o efficacia delle promozioni: la percentuale di quanti prodotti vengono venduti in più rispetto alle vendite a prezzo base.

Promozioni Latte UHT



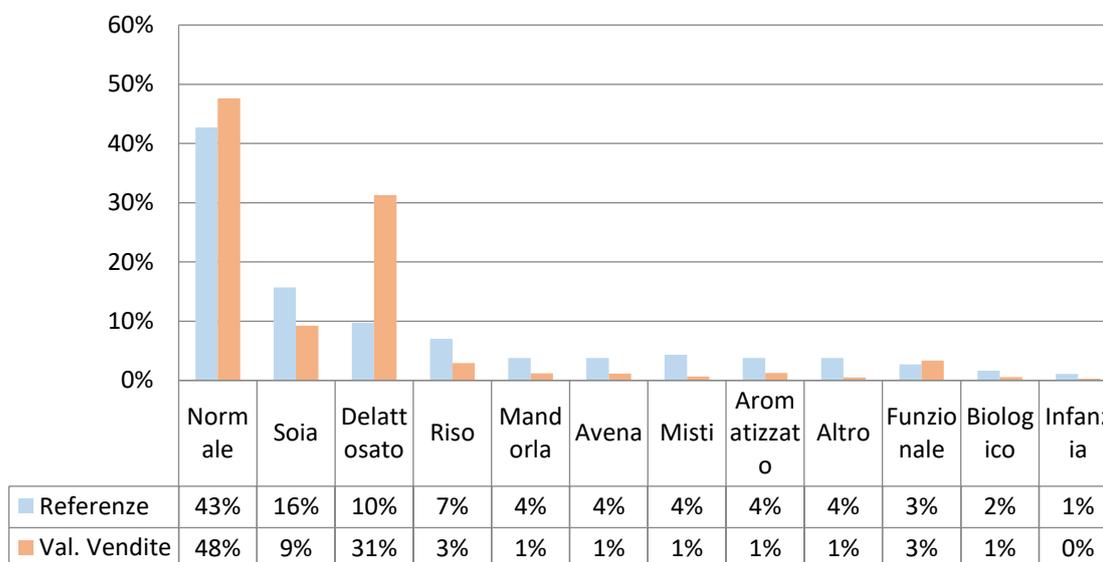
Da qui emerge come i segmenti nei quali viene effettuata più pressione promo risultano gli stessi che danno delle performance migliori, ovvero il delattosato e il normale.

Un buon “Effetto di Sostituzione”⁴⁹ delle scelte del consumatore è riservato per il “Bio”, che conosce un incremento delle vendite del 50%. L'introduzione di promozioni incoraggia lo *shopper* a tale acquisto, non dovendo pagare quel differenziale di prezzo che normalmente presenta rispetto al latte normale.

⁴⁹ Cfr. Okpedia, Economia Politica: “L'effetto di sostituzione è la variazione della domanda dei beni generata da una variazione dei prezzi relativi, senza tenere in considerazione degli effetti di reddito”. La microeconomia insegna che, se consideriamo le scelte del consumatore trainate dall'abbassamento del livello dei prezzi, quindi escludendo eventuali effetti di reddito, il bene che presenterà il prezzo inferiore, dopo la variazione, conoscerà un innalzamento della curva di domanda.

Comprensibilmente, ai fini dell'analisi del *retail*, è utile soffermarsi ad osservare la struttura dell'assortimento, seguendo le stesse linee guida del grafico precedentemente costruito per il *benchmark*.

Assortimento retail



Si può notare dal grafico l'inefficienza dell'allocazione del latte normale. Infatti, si ha che nel mercato di riferimento le viene dedicata circa la metà delle referenze rispetto al *retail*, tuttavia, il valore delle vendite del *benchmark* equivale, più o meno, a quello del cliente, nei cui punti vendita questo alimento occupa il 43% dello *shelf*.

La soia è ugualmente presente sugli scaffali di entrambi ed ottiene un fatturato leggermente superiore per il *retail*, ma comunque inferiore rispetto al numero di referenze. Ottimi risultati riporta il Delattosato, perché, pur venendogli attribuito il 10% dello spazio dell'assortimento del cliente, contro il 13% della Lombardia, produce il 31% del fatturato della categoria superando il mercato di riferimento di più di 11 punti percentuali.

I restanti prodotti sono in linea con il mercato, presentando cioè più referenze del valore di vendite che producono, ad eccezione del "Funzionale", per il quale i valori dei due fattori considerati risultano alla pari.

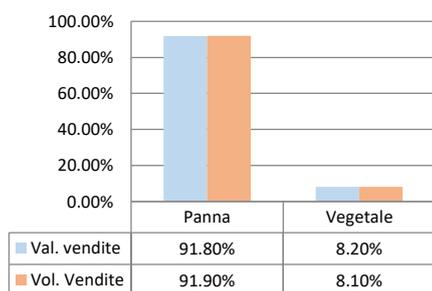
Nel 2018, il fatturato di Panna e Besciamella, relativo all'area geografica di riferimento, è stato pari a 29,225 Milioni di euro, di cui solo 2 spettanti a quelle di origine vegetale. Quest'ultime, fra l'altro, hanno anche conosciuto una contrazione nelle vendite, registrando un -14,7% in valore e un -11,3% in volume.

Fermo restando il ricorso allo schema analitico già utilizzato per la categoria del latte UHT, si ritiene opportuno procedere all'analisi dei prodotti di Panna e Besciamella in modo distinto.

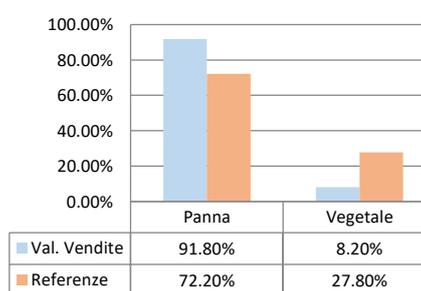
PANNA

L'intero mercato della Panna ha conosciuto una contrazione rispetto all'anno precedente. Infatti, le vendite raggiunte dal latte vaccino hanno registrato il -1,89% in valore e il -5,02% in volume, mentre quelle dei prodotti a base vegetale hanno registrato rispettivamente il -15,4% e il -12,4% .

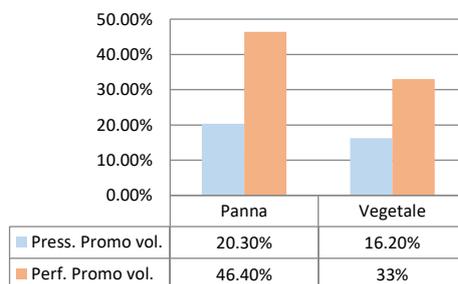
Vendite Volume e Valore



Assortimento



Promozioni



Da questi tre istogrammi è possibile notare come i prodotti a base vegetale riportino dei risultati non molto performanti. Infatti, questi, nonostante abbiano il 27,8% dello

spazio riservato per la loro collocazione sullo scaffale, producono poco più dell'8% delle vendite, sia in termini di Valore che di Volume.

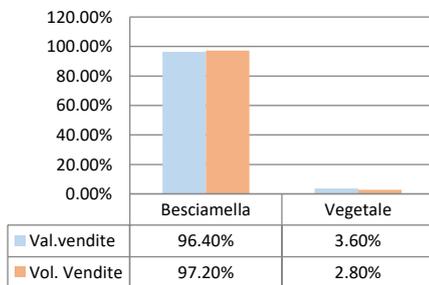
Il 33% delle *performance* promozionali del vegetale contro il 46,4% del “vaccino” rimarca la bassa efficienza di tali prodotti; oltretutto non è resa giustizia nella disposizione dell'assortimento, dato che con il 27,8% delle referenze trattate il vegetale copre solo l'8,2% del fatturato totale.

BESCIAMELLA

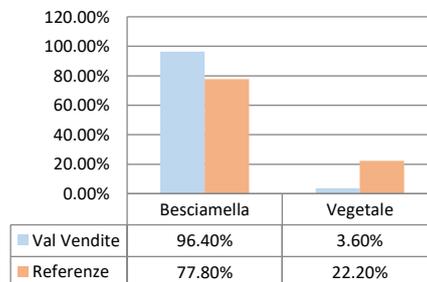
Il mercato della Besciamella “vaccina” ha conosciuto una contrazione nei volumi di venduto pari a -1,51%, controbilanciata da un +0,78% in valore, a causa dell'innalzamento dei prezzi. Quelle a base vegetale hanno conosciuto una contrazione in volume di vendite pari al -5,34%.

Il *pricing* ha portato all'effetto opposto rispetto al mercato della panna; infatti, esso, diminuendo, ha determinato la riduzione del valore delle vendite, che si è protratta fino al -10,69%.

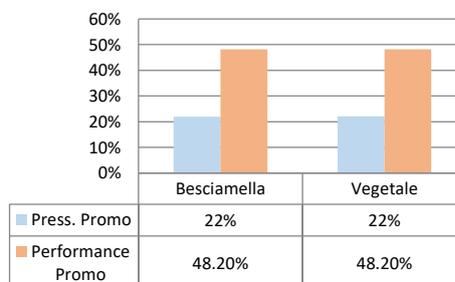
Vendite Valore e Volume



Assortimento



Promozioni

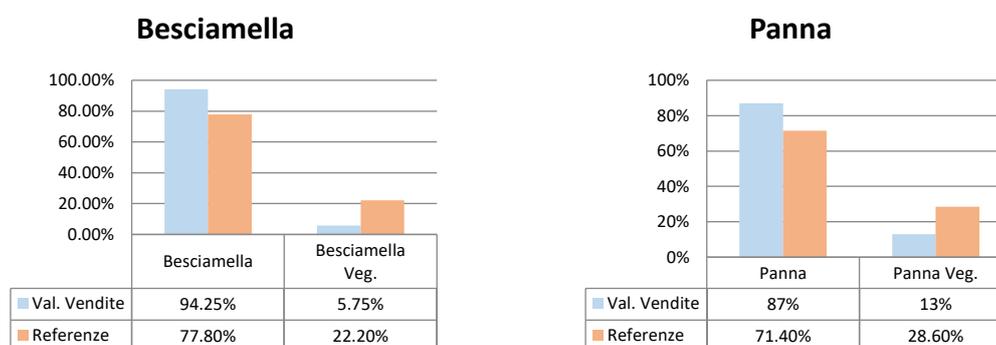


Le considerazioni che è possibile trarre dai grafici relativi al mercato della Besciamella sono in linea con quelle precedentemente fatte per la Panna.

In questo caso vengono enfatizzate ancor più le inefficienze del vegetale, che con il 22% di referenze riesce a coprire solamente il 2,8% delle vendite in termini di Volume e il 3,6% in termini di Valore.

Risultano, invece, più efficaci le promozioni, grazie alle quali per la besciamella si registrano gli stessi valori relativi alla panna, ossia il 22% di pressione e il 48,6% di performance.

A completare le analisi di scenario di Panna e Besciamella è lo studio dell'assortimento del *retail*, che evidenzia il rapporto tra referenze trattate e Valore di vendite.



I due istogrammi evidenziano come la maggior parte dello spazio sia attribuito ai prodotti “vaccini” e come questi producano gran parte del fatturato della categoria.

La suddivisione dello scaffale è in linea con quella di mercato, sebbene quest'ultimo riservi ancora meno spazio alla Panna. Riguardo alla Besciamella Vegetale il *benchmark* attribuisce lo stesso spazio del *retail*, ma produce un Valore di vendite inferiore di circa due punti percentuali.

Sia per la Lombardia che per il cliente, fra i prodotti a base vegetale, la panna ha maggiore spazio sullo scaffale e risultati migliori rispetto alla besciamella, in termini di fatturato.

MAPPATURA DEI PUNTI VENDITA E SCAFFALATURA IDEALE

La mappatura dei punti vendita è un'attività messa studiamente in atto dalla Parmalat per fornire un servizio più completo al cliente, in vista della sua soddisfazione. Essa costituisce una specificità propria del processo di *Category Management* adottato dalla Parmalat e ne determina la differenza rispetto a quello "classico".

Quest'ultimo prevede, infatti, di fornire esclusivamente una revisione in termini di tipologie di referenze da introdurre, confermare o togliere dall'assortimento di cui dispone il cliente. Esso va quindi ad analizzare l'*opportunity gap* dei singoli SKU da modificare, tenendo in considerazione l'andamento del *benchmark*.

L'inserimento della fase di mappatura nel processo di *category* consente di porre sotto analisi un altro *opportunity gap*. Esso è relativo alle dimensioni e proporzioni verso le quali settare l'assortimento del cliente, così da renderlo più efficace ed efficiente.

Quest'attività di fatto non si pone solo l'obiettivo di esprimere il quadro statico della situazione del *retail*, ma è volta a proporre la soluzione ideale per migliorare l'assortimento in termini di gestione degli spazi.

La mappatura dei punti vendita è un'operazione che prevede di effettuare la misurazione delle dimensioni dei diversi punti vendita e dello spazio che questi attribuiscono alle categorie interessate. In alcuni casi, come in quello del "Gigante", essa viene arricchita da un corredo fotografico che consente di avere un chiaro impatto visivo delle situazioni attuali dei punti vendita.

Raccolti dati e informazioni necessarie, si passa ad una fase di confronto con il *benchmark* di riferimento al fine di revisionare la struttura assortimentale proponendo una soluzione *ad hoc*.

Lo studio sul punto vendita prevede di soffermarsi a descrivere in modo minuzioso il banco del latte UHT, quello delle bevande vegetali e infine quello della panna e besciamella.

In particolare, per ognuno di questi vengono riportate le seguenti caratteristiche:

- Esposizione lineare e differenza con il *benchmark*
- Referenze trattate e differenza con il *benchmark*
- Metri della corsia
- Posti pallet
- Note

Le note descrivono le peculiarità che presentano le singole categorie, riportando tutte le eventuali divergenze ed errori presenti nell'organizzazione dell'assortimento.

Sulla base di questi dati è necessario compiere una clusterizzazione dei punti vendita, distinguendo in quattro tipologie:

- Iper A
- Iper B
- Superstore
- Superette

Tale suddivisione consente, non solo di effettuare un'analisi più chiara e specifica, ma anche di giungere ad un planogramma appropriato per ogni singolo *cluster*.

A completare le analisi sono le foto dei punti vendita del distributore, "catturate" dagli operatori. Di seguito, a titolo esemplificativo, si hanno due tavole della presentazione effettuata presso il cliente, una relativa ad un Iper A e una ad un Superstore.





Le due immagini mostrano chiaramente quale sia l'esposizione assortimentale attuale; nella parte superiore, di fianco o in calce vengono annoverati i difetti presenti o le possibili modifiche da apportare.

Raccolti dati e immagini del cliente, si passa al secondo *step* della fase di mappatura: il confronto con il *benchmark*.

Il primo passo da fare è la costruzione di una tabella che sintetizzi i dati ottenuti dalle analisi precedenti e quelli del mercato di riferimento che, in questo caso, corrisponde al totale Italia.

In essa vengono analizzate tre variabili:

- Esposizione lineare in centimetri
- Numero di referenze trattate
- Centimetri per referenza

Questi elementi vengono analizzati per l'intero Banco del Latte, che si suddivide in Latte UHT e Bevande Vegetali, e per la categoria di Panna e Besciamella.

I dati, che vengono calcolati ed inseriti, sono la media degli Iper e quella dei Super, sia per il mercato che per "Il Gigante".

Data questa impostazione, all'interno della tabella sono state inserite, sia per Iper che per Super, le differenze che sussistono tra il *benchmark* e il cliente. Esse sono espresse in termini prima assoluti e successivamente percentuali.

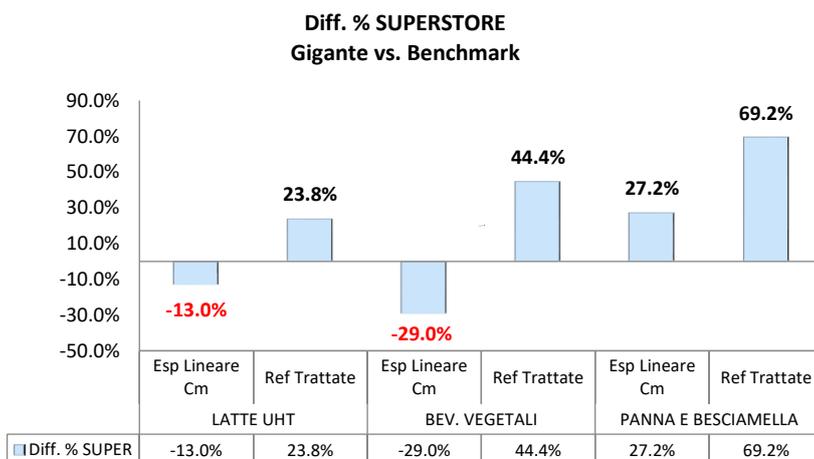
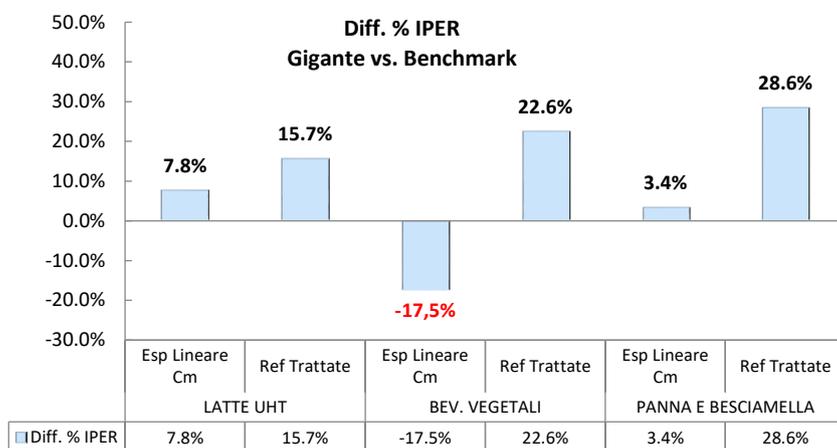
| | TOTALE BANCO LATTE | | LATTE UHT | | | BEV. VEGETALI | | | PANNA E BESCIAMELLA (NO FORMAGGINI - NO DESSERT - NO PANNA SPRAY) | | |
|---------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------|------------------|----------------|--------------|------------------|---|--------------|------------------|
| | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza |
| Media IPER Totale Italia | 6.300 | 104 | 5.125 | 51 | 100 | 1.175 | 53 | 22 | 821 | 35 | 23 |
| Media SUPER Totale Italia | 3.266 | 78 | 2.563 | 42 | 61 | 703 | 36 | 20 | 526 | 26 | 20 |
| Media GIGANTE IPER | 6.492 | 124 | 5.523 | 59 | 94 | 969 | 65 | 15 | 849 | 45 | 19 |
| Media GIGANTE SUPER | 2.729 | 104 | 2.230 | 52 | 43 | 499 | 52 | 10 | 669 | 44 | 15 |
| Diff. IPER | 192 | 20 | 398 | 8 | -7 | -206 | 12 | -7 | 28 | 10 | -5 |
| Diff. SUPER | -537 | 26 | -333 | 10 | -18 | -204 | 16 | -10 | 143 | 18 | -5 |
| Diff. % IPER | 3,0% | 19,2% | 7,8% | 15,7% | -6,8% | -17,5% | 22,6% | -32,8% | 3,4% | 28,6% | -19,6% |
| Diff. % SUPER | -16,4% | 33,3% | -13,0% | 23,8% | -29,7% | -29,0% | 44,4% | -50,9% | 27,2% | 69,2% | -24,8% |

In termini percentuali, il banco del latte negli Ipermercati del “Gigante” risulta più lungo di quello del mercato di riferimento del 3%, presentando 20 referenze addizionali, pari al 19,2%. Sempre negli Iper, la panna e la besciamella presentano un differenziale positivo di 3,4 punti percentuali nell’esposizione lineare, contando il 28,6% di referenze in più.

Nei Superstore la situazione è ancora più distante da quella del *benchmark*. Infatti, l’esposizione del banco del latte è più corta del 16,4%, ma, ciononostante, al suo interno sono presenti il 33,3% di referenze in più. All’interno della categoria della panna e besciamella viene dedicato il 27,2% di spazio in più e in totale si conta una differenza pari a 44, cioè il 69,2%.

Per effettuare un’analisi completa, è opportuno soffermarsi in un primo momento ad analizzare il numero di referenze trattate e le dimensioni dell’esposizione lineare, per poi entrare nel dettaglio delle dimensioni della singola referenza.

I seguenti grafici presentano le differenze percentuali che vi sono tra “Il Gigante” e il mercato di riferimento nelle tre categorie considerate. Il primo fa riferimento al differenziale presente negli Ipermercati, il secondo a quello dei Supermercati.



Da qui emerge come “Il Gigante” sia in sovraccarico di referenze. Infatti, in tutte le categorie considerate, sia per Iper che per Super, esso presenta un numero di referenze superiore a quello del mercato di riferimento. Il picco più elevato è raggiunto nella categoria di Panna e Besciamella, dove le referenze aggiuntive raggiungono quasi il 70%. Non solo il cliente ha un numero di referenze molto elevato ma presenta spesso anche dimensioni inferiori dell’esposizione lineare o, comunque, non capaci di coprire il gap di referenze in più.

Fra tutte salta all'occhio la categoria delle bevande vegetali, che in entrambi i *cluster* di riferimento presenta assai meno spazio, che, per quanto ridotto, accoglie molte più referenze rispetto al *benchmark*.

Osservando i dati relativi ai centimetri per singola referenza, emerge che “Il Gigante” attribuisce a ciascuna delle categorie considerate attribuisce uno spazio inferiore rispetto al *benchmark*. In particolare, esse presentano un differenziale negativo pari ai seguenti punti percentuali:

| | Iper | Super |
|----------------------------|-------------|--------------|
| Latte UHT | 6,8 | 29,7 |
| Bevande Vegetali | 32,8 | 50,9 |
| Panna e Besciamella | 19,6 | 24,8 |

Effettuato il confronto con il *benchmark*, il processo volge al termine con una proposta riorganizzativa degli spazi assortimentali.

A tal riguardo sono state fornite due soluzioni. La prima prevedeva di riassetare gli scaffali, mantenendo costanti il numero di referenze trattate dal “Gigante” e sostituendo i suoi centimetri per referenza con quelli delle medie del mercato di riferimento.

I risultati di questa soluzione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| | TOT. LATTE | | BANCO | | | LATTE UHT | | | BEV. VEGETALI | | | PANNA BESCIAMELLA | | | E |
|----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------------|----------------|--------------|------------------|----------------|--------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|---|
| | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Trattate | Cm per referenza | |
| GIGANTE IPER | 7.370 | 124 | 5.929 | 59 | 100 | 1.441 | 65 | 22 | 1.035 | 45 | 23 | | | | |
| GIGANTE SUPER STORE | 4.189 | 104 | 3.173 | 52 | 61 | 1.015 | 52 | 20 | 880 | 44 | 20 | | | | |

Da qui emerge che per mantenere le referenze attualmente trattate dal cliente, ogni categoria dovrebbe conoscere un incremento dello spazio dedicatole.

Confrontando questi valori con le medie attuali del “Gigante” riscontriamo che il banco del latte dovrebbe essere più lungo del 13,5% negli Iper e del 53,5% nei Super. Ad influenzare questi valori sono soprattutto le bevande vegetali che dovrebbe conoscere un incremento espositivo del 48,7% nel primo caso e di un 103,4% nel secondo.

Infine, anche a Panna e Besciamella spetterebbe la stessa sorte, con un'estensione del 21,9% negli Iper e del 31,5% nei Super.

È ben comprensibile la difficoltà di implementare questo tipo di soluzione su tutti i punti vendita, dato che solo pochi di questi dispongono dello spazio necessario per effettuare le suddette modifiche.

Per questo motivo è stata avanzata una seconda soluzione. Essa prevede di tenere in considerazione i centimetri di referenza del *benchmark* e l'esposizione lineare media del "Gigante", così da trovare il numero ideale di referenze da tenere in assortimento.

| | LATTE UHT | | | | BEV. VEGETALI | | | | PANNA E BESCIAMELLA | | | |
|----------------------------|----------------|---------|----------|------------------|----------------|---------|--------------|------------------|---------------------|---------|----------|------------------|
| | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Post | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Post | Cm per referenza |
| GIGANTE IPER | 5.523 | 59 | 55 | 100 | 969 | 65 | 44 | 22 | 849 | 45 | 37 | 23 |
| GIGANTE SUPER STORE | 2.230 | 52 | 37 | 61 | 499 | 52 | 26 | 20 | 669 | 44 | 33 | 20 |

Questa soluzione, più in linea con i valori del *benchmark*, non incide sulle dimensioni dello spazio assortimentale, ma si limita a richiedere una consapevole riduzione del numero delle referenze. La categoria che necessita di essere maggiormente modificata è quella delle bevande vegetali. Essa prevede una riduzione del 32,3% negli Iper e del 50% nei Super. Questo nuovo modello assortimentale ha una maggiore ricaduta sugli assortimenti dei Super, che in media presentano un numero di referenze sproporzionato rispetto all'esposizione lineare che gli viene riservato.

Il cliente, stabilita la sua maggiore fattibilità di applicazione, ha optato per la seconda proposta assortimentale.

OPPORTUNITY GAP DELLE REFERENZE

Questa fase prevede di effettuare una revisione delle referenze dell'assortimento del cliente e il loro confronto con il *benchmark* di riferimento, in vista della proposta di una soluzione ideale in termini di tipologie di prodotti.

Di conseguenza, mentre la fase della mappatura va ad analizzare l'aspetto quantitativo dell'assortimento, questa pone il *focus* della sua analisi su quello qualitativo.

Il processo di *Opportunity Gap*, effettuato dalla società di consulenza⁵⁰, approcciava con una metodologia arretrata, ma tuttora molto diffusa, che prevede uno studio del *fairshare* e dell'incidenza, con l'obiettivo di comprendere quali siano le aree di forza e di debolezza sulle quali sia possibile intervenire.

Il pragmatismo della Parmalat ha portato all'esclusione di questo metodo, così al fine di ridurre il superfluo o, per definirlo in termini di miglioramento continuo, i "*muda*"⁵¹, e giungere più rapidamente ad una soluzione ottimale.

La metodologia, messa in atto dall'azienda, prevede di utilizzare uno specifico *tool*, *IRI Ax advantage category suite*, che consente di effettuare un incrocio tra i dati generati del cliente e quelli di mercato. Da qui si esegue la revisione delle referenze, ovvero un'analisi volta a descrivere l'andamento di ogni singolo prodotto, che serve ad evidenziare quali siano le SKU che hanno maggiori rotazioni e quali invece impiegano più tempo a rinnovarsi.

Incrociando la revisione del cliente con la situazione di mercato, è possibile venire direttamente a conoscenza di quali siano le aree di forza e di debolezza su cui intervenire. Compresa la direzione da seguire negli interventi da effettuare, viene avanzata la proposta attraverso una lista, che stabilisce come comportarsi con ogni prodotto che il cliente ha in assortimento.

Nello specifico, al suo interno, avremo segnata in verde "L" che sta per *Listing*, ovvero introdurre, in rosso "D" che sta per *Delisting*, ovvero togliere, infine in celeste "C" che sta per *Confirmed*, ovvero confermare.

⁵⁰ Cfr. capitolo 2, pag. 35.

⁵¹ *Muda* è termine giapponese che significa "sprechi, attività inutili o che non aggiungono valore". La riduzione dei *muda* è uno dei capisaldi della teoria del Total Quality Management. Quest'ultimo, nato in Giappone, poi sviluppato a livello mondiale, è un approccio gestionale, che prevede un miglioramento continuo della qualità in tutti i processi aziendali.

Di seguito è riportato un estratto della lista proposta.

| Flag A1 | Ean | Prodotto | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA_UHT | Categoria | Tipo | Gruppo |
|---------|----------------|--|--|-------------|------------------|--------|
| L | 9912611010001 | Private Label Latte 200gr 1ct Classica Brik | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Latte | Private Label | |
| D | 8000005033708 | [80 00005 03370] Twdg Bscml Brik 500gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Latte | Gruppo Cooperlat | |
| C | 8002580016060 | [80 02580 01606] Chef1 Bscml Brik 200gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Latte | Gruppo Parmalat | |
| D | 8007990654727 | [80 07990 65472] Grcuc Bscml Cr#93 500gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Latte | Codap | |
| L | 8006040245205 | [80 06040 24520] Conds Bscml Brik 200gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Vegetale | Altri Produttori | |
| C | 8000005033104 | [80 00005 03310] Hsmdh Bscml Cr#93 500gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Vegetale | Gruppo Cooperlat | |
| D | 8000215204387 | [80 00215 20438] Vtrz1 Bevgt Brik Riso 500gr 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Besciamella Uht | Vegetale | Altri Produttori | |
| C | 8000300379174 | [80 00300 37917] Nsqk1 Bvall Brik 0.18lt 3ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Nestle | |
| L | 99121011010001 | Private Label Aromatizzato Brik 0.2lt Cioccolato | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Private Label | |
| L | 5711953030086 | [57 11953 03008] Alpr5 Bvall Btgppl 0.479lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Altri Produttori | |
| C | 7613033643132 | [76 13033 64313] Nsqk1 Bvall Btgppl 0.2lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Nestle | |
| L | 5711953030055 | [57 11953 03005] Alpr5 Bvall Btgppl 0.47lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Altri Produttori | |
| L | 8002580012000 | [80 02580 01200] Pmtmx Bvall Brik 0.2lt 3ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Gruppo Parmalat | |
| D | 3428271920051 | [34 28271 92005] Lotll Bvall Btgppl 0.5lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Altri Produttori | |
| D | 8002795001868 | [80 02795 00186] Mndx Bvall Brik 0.2lt 3ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Sterilgarda | |
| D | 8002670162851 | [80 02670 16285] Sdrin Bvall Brik 0.2lt 3ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Gruppo Granarolo | |
| D | 3533630086382 | [35 33630 08638] Ccnou Bvall Btgppl 0.25lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Candia | |
| D | 8002670162882 | [80 02670 16288] Sdrin Bvall Brik 0.2lt 3ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Aromatizza | Gruppo Granarolo | |
| L | 99115110100002 | Private Label Biologico Bottiglia 1lt Parz. Scremato | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Biologico | Private Label | |
| L | 99115110100001 | Private Label Biologico Bottiglia 1lt Intero | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Biologico | Private Label | |
| C | 8002670162080 | [80 02670 16208] Prnab Luuhp Btgppl 1lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Biologico | Gruppo Granarolo | |
| C | 8002580000489 | [80 02580 00048] Pmltb Luhti Btgppl 1lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Biologico | Gruppo Parmalat | |
| C | 8002580000465 | [80 02580 00046] Pmltb Luuhp Btgppl 1lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Biologico | Gruppo Parmalat | |
| C | 8002580017845 | [80 02580 01784] Zymil Luuhp Btgppl 1lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Delattosati | Gruppo Parmalat | |
| C | 8002580011355 | [80 02580 01135] Zymil Luhts Btgppl 1lt 1ct | LATTE_PANNA_BESCIAMELLA, Latte Uht | Delattosati | Gruppo Parmalat | |

Al fine di dare una dimensione alla proposta, viene riportata una tabella che studia le tre azioni che possono essere compiute sulle singole referenze (*Listing*, *Delisting* e *Confirmed*). Per ognuna di queste tre è indicato il numero totale di SKU sui quali deve essere effettuato l'intervento, specificando successivamente il peso della singola categoria merceologica. È sul numero totale dei prodotti che viene calcolata anche la percentuale di quelli che portano il marchio Parmalat.

| | Totale | Besciamella | Panna | Latte | Bev. Vegetali | Parmalat/ TOT |
|------------------|--------|-------------|-------|-------|---------------|---------------|
| <i>Listing</i> | 87 | 4 | 12 | 36 | 35 | 6,9% |
| <i>Delisting</i> | 100 | 3 | 8 | 54 | 35 | 4% |
| <i>Confirmed</i> | 121 | 6 | 19 | 60 | 36 | 23,1% |

Da qui, è facile stabilire l'entità numerica dei prodotti presi in considerazione dall'analisi, pari a 308, ognuno dei quali è inserito nella lista della proposta assortimentale.

Fornita la proposta, Parmalat promuove l'estensione di alcuni dei suoi prodotti, al momento presenti solo nel *cluster* Iper, anche negli altri punti vendita.

Nello specifico, essa sponsorizza quattro prodotti seguenti con le relative motivazioni:

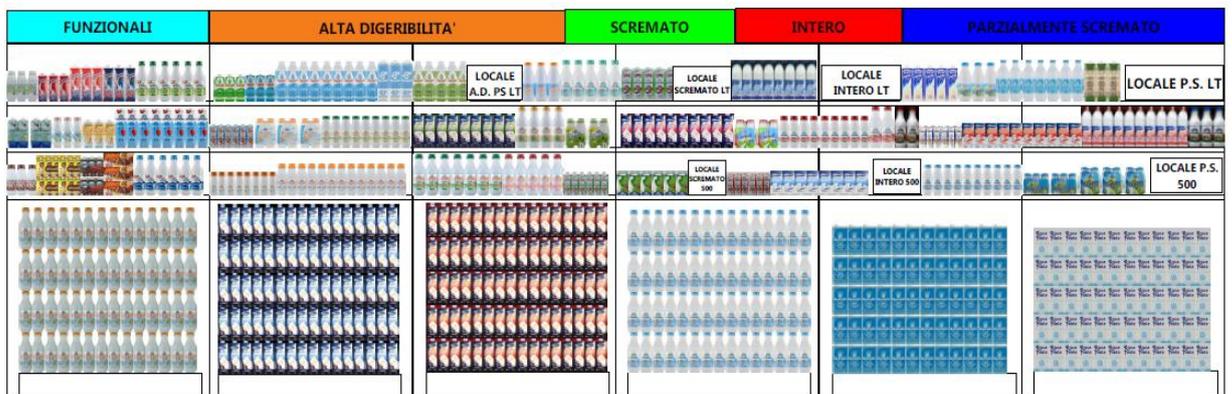
- Il Biologico Parmalat, visto il trend positivo del segmento Bio
- L' Intero e il Parzialmente Scremato Parmalat da 500ml, considerate le buone performance registrate nei punti vendita in cui è presente
- La Besciamella Chef da 500ml, in quanto è il primo prodotto del mercato Besciamella
- La Panna "Le Voilà Leggera", per completamento della gamma dei prodotti

DISPLAY IDEALI

Il *team* del *Category Management* ha voluto impreciosire il lavoro svolto, fornendo le immagini di un *display* ideale per le categorie analizzate, utilizzando il *tool Spaceman Professional Nielsen*⁵². Questo è stato realizzato calcolando lo spazio adeguato per l'assortimento attuale nel Latte UHT, Bevande Vegetali, Panna e Besciamella, distintamente per i *cluster* di Iper e di Super.

Di seguito quello ideale per Iper A e Iper B:

LATTE UHT



⁵² *Spaceman Professional* è uno strumento, fornito dalla società di consulenza Nielsen, che consente di creare un'immagine dell'intero planogramma da implementare sugli scaffali. Visivamente il risultato che si ottiene è una rappresentazione dello *shelf*, dove i singoli prodotti sono ben identificabili e distinguibili.

PANNA E BESCIAMELLA

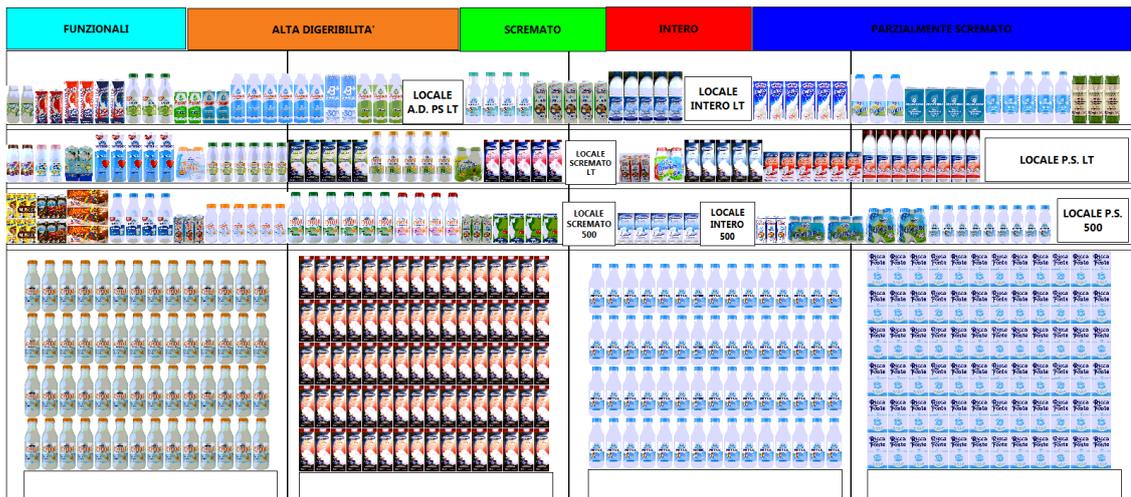


BEVANDE VEGETALI



Di seguito quello relativo ai Superstore:

LATTE UHT



PANNA E BESCIAMELLA

BEVANDE VEGETALI



Il valore aggiunto del *display* è da ricercare nella possibilità per il cliente di avere una proiezione fotografica di ciò che diventeranno i suoi *shelf* al termine del processo.

Terminato il secondo incontro, il “Gigante” ha sposato le idee proposte da Parmalat ed ha deciso di proseguire secondo le linee guida fornitegli.

Evidentemente, nel periodo intercorrente tra il secondo e il terzo incontro, analizzerà in modo più approfondito la lista di referenze, apportando eventualmente le modifiche che saranno ritenute necessarie. Infatti, essa verrà valutata nell’ottica delle dinamiche interne, considerando cioè i margini che “il Gigante” ha sui diversi prodotti, i rapporti ed i vincoli con cui si relazione ai diversi fornitori⁵³.

⁵³ Per vincoli faccio riferimento alle eventuali *listing fee* attive, in cui il Gigante si impegna verso il fornitore a tenere in assortimento una specifica referenza per un determinato arco temporale.

3.2.3. Terzo incontro

È maggio 2019 quando gli operatori della Parmalat si recano a Berso, luogo in cui ha sede il “Gigante”, per dare avvio al terzo ed ultimo incontro.

In questa occasione, la Parmalat si pone l’obiettivo di mettere in discussione la revisione effettuata dal cliente relativa alla proposta di Febbraio, così da raggiungere una soluzione definitiva che sia ottimale per entrambi.

Per comprendere la direzione verso cui l’azienda emiliana ha deciso di applicare le modifiche, risulta opportuno riportare le soluzioni che il cliente le ha inviato prima di quest’ultimo incontro.

Queste sono relative a due temi chiave:

- La proposta assortimentale
- I posti pallet

Nel primo caso, il *retail* ha rispettato in larga parte la struttura che era stata predisposta nell’incontro precedente. Sotto l’aspetto quantitativo, come sarà approfondito nel paragrafo successivo, esso ha effettuato notevoli riduzioni delle referenze, soprattutto nel *cluster* dei Super.

Da un incrocio tra le due soluzioni, risulta che il “Gigante” ha tendenzialmente rispetto le linee guida fornitigli, relative alla tipologia di prodotti da tenere in assortimento. Se da una parte risulta superfluo esaminare SKU per SKU, dall’altra è necessario effettuare un’analisi di portafoglio *in&out* dei prodotti Parmalat. Questa consente di stabilire dove il cliente abbia rispettato le indicazioni iniziali e dove invece abbia apportato delle modifiche, fornendo al *team* del *Category* un quadro completo delle proprie referenze.

Dalla proposta assortimentale inviata dal cliente, è stata estrapolata una tabella che evidenzia tutti prodotti che hanno subito delle variazioni in termini di *listing e delisting*. In essa troviamo una descrizione, provvista anche di dimensioni del formato, della singola referenza, alla quale corrisponde uno specifico codice articolo attribuitogli dal “Gigante”

In ognuna di queste viene evidenziata le quantità di venduto *baseline*⁵⁴ e la loro presenza nei diversi *cluster* di punto vendita. In rosso sono evidenziate le voci dei prodotti che sono stati delistati, specificando sulla destra la riduzione numerica degli articoli venduti al cliente; mentre quelli che sono stati inseriti in assortimento o estesi ad altri *cluster* sono contrassegnati in verde.

| Cod. Art. | Descrizione | U.M. | Dim. | Q.tà kg no promo | IP A | IP B | SS | SUPER |
|-----------|---------------------------|------|------|------------------|------|------|-------|-------|
| 3070038 | LATTE PRIMA CRESCITA | ML | 500 | 3.400 | X | X | 1156 | 306 |
| 3070193 | LATTE ZYMIL BIO UHT 1% | ML | 1000 | 22.259 | X | X | X | 2003 |
| 3074006 | LATTE CALCIUM PLUS VIT.D | ML | 1000 | 41.233 | X | X | 14019 | 3711 |
| 3070202 | LATTE UHT PS FIBRESSE | ML | 1000 | 16.672 | X | X | 5668 | 2668 |
| 3080182 | BESCIAMELLA CHEF | ML | 200 | 10.137 | X | X | 3447 | 912 |
| 3081054 | PANNA CHEF UHT 4 FORMA.X2 | ML | 250 | 2.258 | X | X | 768 | 203 |
| 3081050 | PANNA CHEF CLASSICA ML 65 | ML | 65 | 1.769 | X | X | 602 | 159 |
| 3081058 | PANNA UHT LE VOILA LIGHT | ML | 65 | 1.159 | 661 | | 394 | |
| 3081063 | PANNA CHEF TARTUFO X2 | ML | 250 | 642 | 366 | | 218 | 57,8 |
| 3083003 | CREMA PASTICCERA BRIK | ML | 500 | 2.867 | X | X | X | 258 |
| 3082044 | CHEF DESS.CREMA MASCARPO. | G | 500 | 1.830 | X | X | 622 | 165 |
| 3070268 | LAT.UHT INT.BOT.100% ITAL | ML | 1000 | - | X | X | | |
| 3070266 | LAT.UHT INT.BOT.100% ITAL | ML | 500 | 27.724 | X | X | 9426 | |
| 3070265 | LATTE UHT PS BOT.100% ITA | ML | 500 | 45.773 | X | X | X | 4120 |
| 3080002 | BESCIAMELLA CHEF UHT SLI | ML | 500 | 30.312 | X | X | 10306 | 2728 |
| 3081971 | PANNA MONTARE LIQUIDA UHT | ML | 1000 | 8.997 | X | X | X | 810 |
| 3070208 | LATTE ZYMIL UHT PS BT 250 | ML | 250 | 13.054 | X | X | | |

Da qui emerge che i prodotti “Panna Chef le Voilà” e “Panna Chef Tartufo” sono stati delistati completamente dagli assortimenti del cliente, mentre gli altri sono stati rimossi dai Superstore e/o Superette.

Le modifiche con un effetto positivo per Parmalat sono state attuate su cinque prodotti, di cui quattro, precedentemente presenti solo negli Iper, sono stati estesi anche agli altri formati. La referenza rimante, il “Latte UHT Intero” da 1000 ml, è stata introdotta per la prima volta nell’assortimento del Gigante, limitatamente agli Ipermercati. Infatti, è proprio la mancanza di uno storico delle volume di venduto che porta a lasciare vuota la casella delle quantità di questo articolo.

⁵⁴ Il “Gigante” per rendere omogenee le quantità di venduto *baseline* le ha calcolate parametrando a 100. Ciò significa che il numero che appare in colonna fa riferimento al totale di volume venduto ipotizzando che il prodotto sia presente in tutti i *cluster*. Perciò per ottenere la quantità relativa ad uno specifico formato di punto vendita, è necessario moltiplicare la cifra indicata nella casella per il peso che ognuno di essi ha sul totale. L’incidenza del singolo *cluster*, calcolata e fornita dal “Gigante”, è pari al 57% per gli Ipermercati, al 34% per i Superstore e al 9% per le Superette

Infine, il latte “Zymil UHT PS” da 250 ml, già presente nel precedente assortimento del cliente, aveva conosciuto un rallentamento produttivo dovuto alla peculiarità del suo formato. L’evidenziazione in giallo è infatti dovuta alla volontà del “Gigante” di comprendere se in futuro questo sarà disponibile o meno.

Finora il saliente tema dei posti pallets è stato trascurato, in quanto il “Gigante”, non attribuendogli particolare rilevanza, ha da sempre utilizzato politiche diverse nei vari punti vendita. Alla luce di ciò la Parmalat ha richiesto di stilare una classifica che ponesse le diverse referenze in ordine di importanza, in termini di volume di vendite *baseline* e di margine che il singolo prodotto gli garantisce.

Tale richiesta ha lo scopo di ottenere un impostazione *standard*, volta a stabilire l’ordine di prevalenza del posto pallet all’interno di tutti i suoi punti vendita.

Il *ranking* degli undici prodotti più performanti è riassunto nella seguente tabella:

| Codice Art | Referenza | Tipo | Formato | Marca | Rot. Baseline | Ranking Gigante |
|------------|---------------------------|------|---------|--------------------|---------------|-----------------|
| 3070138 | LATTE UHT PS MICROF.ILGIG | PS | 1000 | IL GIGANTE | 615.668 | P 1 |
| 3070137 | LATT.UHT INT.MICROF.ILGIG | INT. | 1000 | IL GIGANTE | 304.265 | P 2 |
| 3070209 | LATTE UHT PS BOT.100% ITA | PS | 1000 | PARMALAT SPA | 243.690 | P 3 |
| 3074007 | LATTE ZYMIL UHT PS BOTT. | PS | 1000 | PARMALAT SPA | 412.034 | P 4 |
| 3070102 | LAT. UHT PS GRANAROLO MID | PS | 1000 | GRANAROLO S.P.A. | 185.629 | P 5 |
| 3070152 | LATTE UHT P.S. POD | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 543.813 | P 6 |
| 3071579 | LATTE UHT ACCADI'VIT.PS | PS | 1000 | GRANAROLO S.P.A. | 188.930 | P 7 |
| 3070245 | LATT.UHT PS A.D.MICR.ILGI | PS | 1000 | IL GIGANTE | 99.458 | P 8 |
| 3070076 | LATTE UHT PS STERILGARDA | PS | 1000 | STERILGARDA ALIMET | 305.810 | P 9 |
| 3070216 | LATTE UHT PS CANDIA BOTT. | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 45.857 | P 10 |
| 3070036 | LAT.PS UHT A/DIGER.CANDIA | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 54.043 | P 11 |

Il numero di referenze scelte è pari a quello dei posti pallets presenti nel suo punto vendita più grande, che, di conseguenza, equivale alla misura massima di bancali disponibili.

La cruciale importanza di questa tabella è evidenziata dalla possibilità di avere una struttura fissa da seguire per stabilire i prodotti a cui destinare un bancale.

In termini pratici, se un punto vendita ha quattro posti pallet disponibili allora questi saranno riservati alle prime quattro referenze della classifica, se invece ne avesse sei, allora sarebbero assegnati ai primi sei e così via.

Il marchio emiliano assicura la sua presenza su gran parte dei posti pallets dei punti vendita del cliente, in quanto si trova al terzo posto con il “Latte UHT PS” e al quarto con il “Latte Zymil UHT PS”.

Il giorno dell'incontro, assieme al team del *Category Management*, si aggrega anche un operatore del reparto vendite che, caratterizzandosi per *background* differente, riesce ad apportare al gruppo conoscenze ed abilità utili a porre in discussione le soluzioni proposte dal "Gigante".

A tal riguardo, il nuovo gruppo ha preparato due controproposte da presentare al cliente. La prima è relativa alle modifiche effettuate sui prodotti Parmalat, mentre la seconda è volta ad applicare delle piccole variazioni al *ranking* dei posti pallets.

Con l'obiettivo di riacquisire spazio sugli scaffali del cliente, la prima delle due prevede di sponsorizzare quattro degli undici prodotti, che avevano subito delle riduzioni rispetto alla proposta iniziale. Per ognuno di essi, sono elencate le motivazioni per le quali è opportuno reinserirli :

- "Calcium Fibresse": mantenere il referenziamento nei Superstore, per offrire al cliente una gamma funzionale completa
- "Zymil Bio": mantenere il referenziamento nei Superette, in quanto il segmento del Bio è in continua crescita e questo prodotto è l'unico delattosato presente al suo interno
- "Panna Chef Tartufo": mantenere il referenziamento su tutti i *cluster*, in quanto è una novità inserita solo dal mese di Settembre, pertanto non ha avuto tempo di affermarsi sul mercato
- "Chef Le Voilà", mantenere il referenziamento almeno nei Superstore, in quanto presenta un formato unico fra la gamma di prodotti del "Gigante", permettendo di offrire un servizio più completo al consumatore.

Riguardo al prodotto "Zymil 250ml", già in assortimento negli Iper A e B, è stata garantita la possibilità di riavviare efficacemente la produzione e perciò di provvedere ad un puntuale rifornimento. Alla luce di ciò e per la singolarità del formato di questa referenza è stata proposta l'estensione ai Superstore e ai Superette, così da offrire al consumatore una scelta più ampia e di conseguenza un servizio più completo.

Il nuovo *ranking* proposto da Parmalat è volto a definire una classifica che sia più in linea con la rotazione *baseline*, ponendo particolari ai suoi gradini più bassi.

La seguente tabella riassume le modifiche proposte dall'azienda emiliana:

| Codice Art | Referenza | Tipo | Formato | Marca | Rot. Baseline | Ranking Parmalat |
|------------|---------------------------|------|---------|--------------------|---------------|---|
| 3070216 | LATTE UHT PS CANDIA BOTT. | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 45.857 |  0 |
| 3070036 | LAT.PS UHT A/DIGER.CANDIA | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 54.043 |  0 |
| 3070138 | LATTE UHT PS MICROF.ILGIG | PS | 1000 | IL GIGANTE | 615.668 |  1 |
| 3070137 | LATT.UHT INT.MICROF.ILGIG | INT. | 1000 | IL GIGANTE | 304.265 |  2 |
| 3074007 | LATTE ZYMIL UHT PS BOTT. | PS | 1000 | PARMALAT SPA | 412.034 |  3 |
| 3070209 | LATTE UHT PS BOT.100% ITA | PS | 1000 | PARMALAT SPA | 243.690 |  4 |
| 3070152 | LATTE UHT P.S. POD | PS | 1000 | CANDIA ITALIA SPA | 543.813 |  5 |
| 3070102 | LAT. UHT PS GRANAROLO MID | PS | 1000 | GRANAROLO S.P.A. | 185.629 |  6 |
| 3071579 | LATTE UHT ACCADI'VIT.PS | PS | 1000 | GRANAROLO S.P.A. | 188.930 |  7 |
| 3070076 | LATTE UHT PS STERILGARDA | PS | 1000 | STERILGARDA ALIMET | 305.810 |  8 |
| 3070205 | LATTE ZYMIL 0,1%UHT BT | SCR. | 1000 | PARMALAT SPA | 76.261 |  9 |
| 3070196 | LAT.UHT SCR.MICROF.IL GIG | SCR. | 1000 | IL GIGANTE | 136.207 |  10 |
| 3070245 | LATT.UHT PS A.D.MICR.ILGI | PS | 1000 | IL GIGANTE | 99.458 |  11 |

Il “Latte Parzialmente Scremato Normale” e quello “Delattosato” di “Candia Italia SPA” vengono indicati in testa alla classifica con una “X” in rosso, affiancata alla posizione che dovrebbero occupare, “0”. In altre parole, viene suggerito di sostituire questi due prodotti, caratterizzati da basse rotazioni, con il “Latte Zymil UHT Scremato” e con il “Latte UHT Scremato” della marca del distributore, entrambi contrassegnati nel *ranking* di Parmalat dal segno “✓” in verde. Tali articoli, rispettivamente inseriti in classifica alla posizione numero 9 e 10, non solo consentano di raggiungere risultati più performanti in termini di volume di vendite, ma permettono di completare il servizio di offerta erogato, introducendo sui posti pallets due referenze di scremati.

Le altre revisioni prevedono di effettuare uno *switch* tra prodotti già presenti nella classifica del “Gigante”, al fine di valorizzare quelli più proficui.

Un *upgrade* è consigliato per il “Latte UHT PS” di “Sterilgarda” che, malgrado le oltre 305 mila unità vendute, ricopre solo la nona posizione. Infatti, la soluzione di Parmalat gli attribuisce la posizione numero 8, a scapito del “Latte Alta Digeribilità” della *private label* che, non raggiungendo le 100 mila unità, passa in ultima posizione.

Le rimanenti modifiche, volte a favorire i prodotti che producono maggiori rotazioni, prevedono i due seguenti scambi:

- Tra la terza posizione “Latte UHT PS” di “Parmalat” e la quarta “Latte Zymil UHT PS”
- Tra la quinta posizione “Latte UHT PS” di “Granarolo” e la sesta “Latte UHT PS” di “Candia Italia SPA”.

Uno dei tre obiettivi che Parmalat ha annunciato di voler perseguire con il progetto di *Category Management* è: agevolare il consumatore nelle scelte dei prodotti.

Per farlo essa ha fatto tesoro degli studi condotti sul comportamento di acquisto, ponendoli come base su cui sviluppare un’efficace *space allocation*. Inoltre, per effettuare un lavoro ancor più minuzioso, l’azienda ha collaborato con il *team* del *marketing* allo scopo di individuare gli elementi utili ad attuare un’impattante *visual merchandising*.

Gli operatori si sono impegnati a ricercare gli strumenti che consentissero di individuare al meglio la categoria e lo specifico segmento di prodotti, identificandone tre:

- *Shelf tray*: letteralmente “vassoio di scaffale” indica la base sulla quale poggiano i diversi prodotti. In basso e per tutta la sua lunghezza, viene introdotta una targhetta che riporta il nome del segmento di categoria. Inoltre, il “vassoio” può presentare dei sottili pannelli con la funzione di suddividere una referenza dall’altra, così da permettere il rispetto delle misure stabilite con la mappatura
- *Shelf wings*: sono delle bandiere posizionate sugli scaffali che riportano il nome del segmento e vengono applicate nelle corsie del latte UHT. Esse consentano, a chi transita all’interno delle corsie, di comprendere con chiarezza dove ha inizio la tipologia di prodotto che si intende acquistare.
- *Crowner*: in questo caso il nome del segmento viene espresso su dei pannelli posti al di sopra dello scaffale identificato.

Nella seguente immagine sono riportati i tre strumenti sopra citati:



Da queste immagini emerge la chiarezza della logica strutturale della categoria, che l'attività di *visual merchandising* consente di raggiungere.

Il "Gigante" ha acconsentito alla richiesta di riportare su ognuno di questi strumenti forme, colori e grafiche che indirettamente richiamino il marchio Parmalat, senza specificarne il nome. Questa importante concessione consente di effettuare un'attività di marketing indiretto, in quanto il consumatore, trovandosi di fronte a queste immagini, viene inconsapevolmente spinto ad acquistare d'impulso i prodotti del marchio emiliano.

L'azienda si è inoltre impegnata ad utilizzare materiali *ad hoc*, soggetti ad una lenta erosione, così da permettere che sia lo sfruttamento dell'effetto marketing sia la rappresentazione chiara della categoria perdurino nel tempo.

L'incontro si è concluso con la presentazione del display ideale del nuovo assortimento, sia per il *cluster* Ipermercati che per quello Supermercati, riportatati di seguito:

Iper



Super



Queste sono solamente due immagini esemplificative di display, in quanto, successivamente, per ogni singolo punto vendita verrà effettuata una rappresentazione *sui generis*. Infatti, tenuta ferma la linea guida di un'unica matrice, che riporta le quantità e le tipologie di referenze da tenere in assortimento, questa viene "taylorizzata" negozio per negozio. In questa fase vengono prese in considerazione le differenze di spazio tra l'uno e l'altro e la presenza di localismi, che richiedono la necessità di introdurre un prodotto piuttosto che un altro, a seconda della zona di implementazione.

3.3. Risultati

Nel seguente paragrafo verranno riportati i risultati che la Parmalat ha ottenuto con il progetto di *Category Management*, individuando anche i benefici che la Parmalat ha riscontrato dall'internalizzazione del processo.

Con l'obiettivo di rendere più chiara la trattazione, è opportuno descrivere separatamente tre temi:

- Esiti delle proposte del terzo incontro
- Risultati e stime dell'intero processo
- Benefici dell'internalizzazione.

ESITI DELLE PROPOSTE DEL TERZO INCONTRO

Dopo qualche giorno dalla presentazione delle nuove soluzioni per la revisione assortimentale e per i posti pallet, il “Gigante” ha inviato entrambe le strutture definitive da seguire nella fase di implementazione.

La proposta, effettuata dalla Parmalat durante l'incontro, prevedeva di apportare delle modifiche ai seguenti prodotti:

- “Calcium Fibresse”
- “Zymil Bio”
- “Panna Chef Tartufo”
- “Chef Le Voilà”

I risultati ottenuti sono sintetizzati nella seguente tabella:

| | | | | | | | | |
|---------|---------------------------|----|------|--------|---|------------|-------|------|
| 3070268 | LAT.UHT INT.BOT.100% ITAL | ML | 1000 | - | X | X | | |
| 3070266 | LAT.UHT INT.BOT.100% ITAL | ML | 500 | 27.724 | X | X | 9426 | |
| 3070265 | LATTE UHT PS BOT.100% ITA | ML | 500 | 45.773 | X | X | X | 4120 |
| 3080002 | BESCIAMELLA CHEF UHT SLI | ML | 500 | 30.312 | X | X | 10306 | 2728 |
| 3081971 | PANNA MONTARE LIQUIDA UHT | ML | 1000 | 8.997 | X | X | X | 810 |
| 3070038 | LATTE PRIMA CRESCITA | ML | 500 | 3.400 | X | X | 1156 | 306 |
| 3070193 | LATTE ZYMIL BIO UHT 1% | ML | 1000 | 22.259 | X | X | X | 2003 |
| 3074006 | LATTE CALCIUM PLUS VIT.D | ML | 1000 | 41.233 | X | X | 14019 | 3711 |
| 3070202 | LATTE UHT PS FIBRESSE | ML | 1000 | 16.672 | X | X | 5668 | 2668 |
| 3080182 | BESCIAMELLA CHEF | ML | 200 | 10.137 | X | X | 3447 | 912 |
| 3081054 | PANNA CHEF UHT 4 FORMA.X2 | ML | 250 | 2.258 | X | X | 768 | 203 |
| 3081050 | PANNA CHEF CLASSICA ML 65 | ML | 65 | 1.769 | X | X | 602 | 159 |
| 3081058 | PANNA UHT LE VOILA LIGHT | ML | 65 | 1.159 | | 661 | 394 | |
| 3081063 | PANNA CHEF TARTUFO X2 | ML | 250 | 642 | | 366 (SPOT) | 218 | 58 |
| 3083003 | CREMA PASTICCERA BRIK | ML | 500 | 2.867 | X | X | X | 258 |
| 3082044 | CHEF DESS.CREMA MASCARPO. | G | 500 | 1.830 | X | X | 622 | 165 |

Da essa è possibile notare che alcuni prodotti evidenziati in rosso presentano le proprie quantità segnate in verde. Ciò sta ad indicare il numero di articoli che sono stati “recuperati”. Infatti, l’azione di *delisting* prevista per il latte “Zymil Bio” nelle Superette è stata cancellata; mentre per il latte “Calcium Fibresse” è stata ridotta ed applicata solo a quest’ultimo *cluster*.

Inoltre, è stata revocata la completa eliminazione dall’assortimento delle panne “Chef Le Voilà” e “Chef Tartufo” reintroducendole entrambe negli Ipermercati. Tuttavia, la seconda è stata messa in “SPOT” che sta ad indicare una presenza in assortimento stagionale o su richiesta, in particolare in occasione di specifiche campagne promozionali.

Un risultato addizionale è stato raggiunto con il “Latte UHT Fibresse” che è stato nuovamente esteso sia nei Superstore che nei Superette.

Infine, nella tabella non viene menzionato il latte “Zymil 250ml” per il quale il “Gigante” ha limitato la riattivazione solamente per il *cluster* degli Iper.

La proposta dei posti pallet presentata da Parmalat è stata accettata senza nessuna ulteriore modifica, consentendo così al “Gigante” di utilizzarla come impostazione fissa per organizzare tutti i suoi punti vendita.

Da qui è possibile calcolare il numero di posti pallets aggiuntivi che saranno occupati dai prodotti Parmalat, espresso dalla seguente tabella:

| | Posti pallet rilevati a Febbraio 2019 | Posti pallet previsti dopo l’implementazione | Delta % |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|---------|
| Numero Pallets del Gruppo Parmalat | 44 | 70 | 59,1% |



In sintesi, sono stati raggiunti dei risultati molto positivi sia in termini di referenze che di posti pallet, permettendo all’azienda emiliana di essere più presente sugli scaffali del cliente.

RISULTATI E STIME DELL'INTERO PROCESSO

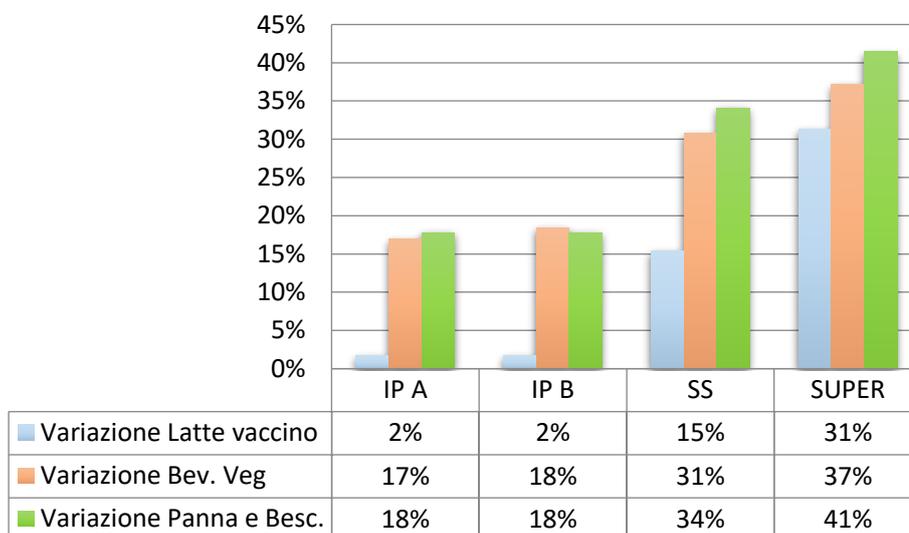
La mappatura dei punti vendita, presentata durante il secondo incontro, ha fatto emergere la necessità di ridurre notevolmente il numero di referenze presenti nell'assortimento del "Gigante", il quale si è puntualmente mosso in questa direzione. È dunque opportuno effettuare un'analisi dell'effettiva diminuzione della quantità di articoli ridotti nella soluzione definitiva.

Di seguito è riportato un grafico che sintetizza la variazione percentuale di referenze per ogni categoria, suddividendo in:

- Latte Vaccino
- Bevande Vegetali
- Panna e Besciamella

Tale variazione viene calcolata per i quattro *cluster* in cui sono suddivisi i punti vendita del "Gigante".

Riduzione del numero di referenze



Da qui è possibile vedere che i *cluster* che hanno subito una maggiore variazione numerica in termini di SKU sono quello dei Superstore e dei Superette. Il latte vaccino ha conosciuto delle variazioni quasi impercettibili negli Ipermercati, mentre cresce la percentuale di riduzioni con il diminuire delle dimensioni del punto vendita.

Questo stesso trend è seguito anche dalle altre due categorie, che, procedendo all'incirca con le stesse percentuali, presentano già per gli Iper dei valori rilevanti.

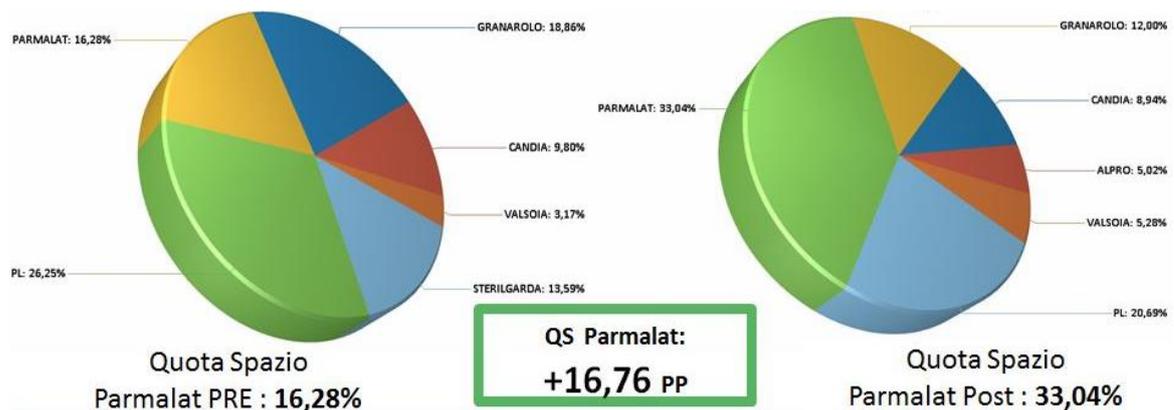
Il grafico non mostra che, all'interno della categoria della Panna e Besciamella, i prodotti che hanno conosciuto una maggiore riduzione del numero di referenze sono stati quelli a base vegetale. La precedente sovrabbondanza di quest'ultimi aveva portato alla costruzione di una *space allocation* imperfetta, caratterizzata dalla loro presenza anche negli scaffali dei prodotti vaccini.

Grazie ai risultati ottenuti, ancora più evidenti per i *cluster* più piccoli, è stato possibile ottenere un'impostazione capace di dividere nettamente gli *shelf* delle diverse categorie, limitando l'allocatione dei prodotti vegetali al modulo predisposto.

Di conseguenza, i prodotti vaccini si vedono attribuito il giusto spazio di cui necessitano.

A proposito di spazio, è possibile ed opportuno individuare i risultati raggiunti da Parmalat attraverso l'analisi del KPI, Quota Spazio, e confrontare il valore ottenuto con quello che l'azienda aveva prima del progetto.

L'azienda emiliana è passata da una presenza del 16,28% ad una del 33,04%, pertanto ha più che raddoppiato la sua Quota Spazio. Al fine di attribuire maggiore rilevanza e chiarezza a questo risultato, di seguito sono riportati due grafici a torta che rappresentano la segmentazione dell'assortimento del "Gigante" prima e dopo l'implementazione del progetto di *Category*.



Da qui emerge che i risultati conseguiti dalla Parmalat non solo sono importanti se osservati in modo isolato, ma lo sono ancora di più se paragonati con quelli dei *competitors*. Infatti, si ha che con il 33,04% l'azienda si pone nettamente come *category captain*, superando anche i valori del *private label*, con la diretta conseguenza

di risultare il marchio più diffuso tra gli scaffali del “Gigante” e quindi anche il più facile da trovare per il consumatore.

L’effettiva implementazione del progetto di *Category Management* verrà effettuata durante il mese di giugno, in quanto prima vi è la necessità di esaurire le scorte del precedente assortimento.

Terminata anche quest’ultima fase pratica, inizia il processo di rilevazione dei dati di *sell-out* per verificare i concreti ed effettivi vantaggi che il nuovo assortimento ha portato.

Tali analisi sono solitamente effettuate dopo 3, 6 e 12 mesi ed osservano sia i dati relativi ai prodotti Parmalat, in modo isolato, sia quelli dell’intera categoria. In entrambi i casi, al termine dell’anno, si effettua un paragone con i risultati raggiunti l’anno precedente; inoltre, per quelli ottenuti dal “Gigante” il confronto avviene anche con l’andamento della categoria del *benchmark* di riferimento, che in questo caso è la Lombardia.

L’obiettivo finale di ogni progetto di *Category* proposto da un produttore è di raggiungere una soluzione *win-win*, quindi comportando la necessità di raggiungere un risultato che sia proficuo tanto per l’azienda industriale quanto per il *retail* che lo mette in atto. Alla luce di ciò, per stabilirne il suo esito positivo, è necessario che i confronti effettuati nella fase di *sell-out* presentino dei valori positivi.

Data l’impossibilità di riportare questi risultati all’interno della trattazione ho effettuato delle stime che riportano l’aspettativa di crescita sia per la categoria che per Parmalat. In entrambi i casi, essa è stata calcolata attraverso il confronto tra il valore delle vendite *baseline* raggiunto con il vecchio assortimento e quello raggiungibile dopo l’implementazione.

Di seguito saranno riportati distintamente i percorsi seguiti per ottenere i due dati oggetto del confronto, sia per Parmalat che per la categoria

☞ VALORE DEL VECCHIO ASSORTIMENTO

Il “Gigante” ha fornito alla Parmalat i dati del 2018 relativi al prezzo medio delle singole SKU e al loro rispettivo volume di vendita; sebbene, quest’ultimo in forma spuria, in quanto parametrato a 100⁵⁵. Perciò è stato necessario depurarlo, attraverso un’analisi prodotto per prodotto volta a comprendere in quale *cluster* venissero effettivamente vendute le singole referenze, così da ottenere le quantità reali.

Acquisiti i dati necessari non è stato difficile trovare il valore vendite per il *retailer* e per l’azienda, come prodotto tra quantità e prezzo.

☞ VALORE DELL’ASSORTIMENTO POST-IMPLEMENTAZIONE

Per calcolare il valore delle vendite, raggiungibili con il nuovo assortimento dopo 12 mesi dall’implementazione, ho ipotizzato che le variabili quantità vendute e prezzo siano pari a quelle dell’anno precedente.

Questa supposizione mi ha permesso di limitare l’analisi all’incremento delle vendite *baseline*, inteso come differenza tra l’effetto *listing* e *delisting*. Infatti, sommando al *gap* esistente fra quest’ultimi il valore del vecchio assortimento, è possibile trovare la stima ricercata sia per Parmalat che per il “Gigante”.

Dalla tabella relativa agli effetti che i prodotti del marchio emiliano hanno subito⁵⁶, è possibile ricavare le quantità di venduto, sia relative all’effetto *listing* evidenziato in verde sia a quello di *delisting* contrassegnato rosso. Moltiplicando tali cifre per il rispettivo prezzo medio fornito dal *retailer*, è possibile ottenere i loro valori monetari. Un discorso a parte va fatto per il “Latte UHT Intero” da 1000 ml, inserito come nuovo prodotto nell’assortimento del “Gigante”. Infatti, non essendo presenti né le quantità storiche né il suo prezzo, è stato necessario cercarli all’interno della banca dati IRI, dove, preso come *benchmark* di riferimento la Lombardia, ho potuto calcolarne i valori medi.

⁵⁵ Cfr. nota 54, pag. 70

⁵⁶ Cfr. tabella pag. 77

Preso in considerazione l'intera matrice relativa all'assortimento del "Gigante", ho utilizzato il procedimento appena descritto per trovare, in un primo momento, il valore dell'incremento delle vendite *baseline* e successivamente quello complessivo per il *retailer*. All'interno di quest'ultimo rientrano sia i risultati della categoria del latte UHT sia quelli relativi a Panna e Besciamella.

Adesso, descritta la metodologia seguita nelle stime, è opportuno evidenziare l'entità dei risultati raggiunti. Di seguito è riportata una tabella che sintetizza quelli relativi alla Parmalat:

Parmalat

| Analisi pre-post revisione | Vendite Baseline in Valore |
|---------------------------------|----------------------------|
| Vendite assortimento precedente | 1.894.167,56 € |
| Vendite previste | 1.999.137,53 € |
| Incremento vendite Baseline | 104.969,97 € |
| Stima crescita del Delta | 5,54 % |

Questa riporta anche il valore percentuale della crescita delle vendite previste rispetto a quelle dell'assortimento precedente, che per l'azienda emiliana è pari a +5,54%. Sebbene tale risultato sia molto positivo, è possibile presupporre che nella realtà potrà ulteriormente crescere, in quanto le stime fin ora effettuate fanno capo alle stesse quantità di venduto dell'anno precedente. Infatti, considerati gli ottimi risultati ottenuti sia in termini di Quota Spazio che di Posti Pallets, è plausibile ipotizzare un incremento del volume di venduto.

Di seguito sono riportati i risultati conseguiti dal Gigante nella categoria del Latte UHT e in quella di Panna e Besciamella:

Gigante

| Analisi pre-post revisione | Vendite Baseline in Valore |
|--------------------------------------|----------------------------|
| Valore vendite anno precedente | 7.191.920,00 € |
| Stima vendite con nuovo assortimento | 7.500.193,22 € |
| Incremento vendite Baseline | 308.273,22 € |
| Stima crescita del Delta | 4,29% |

Per il *retailer*, la crescita prevista con l'implementazione del nuovo assortimento è pari al +4,29%.

Dai risultati emersi delle stime, è possibile confermare che l'efficienza del progetto di *category* effettuato da Parmalat consente di portare a casa, non solo una vittoria per l'azienda che lo promuove, ma anche per il distributore che lo mette in atto.

BENEFICI DELL'INTERNALIZZAZIONE

In sede di risultati, è doveroso riportare quelli generati dalla scelta di internalizzare il processo di *Category Management*, effettuata dalla Parmalat circa 8 anni fa. Infatti, tale mossa ha consentito di raggiungere benefici sia in termini qualitativi che quantitativi.

Riguardo al secondo aspetto si registrano vantaggi in due direzioni:

- Riduzione dei costi
- Incremento delle performance

È possibile comprendere l'entità del valore del primo risultato, attraverso un'analisi volta a confrontare le spese dell'opzione *make* con quelle della *buy*.

Inizialmente, Parmalat acquistava il progetto di *Category* dalle società di consulenza adibite a farlo, così come continuano a fare gran parte delle aziende industriali che erogano questo servizio aggiuntivo al cliente. Le spese da sostenere erano di due tipi: la prima relativa alle fasi del processo che vanno dall'analisi di scenario alla revisione assortimentale⁵⁷, l'altra corrispondente alla designazione e implementazione di un singolo *display*.

Nel primo caso le spese si aggiravano tra 20 e i 40 mila euro, mentre la realizzazione di un planogramma per il singolo punto vendita richiedeva tra i 1.300 e i 3.000 euro, a seconda del numero di punti vendita da realizzare⁵⁸.

Da qui è possibile determinare che, se fosse stato acquistato esternamente, il costo relativo al progetto effettuato con il "Gigante" sarebbe stato pari a circa 90.000 euro.

⁵⁷ Cfr. il processo di *Category Management* effettuato per il cliente Cannillo nella categoria Succhi UHT dalla società di consulenza IRI, pag. 37

⁵⁸ Valori ricavati dagli storici delle spese sostenute dall'azienda nei progetti precedenti.

L'ipotesi *make* prevede di sostituire le attività svolte dalla società di consulenza con l'utilizzo di due *software* specifici. Il primo, *IRI Ax advantage category suite*, utilizzato per svolgere le analisi ed effettuare la revisione assortimentale, ha una spesa annua che si aggira tra i 25 e i 35 mila euro, mentre il secondo, *Spaceman* di Nielsen, volto a consentire la costruzione del display, costa tra 1.800 e 3.000 euro all'anno.

In questo caso la spesa annua sostenuta dalla Parmalat è pari a circa 30.000 euro.

Nell'intera analisi non sono stati considerati i costi relativi alle informazioni di mercato acquistate dalle banche dati, in quanto esse non rappresentano una risorsa unicamente sfruttata dal *Category Management* ma condivisa anche con le altre funzioni aziendali. Pertanto, questi dati sarebbero indipendentemente comprati sia che l'azienda decida di applicare l'ipotesi *buy* sia che opti per quella *make*.

Presi i valori dei due costi complessivi appena calcolati e confrontati con la stima dell'incremento delle vendite *baseline*, ottenute con l'implementazione del progetto, emerge che nell'ipotesi *buy* il differenziale è di circa 15 mila euro, mentre i profitti che si registrano con l'opzione *make* si aggirano attorno agli 85.000 euro. Inoltre, mentre nel primo caso i costi devono essere sostenuti ogniqualvolta vi sia l'intenzione di avviare un nuovo processo di *Category*, nel secondo si ha un pagamento unico con cadenza annuale. Internalizzando il processo è dunque possibile ammortizzare la spesa avviando collaborazioni anche con clienti più piccoli, per i quali sostenere i costi dell'opzione *make* non sarebbe redditizio.

L'incremento delle performance ottenuto è osservabile attraverso un'analisi condotta sui risultati raggiunti, sia per Parmalat che per il cliente, nella categoria del latte UHT con il progetto di *Category*, prima e dopo la scelta di internalizzazione del processo.

Il campione su cui ho condotto le rilevazioni è costituito da 8 clienti della Parmalat, caratterizzati per una quota di mercato più o meno in linea. Fra questi 4 hanno avviato la collaborazione con l'azienda prima che questa optasse per l'opzione *make*, mentre gli altri 4 dopo.

Il metro di paragone utilizzato è, come nel caso del "Gigante", il confronto delle vendite *baseline* registrate a distanza di un anno. Da qui, i valori dei risultati ottenuti sono stati sintetizzati in quattro percentuali, che esprimono le medie della crescita sia per il cliente che per l'azienda, prima e dopo l'implementazione.

È possibile raggruppare questi valori per evidenziare i risultati conseguiti dai due soggetti coinvolti, pertanto si ha che:

- Il cliente ha conosciuto il passaggio dal +3,8% al +4,5%.
- La Parmalat è passata dal +4% al +6,8%.

I benefici qualitativi possono essere puntualmente descritti utilizzando un modello del tipo “azione-conseguenza”. Esso prevede di descrivere le attività aggiuntive svolte dall’azienda rispetto al “tipico” processo e alle conseguenze che queste portano. Fra queste è possibile individuarne tre:

- ☞ La mappatura dei punti vendita del cliente: è la fase volta a stabilire la soluzione più idonea in termini di numero di referenze da tenere in assortimento, effettuata attraverso un’analisi negozio per negozio con l’obiettivo di misurare le dimensioni della categoria e successivamente confrontarle con il *benchmark* di riferimento. Essa fornisce un servizio aggiuntivo a quello di revisione assortimentale “classica”, volta esclusivamente a determinare i *brand* da tenere in assortimento, in quanto consente di individuare quanti diversi tipi di prodotto avere sugli scaffali. Il cliente sentendosi maggiormente seguito sarà più propenso non solo ad avviare una collaborazione ma ad intraprendere un vero e proprio rapporto di *partnership*.
- ☞ La creazione di *display ad hoc*: prevede di partire da una matrice generale dei prodotti che compongono l’assortimento, per poi “taylorizzarla” nei singoli punti vendita, tenendo in considerazione non solo le differenze dimensionali esistenti fra gli stessi ma valutando anche la presenza dei diversi localismi. Ciò consente di raggiungere un’elevata efficienza nella costruzione del planogramma, incrementando il valore dell’offerta erogata al cliente, che di conseguenza apprezza e ripaga concedendo la possibilità di utilizzare materiali personalizzati negli strumenti di *visual merchandising*.
- ☞ L’escuzione di un processo personalizzato per il cliente: viene data la massima disponibilità a cooperare, accompagnando il cliente nella gestione delle eventuali complessità che possono sorgere nel corso del processo. Mettersi a completa disposizione, consente di instaurare un legame con il cliente che, se soddisfatto per il servizio ricevuto e le performance ottenute, spesso ricambia sponsorizzando e pubblicizzando l’azienda agli altri *retailer*. Fatto,

quest'ultimo, che avviene con maggiore frequenza quando il soggetto fa parte di un gruppo commerciale.

A proposito di quest'ultimo punto, si è verificata una chiara dimostrazione in occasione del progetto avanzato con il “Gigante”. Infatti, ancor prima di implementarlo, il team del *Category Management* ha ricevuto una chiamata da un *retailer*, rientrante nel gruppo Selex, con l'intento di avviare una collaborazione con Parmalat.

CONCLUSIONI

Il *Category Management* ha costituito l'oggetto del mio lavoro, che è stato finalizzato ad evidenziare l'importanza centrale che esso assume nelle relazioni tra industria e distribuzione, due mondi che non possono procedere su due binari paralleli, bensì su una rotaia unica, per raggiungere la massima efficienza.

Nello scenario di un mondo che dall'industrializzazione s'avvia all'automazione e di una realtà socio-economica, sempre più competitiva e sottoposta a molteplici sfide il *Category Management* assume un ruolo centrale, tanto che da avere per così dire l'“obbligo” di esistere. Infatti, le relazioni, che si istaurano tra industria e distribuzione, sono complesse e particolari da gestire.

In tutti i vari cambiamenti che si sono verificati l'obiettivo del *Category* resta comunque lo stesso, perché è quello di perseguire la soddisfazione dell'azienda e del consumatore finale. Si tratta di uno scopo semplice a dirsi, ma non altrettanto a raggiungersi pienamente. Infatti, si richiede l'intervento di molteplici competenze e saperi che vanno dall'economia alla psicologia, proprio perché entrano in gioco fattori di diversa natura, che richiedono la copatetezza di un *team* molto collaborativo e pronto a mettere in gioco tutte le risorse.

Al di là dell'argomento interessante e attuale, la cosa nuova per me è stata rappresentata da come e dove avrei svolto questo lavoro. Si è trattata di una tesi sperimentale dopo quella compilativa con cui ho concluso il primo triennio di studi universitari. Dopo anni di studi esclusivamente fatti sui libri mi sono sentito chiamato in causa in prima persona e a rendermi operativo. Ciò mi ha richiesto di esprimere altre risorse e di mettermi alla prova in un lavoro concreto da effettuare insieme a tante altre figure diverse, oltre che ai docenti con cui mi ero confrontato fino a quel momento.

Per quanto riguarda il dove, mi aspettava Parma, sede della ben nota azienda Parmalat. Qui ho collaborato al mio primo grande progetto di *Category Management*.

Questo lavoro mi ha portato a relazionarmi digitalmente con “Il Gigante”, un'azienda che necessitava di consulenza.

Il lavoro è stato impegnativo perché ha richiesto tutta una serie di studi effettuati negli ultimi anni relativamente alle due categorie del Latte UHT, della Panna e Besciamella. Sono emersi dati interessanti che hanno resa necessaria una revisione assortimentale.

Il *team* di Parmalat non si è risparmiato e, oltre alle consuete procedure, si è prodigato anche in altre aggiuntive, come quella di mappatura dei punti vendita, che rientra nel processo di *Category*. L'internalizzazione di quest'ultimo è il risultato di una precisa scelta che l'azienda emiliana ha operato al fine di ottenere dei vantaggi in termini non solo quantitativi ma anche qualitativi.

Sotto il primo aspetto, i risultati testimoniano ed evidenziano che tale mossa ha consentito una notevole riduzione delle spese, introducendo la possibilità di avviare collaborazioni con clienti più piccoli. Inoltre, ha portato ad un incremento delle *performance*, contribuendo a raggiungere risultati migliori tanto per l'azienda quanto per il *retailer*.

I benefici dal punto di vista qualitativo sono concretamente riscontrabili nei rapporti più collaborativi e costruttivi con il distributore. Infatti dal "Gigante" sono state ottenute la concessione di utilizzare materiali personalizzati nel *visual merchandising* e l'acquisizione di un nuovo distributore del gruppo Selex, grazie alla sua sponsorizzazione.

Grazie all'implementazione del progetto di *Category Management* le stime dei risultati raggiungibili da qui ad un anno sono pari a un +5,54% per Parmalat e +4,29% per "Il Gigante", pertanto confermano la sua capacità di procurare un risultato *win-win*.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo lavoro non posso fare a meno di ringraziare sinceramente tutti coloro che lo hanno reso possibile e mi hanno consentito di fare un'esperienza stimolante di crescita e di arricchimento professionale, culturale e, aspetto non meno importante, umano.

Ringrazio per primo il Professor Daniele D'Ambrosio che, assecondando l'interesse suscitato in me da una lezione tenuta presso la Luiss dal Dott. Maurizio Bassani per conto della Parmalat, mi ha proposto questo tema di studio. Successivamente si è preoccupato di creare il contatto per favorire il mio ingresso presso l'azienda.

Mi ha seguito costantemente e scrupolosamente nelle varie fasi del lavoro con la stessa dedizione e passione che avevo già sperimentato nel suo corso di Gestione dei Processi commerciali e delle Reti di vendita.

Ringrazio l'intera azienda Parmalat con il suo personale sempre puntuale e responsabile nell'esercizio dei ruoli ricoperti, ma anche accogliente e disponibile, a partire dal Dott. Maurizio Bassani, Direttore Vendite Parmalat Italia e AD Centrale del Latte di Roma. Lo ringrazio sentitamente per avermi introdotto in un ambiente per me nuovo e per non aver mancato di fornirmi materiale e consigli utili alla stesura dell'elaborato.

Ringrazio Francesco Pino, Customer Category Manager, che è stato il mio tutor. Si è dimostrato una vera guida in tutti i sensi e mi ha seguito costantemente, supportandomi con ricchezza di materiale e le adeguate spiegazioni e suggerimenti. Infine, ma non ultimi sento di dire "Grazie, grazie, grazie!" ai miei genitori che hanno sempre assecondato i miei interessi e le mie scelte sostenendomi in tutti i sensi, ma al tempo stesso lasciandomi libero di fare esperienze costruttive, come è stata quella presso la Luiss e per finire l'ultima alla Parmalat. Hanno creduto in me ed io mi sono messo in gioco e impegnato a fondo per non deluderli.

Un grazie va anche al mio fratellone che, avendo percorso prima di me la mia stessa strada, non mi ha fatto mancare i suoi consigli, oltre all'affetto di sempre.

BIBLIOGRAFIA

- T. COLIN CAMPBELL. THOMAS M. II CAMPBELL. *The China study. Lo studio più completo sull'alimentazione mai condotto finora. Sorprendenti implicazioni per la dieta, la perdita del peso e la salute a lungo termine.* Macro Edizioni nel 2011.
- FRANCESCA GENNARI, *Category Management e vantaggio competitivo.* G. Giappichelli, Torino. 2004.
- DANIELE FORNARI, *Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali.* Egea, Milano, 2018.
- S.M. BRONDONI, *Market-Space Management*, in *Symphonya. Emerging Issues in Managment*, n. 1, 2002.
- SERGE COGITORE, *Le Category Management*, Dunond, LSA, Paris, 2003.

SITOGRAFIA

- http://www.parmalat.com/it/il_gruppo/mission/
- https://www.parmalat.it/media/Quaderno-del-Latte_Veronesi.pdf
- http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/mondo_agricolo/2019/04/17/latt-e-al-via-campagna-di-comunicazione-contro-le-fake-news_439a6ce9-9457-46d3-aaf4-6301677df9b7.html
- http://www.assolatte.it/it/home/salute_benessere_detail/1433415663036/1434038867410
- https://www.okpedia.it/effetto_di_sostituzione
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/cannibalizzazione/>
- http://www.agroqualita.it/doc/reg_ce_853_2004.pdf
- <https://docplayer.it/12099356-II-latte-e-l-industria-lattiero-casearia.html>
- http://www.vetinweb.it/cm_siv/sites/default/files/LINEE%20GUIDA%20LATTIERO%202013.pdf
- http://www.ompz.it/fileadmin/user_upload/Latte_2018_completo_per_link_OMPZ.pdf

- <https://gs1it.org/migliorare-processi/relazione-industria-distribuzione-best-practice-ecr/albero-categorie-classificazione-condivisa-prodotti/>
- http://www.treccani.it/enciclopedia/colloide_%28Dizionario-delle-Scienze-Fisiche%29/
- http://www.treccani.it/enciclopedia/emulsione_%28Dizionario-delle-Scienze-Fisiche%29/
- <https://www.foodweb.it/2018/02/biologico-2017-lanno-del-boom/>
- <https://www.foodweb.it/2019/01/boom-di-latte-e-yogurt-biologici/>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Muda_\(termine_giapponese\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Muda_(termine_giapponese))

ABSTRACT

INTRODUZIONE

Agli inizi degli anni '90 del secolo scorso viene formalizzato il *Category Management* nell'ambito del *Trade Marketing*. Il nuovo strumento gestionale è accolto a pieno titolo da tale disciplina, che mira a regolare i rapporti commerciali tra il mondo industriale e quello della Grande Distribuzione Organizzata.

È stata proprio quest'ultima che fin dagli inizi, data la sua stessa natura strutturale, l'ha adottato, mentre la maggioranza dei produttori ha preferito, almeno fino ad oggi, approcciare ai *retailer* attraverso leve prevalentemente orientate a garantire i loro interessi.

I *player* più grandi ed influenti del settore, consapevoli dei vantaggi derivanti dall'utilizzo appropriato di questo strumento, se ne avvalgono in un'ottica *win-win*, secondo la quale a vincere non è solo l'azienda che lo promuove ma anche il distributore che lo implementa.

Su questo scenario la Parmalat, il più grande produttore italiano di latte, si evidenzia per la specificità con cui ha fatto del *Category Management* uno strumento "tutto suo". Il mio studio infatti si è incentrato sul processo di *Category Management* in adozione presso la Parmalat, evidenziando le differenze sussistenti tra questo e quello "tipicamente" utilizzato dagli operatori industriali.

Risale a circa 8 anni fa la scelta decisiva della azienda di non acquistarlo più da società di consulenza, bensì di strutturarla completamente al suo interno.

L'opportunità offertami di osservare da vicino lo sviluppo della collaborazione instaurata tra l'azienda e "Il Gigante", distributore operante prevalentemente nella zona lombarda, mi ha consentito di effettuare un'analisi chiara e puntuale degli effetti prodotti da tale innovazione.

Il lavoro si articola nelle tre parti seguenti.

- Nella prima, dopo la presentazione del panorama del settore lattiero-caseario italiano, si analizzano le due categorie di Latte UHT, Panna e Besciamella, oggetto di studio.

- La seconda parte illustra il *Category Management*, quindi ne viene presa in considerazione una struttura “tipo” a cui fa riferimento un progetto commissionato dalla Parmalat, prima di optare per l’opzione *make*.
- Nella terza parte viene minuziosamente elaborato il progetto commissionato dal “Gigante”, quindi vengono discussi i risultati raggiunti dallo stesso e quelli conseguiti attraverso l’innovazione dell’internalizzazione operata dalla Parmalat.

CAPITOLO 1: L’INDUSTRIA LATTIERO – CASEARIA: LA PARMALAT

Il latte, un alimento antico, ha segnato il percorso di millenni, accompagnando la nostra storia.

Nel tempo abbiamo assunto piena consapevolezza di questo alimento, tanto da associare alla sua funzione “prestazionale” una valenza “simbolica” ed “emotiva”, che gli conferisce un valore aggiunto.

Il mercato lattiero-caseario in Italia totalizza un giro di affari annuo intorno ai 15 miliardi di euro.

Continua la crescita, affermatasi negli ultimi anni, dei prodotti a base vegetale, come testimonia l’ampliamento della loro presenza all’interno della categoria dei prodotti vaccini. Un altro dato rilevante da evidenziare è, nel già affermato ambito del Biologico, il recente incremento delle vendite del Latte UHT, che nel 2018 ha registrato una crescita del 32,8% rispetto all’anno precedente.

Riguardo al latte vaccino non mancano dei pregiudizi, dovuti ad un errata informazione o a una vera e propria mancanza di essa.

Per ovviare alla disinformazione nel 2017 la Parmalat si è impegnata a commissionare alla Fondazione Umberto Veronesi una ricerca mirata.

Dal canto suo il Ministero dell’agricoltura si è fatto carico di promuovere una campagna finalizzata a sensibilizzare la popolazione nei confronti dell’eccellenza del latte italiano.

Per quanto riguarda la storia della Parmalat, la sua nascita risale al 1961 ed è dovuta a un’“intuizione” di Calisto Tanzi, un giovane senz’altro vivace ed intelligente, per di

più arricchito da un'esperienza di viaggio nel Nord Europa. Sua è l'idea innovativa di vendere il latte nel formato Tetra Pak. Segue il successo immediato, destinato a fare la fortuna della Parmalat fino al 2003, anno in cui esplose lo scandalo delle società del gruppo che vengono ammesse alle procedure di Amministrazione Straordinaria.

Le sue sorti si risollevarono nel 2011, allorché la Parmalat S.p.A. passa sotto il controllo del gruppo francese Lactalis, che nel 2019 la acquisisce definitivamente.

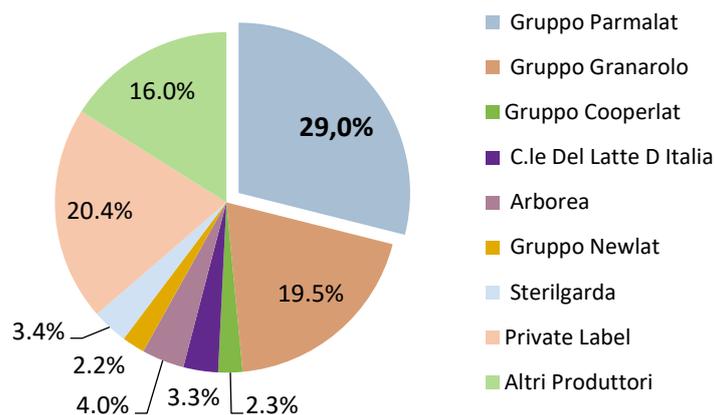
Attualmente l'azienda emiliana vanta quattro grandi marchi nazionali:

- Parmalat
- Santal
- Chef
- Zymil

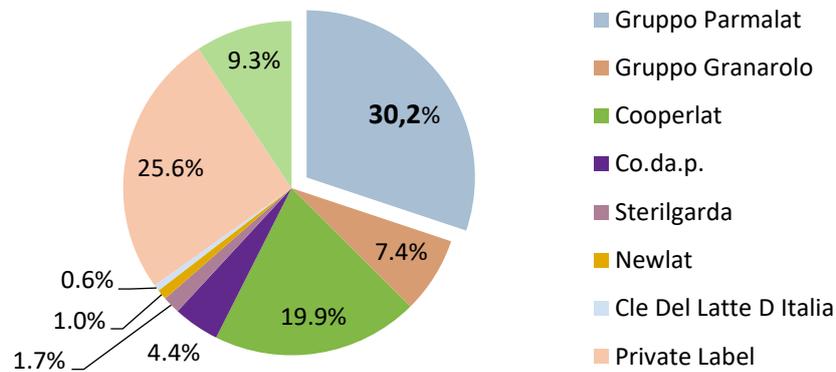
In questo lavoro si considerano in particolare la categoria di Latte UHT commercializzato dalla Parmalat con il primo e l'ultimo marchio suddetti e la categoria di Panna e Besciamella commerciate sotto il nome Chef.

Nel 2018 il Latte UHT ha registrato una contrazione relativa sia al volume sia al valore di vendite, che risultano rispettivamente pari al -2,4% e al -2,3%. Il fatturato totalizzato ammonta a 952.908.760 euro.

Il grafico presenta la segmentazione del mercato del latte UHT nel 2018, in rapporto ai maggiori *competitors*, secondo i termini percentuali del volume delle vendite.



Nel 2018 la “Panna UHT” ha registrato una lieve contrazione del volume delle vendite, pari al -0,8%, a cui ha risposto un incremento del valore del venduto di 1,3 punti percentuali, per cui il suo mercato si è assestato sui 62.681.376 di euro. È possibile vedere di seguito la segmentazione del mercato della panna nel 2018 in rapporto ai maggiori *competitors*, secondo i termini percentuali del volume delle vendite.



Non ci soffermiamo sulla Besciamella, dato il modesto contributo che essa apporta alla categoria.

Parmalat ha commissionato all’azienda di consulenza “QT marketing research” un’analisi sul comportamento del consumatore di fronte agli scaffali del latte. A questo scopo è stata effettuata un’indagine sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

Panna e Besciamella rappresentano una categoria che può essere definita di completamente per un *retailer*, in quanto si caratterizza da un’elevata pianificazione a casa e con una limitata capacità di generare traffico se non in alcuni periodi dell’anno, come quelli delle festività di Pasqua e Natale.

Ci dà dimostrazione che il loro acquisto sia programmato il tempo medio speso davanti lo scaffale per la besciamella e per la panna, che è rispettivamente 18 e 19 secondi, mentre la media del *grocery* si aggira intorno ai 72.

CAPITOLO 2: IL *CATEGORY MANAGEMENT*

Il *Category Management*, occupandosi di gestione della categoria che è l'unità di riferimento per l'analisi dei risultati, si caratterizza propriamente come quel processo interattivo e interfunzionale tra Industria e Distribuzione che mira a perseguire un obiettivo chiave, ineludibile: il migliore soddisfacimento delle attese dell'azienda e del consumatore finale.

“Migliore”, comparativo dell'aggettivo buono, non è un attributo che si raggiunge una volta per tutte, bensì indica un *continuum* che è costantemente in progresso, dato che sottintende il secondo termine di paragone, quindi vale come migliore di quello che già è e sarà. Infatti, in vista dello scopo prefisso, individuato un linguaggio comune, basato su una condivisione “verticale” dei rispettivi *know-how*, si può e si deve lavorare ulteriormente per consentire alla distribuzione e all'industria una puntuale verifica della redditività e del posizionamento della propria offerta.

Il *Category Management* si articola nelle seguenti fasi:

- Definire la categoria secondo il criterio *product based*, stabilendo grazie all'“Albero delle Categorie” un *cluster* di offerta standardizzato.
- Stabilire in quale dei seguenti quattro posizionamenti o ruoli rientra la categoria:
 - a. Destinazione
 - b. Routine
 - c. Sviluppo
 - d. Servizio
- Identificare il gap esistente tra le *performance* attuali e quelle desiderate, attraverso un confronto con il *benchmark di riferimento*.
- Stabilire quale delle seguenti strategie mettere in atto:
 - a. Traffico
 - b. Transazioni
 - c. Marginalità
 - d. Cassa
 - e. Entusiasmo
- Individuare le tattiche promozionali e di *merchandising* che permettano di effettuare la fase di implementazione nei punti vendita nel modo più efficiente.

- Effettuare una *review*, attraverso i dati di *sell-out* e di altri indicatori di *performance*.

Il percorso storico che ha caratterizzato il mercato del largo consumo, passato da un “economia di scarsità” ad un eccesso di domanda, consente di comprendere quali sono stati gli stimoli e le necessità che hanno portato all’ideazione e diffusione del *category*.

L’obiettivo di un progetto di *Category Management* intrapreso da un’azienda di produzione a favore di un *retailer* è volto a identificare il *display* ideale da implementare nei punti vendita, raggiunto con una revisione assortimentale.

Per tracciare il percorso che solitamente viene seguito dagli operatori del largo consumo, è possibile far riferimento ad un lavoro commissionato 10 anni fa da Parmalat a IRI al fine di effettuare una revisione assortimentale.

La società di consulenza ha svolto le seguenti fasi proprie del processo di *category*:

- Analisi di scenario, volte a definire con chiarezza quello che è il segmento di mercato della categoria, specificando la situazione della zona geografica di riferimento.
- Confronto con il *benchmark* che consente di stabilire l’*opportunity gap*, ovvero la quantificazione degli scostamenti di performance tra azienda e zona di riferimento.
- Revisione assortimentale mirata ad individuare quali tra le seguenti azioni mettere in atto sui prodotti del cliente:
 1. Confermare
 2. Delistare
 3. Listare
 4. Continuare a non tenere in assortimento

Acquistato questo pacchetto di attività il produttore porta al cliente la nuova proposta assortimentale correlata dai propri criteri di *merchandiser* concretizza in un planogramma ideale. Eccetto le aziende industriali che sono in possesso di *software* specifici, le altre devono pagare anche la costruzione di ogni *display*.

Prima di implementare il progetto su tutti i punti vendita, viene effettuato il *market test*, tramite l'introduzione del suddetto display in alcuni di essi, al fine di ottenere dal mercato conferma della sua efficienza.

L'ultima fase che svolgono le imprese è quella di un'analisi dei dati di *sell-out* finalizzata alla verifica dei risultati prodotti dal nuovo *display* in relazione sia al distributore sia all'azienda produttrice.

La volontà e la determinazione della Parmalat di distinguersi dai *competitors* e di agire in modo reattivo all'evoluzione del mercato l'hanno spinta ad effettuare una scelta innovativa: internalizzare l'intero processo.

La fiducia del cliente risulta condizione necessaria per attuare l'implementazione del progetto di Category sull'intera catena distributiva. Un primo passo per guadagnarsela è l'illustrazione dei *case history*, ovvero delle passate esperienze che l'impresa ha avuto con altri clienti, dalle quali risulta che il progetto porta a risultati positivi sia per il produttore che per il distributore.

La Parmalat, effettuando negli anni diversi progetti, è riuscita ad accantonare una buona mole di dati, quindi si è provvista di un corredo prezioso da sfruttare nel futuro. L'internalizzazione del processo ha portato l'impresa ad una maggiore efficacia ed efficienza in termini sia di tempo che di qualità dell'offerta erogata al cliente.

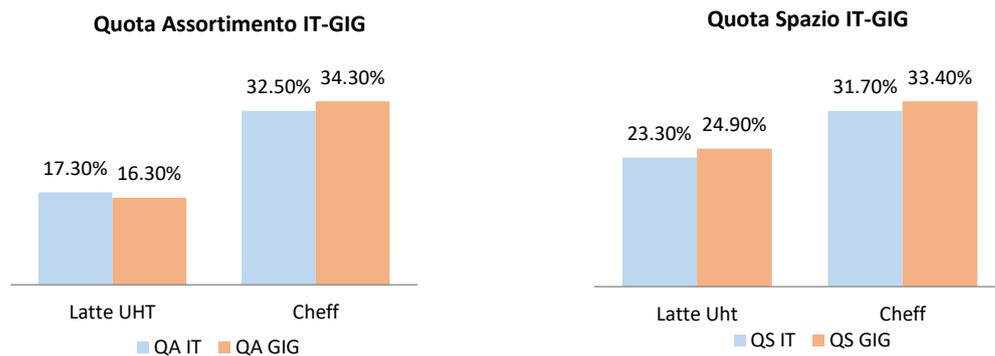
Ciò consente non solo il raggiungimento di ottimi risultati quantitativi, ma consente anche la creazione di un vero e proprio rapporto di *partnership*.

CAPITOLO 3: PROGETTO DI *CATEGORY MANAGEMENT* CON “IL GIGANTE”

Il progetto di *Category Management* avviato dalla Parmalat ha previsto la rivalorizzare l'assortimento dell'azienda di distribuzione, “Il Gigante”, nella categoria

del Latte UHT e in quella di Panna e Besciamella. Nella trattazione esso risulta impostato attraverso l'articolazione dei tre incontri corrispondenti a quelli realmente avvenuti tra l'azienda e il cliente.

Preliminarmente è stata curata la preparazione al primo incontro. In questa fase la Parmalat ha preso visione della sua posizione presso il cliente rapportandola a quella che ha nel panorama italiano, attraverso l'analisi di due KPI, Quota Spazio e Quota Assortimento.



È seguito, a Dicembre 2018, il primo incontro, in cui sono stati definiti gli obiettivi da raggiungere:

1. Incremento dei fatturati dello scaffale evidenziando le categorie più performanti.
2. Ottimizzare lo stock dei prodotti.
3. Agevolare il consumatore nella scelta dei prodotti.

Si è resa innanzitutto necessaria la realizzazione di una segmentazione ideale degli scaffali del Latte UHT e di quello di Panna e Besciamella.

Per entrambi è stato utilizzato un modello di *display* del tipo “verticale per segmento-orizzontale per marca”, in quanto il consumatore è orientato a scegliere prima il segmento di consumo, poi la marca che preferisce.

Ponendo sullo stesso piano orizzontale i prodotti è possibile ricreare l'effetto “macchia” di colore che consente una più facile comprensione dello scaffale e stimola il consumatore ad effettuare acquisti d'impulso. La quantità di spazio che viene attribuita al singolo segmento è direttamente proporzionale alla redditività che questo produce. Altrettanto vale per il numero di *facing* presenti all'interno di ogni segmento, che sono in relazione alle quote di mercato. La disposizione dei prodotti sugli *shelf*

dipende sia dal posizionamento che il marchio ha sul mercato sia dagli studi effettuati sul comportamento d'acquisto del consumatore

La Parmalat ha tenuto a ricordare al cliente i risultati raggiunti congiuntamente attraverso il precedente progetto di *Category Management* sviluppato in rapporto alla categoria dei succhi UHT. Ne sono chiara testimonianza i dati registrati, relativi all'incremento del +8,6% del volume di vendite *baseline* per "Il Gigante", che pertanto ha superato considerevolmente il +2,5% registrato dalla Lombardia.

A febbraio 2019 si è tenuto il secondo incontro. Nell'arco di tempo intercorso tra la prima e la seconda visita, il *team* del Category Management ha avuto modo di preparare la parte analitica del processo che risulta articolata nel modo seguente:

- Analisi di scenario delle categorie prestabilite e confronto con il *benchmark*
- Mappatura dei punti vendita
- Revisione assortimentale e display ideale delle diverse categorie

Le analisi di scenario sono state effettuate sul cliente e sull'area geografica in cui il *retailer* è più presente, la Lombardia. Esse hanno avuto come oggetto distintamente il Latte UHT, la Panna e la Besciamella.

Riguardo al *benchmark* di riferimento sono stati analizzati le vendite e i relativi *trend* in valore e volume, le promozioni e l'assortimento.

Quest'ultimo, che esprime la relazione tra il peso che ogni referenza ha sul totale della categoria con il valore di vendite prodotte, è l'oggetto del confronto effettuato con il *retailer*. Infatti, da qui si possono cogliere le differenze tra le strutture assortimentali dei due soggetti, in modo da far emergere i rispettivi punti di forza e di debolezza.

La mappatura dei punti vendita è una fase specifica propria del processo di *Category Management* adottato dalla Parmalat, che segna la differenza rispetto a quello "classico". Tale attività consente di porre sotto analisi l'*opportunity gap* relativo alle dimensioni e alle proporzioni strutturali più idonee in cui settare l'assortimento del cliente, così ottenerne l'impostazione più efficace ed efficiente.

Sulla base dei dati raccolti durante le indagini è stato possibile proporre una soluzione ideale volta a ridurre il numero di referenze. Essa prevede di tenere in considerazione

per un verso i centimetri di riferimento del *benchmark* e per un altro l'esposizione lineare media del "Gigante".

Dall'incrocio di queste due variabili si ottengono i seguenti risultati:

| | LATTE UHT | | | | BEV. VEGETALI | | | | PANNA E BESCIAPELLA | | | |
|---------------------|----------------|---------|----------|------------------|----------------|---------|--------------|------------------|---------------------|---------|----------|------------------|
| | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Post | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Trattate | Cm per referenza | Esp Lineare Cm | Ref Pre | Ref Post | Cm per referenza |
| GIGANTE IPER | 5.523 | 59 | 55 | 100 | 969 | 65 | 44 | 22 | 849 | 45 | 37 | 23 |
| GIGANTE SUPER STORE | 2.230 | 52 | 37 | 61 | 499 | 52 | 26 | 20 | 669 | 44 | 33 | 20 |

La

La revisione assortimentale va ad individuare la tipologia di prodotto da tenere sullo scaffale del cliente, valutando l'*opportunity gap* attraverso l'analisi di un rilevante KPI, la rotazione delle vendite. Parmalat svolge questa fase attraverso l'utilizzo di uno specifico *tool*, *IRI aX*, che consente di effettuare un incrocio tra i dati generati dal distributore e quelli del cliente. Da qui è stata elaborata una proposta mirata ad individuare quali prodotti confermare o togliere dall'assortimento del cliente e quali invece aggiungere fra quelli performanti, attualmente presenti solo sul mercato.

Al termine dell'incontro è stata data al *retailer* una tangibile dimostrazione della capacità di effettuare un *display* ideale, fornendone un esempio grafico.

La Parmalat, grazie all'utilizzo del *tool*, *Spaceman Professional Nielsen*, non solo ha la facoltà di svolgere questa attività, ma è anche in grado di creare un *planogramma ad hoc* per tutti punti vendita, tenendo in considerazione le loro differenze dimensionali e l'eventuale presenza di localismi

Nel terzo ed ultimo incontro, tenutosi a Maggio 2019, sono state prese in considerazione e discusse le revisioni effettuate dal cliente in merito alla proposta assortimentale presentata in quello precedente.

Da qui è emerso che il *team* del *Category* non opera isolatamente, ma richiede l'apporto sia degli operatori del mondo delle vendite che di quelli del marketing.

Infatti, le conoscenze dei primi hanno consentito di sostenere le controproposte effettuate dalla Parmalat in due direzioni: prodotti da tenere in assortimento e posti pallet.

Mentre risulta chiaro l'obiettivo di convincere il *retailer* a reinserire nell'assortimento i prodotti del marchio emiliano esclusi dalla revisione, il discoroso sui pallet necessita di un approfondimento. Infatti, questo tema è stato trascurato negli incontri precedenti, in quanto "Il Gigante" ha da sempre utilizzato politiche diverse nei vari punti vendita. Da qui che è sorta la necessità della Parmalat di richiedere al *retailer* un *ranking* che ponesse in ordine di importanza le diverse referenze, così da ottenere una struttura fissa nell'aggiudicazione dei posti pallets.

È proprio su questa classifica che è stato richiesto l'apporto dei venditori, al fine di proporre una revisione che tenga conto sia delle rotazioni di vendita sia del servizio di offerta erogato.

Gli operatori del *marketing* sono stati coinvolti nella scelta degli elementi utili ad attuare un impattante *visual merchandising*, che è stato effettuato attraverso i tre seguenti strumenti:

- *Shelf tray*
- *Shelf wings*
- *Crowner*

Il "Gigante" ha acconsentito alla richiesta di riportare su ognuno di questi strumenti forme, colori e grafiche che indirettamente richiamino il marchio Parmalat, senza specificarne il nome. Ciò consente di effettuare un'attività di marketing indiretto, in quanto il consumatore, trovandosi di fronte a queste immagini, viene inconsapevolmente spinto ad acquistare d'impulso i prodotti del marchio emiliano.

RISULTATI RAGGIUNTI

Per definire con chiarezza i risultati che la Parmalat ha ottenuto con il suo progetto di *Category Management* si rende opportuno analizzare separatamente i seguenti punti:

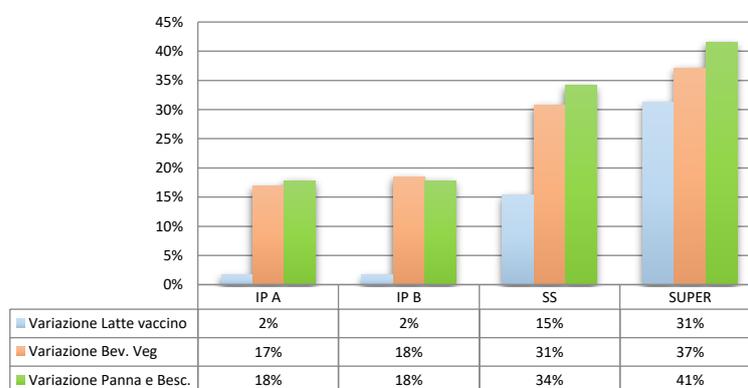
- Esiti delle proposte del terzo incontro
- Risultati e stime dell'intero processo

- Benefici dell'internalizzazione.

Dal primo punto preso in esame emerge che la Parmalat non solo ha ottenuto la conferma della completa attuazione della controproposta assortimentale, ma ha anche conseguito un risultato addizionale con la reintroduzione di un prodotto che era stato escluso. Anche riguardo ai posti pallet le modifiche proposte sono state pienamente accolte con un incremento del numero degli stessi a favore di Parmalat pari al 59,1%.

Lo sviluppo dell'intero progetto di *Category Management* ha portato a tre risultati:

- ☞ Riduzione quantitativa delle referenze, come risulta sintetizzata dal seguente grafico.



Esso non specifica che, all'interno della categoria di Panna e Besciamella, i prodotti che hanno conosciuto una maggiore riduzione sono stati quelli a base vegetale. Proprio la restrizione di quest'ultima tipologia di referenze nel suo insieme ha consentito a quelle "vaccine" di acquisire lo spazio di cui necessitano tra gli scaffali del *retailer*, soprattutto in relazione ai *cluster* Superstore e Superette.

- ☞ Crescita della Quota Spazio: la Parmalat da una presenza pari al 16,28% sugli scaffali del cliente è passata a registrarne una pari al 33,04%, per cui attualmente risulta il *captain category* nell'assortimento del "Gigante".
- ☞ Incremento del valore per Parmalat e per "Il Gigante", quale risulta dalle stime che ho effettuato in vista di stabilire i risultati che i due soggetti conseguiranno da qui ad un anno. Al valore delle vendite *baseline*, raggiunto nel 2018, è stato aggiunto quello ottenuto dalla differenza tra gli effetti *listing* e *delisting*, così da ottenere il valore complessivo che sarà conseguito grazie all'implementazione. Quest'ultimo, paragonato a quello del 2018, consente una stima previsionale della crescita dalle due

aziende. Infatti, il delta che ne scaturisce è pari al + 5,54% per Parmalat ed al +4,29% per “Il Gigante”.

La scelta di internalizzare il processo di *Category Management* ha consentito di raggiungere benefici in termini sia qualitativi che quantitativi.

Riguardo al secondo aspetto si registrano vantaggi in due direzioni:

- Riduzione dei costi, raggiunta grazie alla sostituzione del servizio precedentemente acquistato dalle società di consulenza con l’impiego aziendale dei due specifici *tool IRI aX* e *Spaceman* di Nielsen.

Quest’ultimi incidono sui costi sostenuti dall’azienda per un totale che si assesta intorno ai 30.000 euro all’anno. La spesa, a cui sarebbe andata incontro l’impresa nell’ipotesi di acquistare esternamente il progetto effettuato con “Il Gigante”, sarebbe stata pari a circa 90.000 euro. Ne risulta un’evidente riduzione dei costi in termini assoluti, ma essa va analizzata anche in termini relativi. Infatti c’è da considerare che, mentre l’opzione *buy* comporta una spesa da sostenere per ogni progetto che l’azienda intende intraprendere, quella *make* ha una valenza annua, per cui il costo è ammortizzato attraverso più collaborazioni, che in questo caso possono essere avviate anche con i clienti più piccoli.

- Incremento delle *performance*, misurato attraverso il confronto tra i risultati raggiunti da 4 progetti effettuati prima dell’implementazione e altrettanti dopo, tutti quanti riferiti alla categoria del latte UHT. Da esso emerge che:
 - Il cliente ha conosciuto il passaggio dal +3,8% al +4,5%.
 - La Parmalat è passata dal +4% al +6,8%.

È possibile individuare principalmente tre benefici qualitativi:

- ☞ La mappatura dei punti vendita, in quanto servizio aggiuntivo, accresce la fiducia del cliente, rendendolo più propenso non solo alla collaborazione ma anche all’avvio di un vero e proprio rapporto di *partnership*.
- ☞ La creazione di *display ad hoc* consente di raggiungere un’elevata efficienza nella costruzione del planogramma, incrementando il valore dell’offerta erogata

al cliente, che di conseguenza apprezza e ripaga con importanti concessioni. Nel caso specifico, “Il Gigante” ha concesso la possibilità di utilizzare materiali personalizzati negli strumenti di *visual merchandising*.

- ☞ Il servizio personalizzato e assistito garantito al cliente consente di riscuotere la fiducia e la soddisfazione per le performance ottenute, che egli sarà pronto a ricambiare, come è avvenuto con “Il Gigante”, sponsorizzando e pubblicizzando l’azienda agli altri *retailer*.