Introduzione

Questo libro è il risultato delle nostre attività accademiche. In primo luogo, è il risultato dell'attività di ricerca scientifica e applicata che abbiamo potuto realizzare, unitamente a un gruppo molto affiatato di colleghi, nell'ambito di REM-Lab, il Centro di Ricerche su Retailing & Trade Marketing dell'Università Cattolica. Il titolo scelto è volutamente simmetrico alla denominazione dello stesso Centro di Ricerche a sottolineare la crescente rilevanza che le problematiche del Retailing e del Trade Marketing presentano sia nei dibattiti accademici di marketing, sia nei piani di sviluppo aziendali. In secondo luogo, è il risultato dell'attività didattica che, con impegno e passione, abbiamo svolto nel corso di laurea magistrale in Food Marketing e Strategie Commerciali. L'insegnamento ci ha permesso di trasferire, nei programmi dei corsi, i risultati dei nostri studi verificando, attraverso il continuo confronto con gli studenti, la coerenza tra modelli teorici e prassi aziendali. In terzo luogo, è il risultato di un rapporto di collaborazione, molto costruttivo e consolidato nel tempo, con il mondo produttivo. Questa collaborazione si è concretizzata attraverso il *Laboratorio di Shopper Marketing* creato all'interno di REM-Lab e a cui, da diversi anni, aderiscono le più importanti e significative aziende industriali e commerciali operanti nei mercati di largo consumo. Il Laboratorio è diventato un luogo di condivisione, tra Università e Imprese, dei risultati degli studi del nostro Centro di Ricerche tanto da poter contare, nei frequenti incontri, su una numerosa e crescente partecipazione manageriale.

Il libro è nato dalla consapevolezza che, nell'«epoca della complessità» in cui ci troviamo, è necessario disporre di un nuovo «paio di occhiali» per poter leggere in modo più chiaro e analitico l'impatto che le situazioni di discontinuità, con cui ci siamo confrontati negli ultimi anni, stanno avendo sui paradigmi tradizionali di marketing. Fra le discontinuità più significative pensiamo a quelle generate dalla pandemia, dalla rivoluzione digitale, dalla guerra in Ucraina, dal cambiamento climatico, dalla recessione demografica, dal ritorno di elevati livelli di inflazione. Queste discontinuità sono state accompagnate da importanti vincoli, per le politiche di mercato delle imprese, rappresentati da: lo sviluppo di nuovi modelli di consumo e

di acquisto, il consolidamento di nuovi canali di vendita, l'affermazione di nuovi media di comunicazione, il consolidamento di nuovi assetti competitivi di «tutti contro tutti», il rafforzamento del potere di mercato della distribuzione, la concorrenza verticale tra le marche industriali e commerciali, il significativo cambiamento del mix degli investimenti di marketing. Nei sistemi di filiera, basati sulle relazioni tra gli stadi della produzione, della distribuzione e del consumo, le imprese industriali sono sempre più costrette a competere su due mercati. Il primo mercato è quello della domanda finale, quello dei consumatori; il secondo mercato è quello della domanda intermedia, quello dei retailers e dei canali di vendita. A seguito dei profondi cambiamenti che stanno caratterizzando il mercato intermedio e le politiche di retailing, per le imprese industriali parlare di marketing significa parlare di due grandi aree di attività: l'area del Consumer Marketing e l'area del Trade Marketing. La prima area riguarda tutte le azioni strategiche, operative e organizzative che un produttore deve implementare per conquistare il mercato finale. La seconda area, invece, fa riferimento a tutte le azioni strategiche, operative e organizzative che un produttore deve sviluppare per conquistare il mercato intermedio dei distributori e della clientela commerciale. Sulla base di questa visione il Trade Marketing ha assunto sempre di più una valenza strategica diventando una fonte del vantaggio competitivo aziendale. Nel libro abbiamo focalizzato l'attenzione su otto differenti problematiche che stanno condizionando le relazioni tra produttori e distributori. La prima problematica riguarda le nuove dimensioni del customer journey accompagnate da nuovi rapporti tra brand loyalty e store loyalty, oltre che da comportamenti sia di «emancipazione» dei consumatori nei confronti delle marche industriali e delle insegne commerciali sia di multicanalità per le attività di shopping. La seconda problematica è quella del «dilemma di marketing», vale a dire della crescente necessità di trovare un punto di equilibrio nella ripartizione degli investimenti tra Consumer Marketing e Trade Marketing. La terza problematica è quella del riposizionamento dei canali di vendita con dinamiche molto diverse, in molti casi opposte, a quelle che erano state previste in passato. Fra queste dinamiche le più significative sono la crisi delle grandi superfici di vendita, il successo dei formati distributivi specializzati e del discount, la modernizzazione del food service, la specializzazione dell'ingrosso e l'emergente competizione tra i canali offline e online. La quarta problematica è quella dei nuovi assetti competitivi nel mercato distributivo con lo spostamento, avvenuto in pochi anni, di diversi punti di quote di mercato da alcuni gruppi ad altri gruppi distributivi tanto da comportare sia un aumento dei livelli di concentrazione commerciale sia una forte polarizzazione tra pochi gruppi in crescita e diversi gruppi in declino. Questo spostamento è avvenuto a favore dei gruppi italiani rispetto a quelli internazionali, smentendo l'ipotesi di scenario, prevista agli inizi degli anni Duemila, che il mercato distributivo italiano avrebbe potuto essere «colonizzato» dai distributori esteri. La quinta problematica è quella della nuova configurazione degli assortimenti commerciali condizionati, oltre che dalla necessità di adeguamento dei punti di vendita ai nuovi bisogni dei consumatori, anche dai nuovi equilibri tra le diverse tipologie di marche, caratterizzati da una crescente concorrenza «verti-

cale» tra le marche industriali e le marche commerciali. Per i produttori di marca questa situazione sta comportando una significativa polarizzazione delle relazioni con i distributori dove, da un lato, si configurano come relazioni di collaborazione con i «distributori-clienti» che trattano le marche degli stessi produttori, mentre dall'altro si configurano come relazioni competitive. La sesta problematica è quella delle nuove strategie di sviluppo del product branding distributivo caratterizzate dal lancio di nuove linee di prodotti e da una crescente integrazione con le strategie di corporate branding. La settima problematica è relativa alle politiche di pricing in un contesto di mercato in cui la leva delle promozioni ha assunto, sia per i produttori sia i distributori, una forte valenza strategica assorbendo una quota crescente di investimenti di marketing. Questo orientamento se da un lato ha messo in discussione i tradizionali paradigmi del «valore», dall'altro sta stimolando una diffusa riflessione sull'efficacia delle attività promozionali, sul ruolo del «volantino», sia cartaceo sia digitale, come media di comunicazione, sulla opportunità di passare da logiche promozionali a logiche di «Everyday Low Price», sull'impatto che la crescente pressione promozionale tende ad avere sui margini commerciali e sui conti economici delle imprese. Nell'ultimo anno, con gli elevati livelli di inflazione, questa riflessione ha assunto una rilevanza ancora maggiore per gli effetti negativi che tali livelli hanno comportato per la pressione promozionale e per la marginalità dei punti di vendita. L'ottava problematica, infine, è quella riguardante i contenuti delle relazioni negoziali tra produzione e distribuzione con particolare riguardo alle condizioni che possono favorire il passaggio da modelli «muscolari» a modelli di «partnership». Tra queste condizioni stanno assumendo un ruolo determinante i cambiamenti delle strutture organizzative di interfaccia e le nuove competenze manageriali necessarie per potersi adeguare sia ai recenti paradigmi di marketing sia alle nuove sfide commerciali. La nostra convinzione è che queste competenze devono essere sempre di più interdisciplinari, in accordo con quello che sosteneva J.M. Keynes, secondo il quale, per essere dei buoni manager, «è necessario essere anche un po' economisti, un po' sociologi, un po' psicologi, un po' statistici, un po' artisti».

Il campo di indagine analizzato nel libro è quello dei mercati grocery di largo consumo. Si è trattata di una scelta dovuta a due ragioni. La prima ragione è che su questi mercati, più che su altri mercati, vi è la disponibilità di dati e informazioni primarie e secondarie che rendono possibile un'attività di analisi e di ricerca più articolata ed approfondita. La seconda ragione è che questi mercati rappresentano, ancora, la «scuola di marketing» più evoluta tanto da aver sempre anticipato fenomeni, tendenze e processi che hanno poi, con lag temporali più lunghi, riguardato quasi tutti gli altri mercati. In questa ottica abbiamo inserito, al termine dei singoli capitoli, degli *insight* che fanno riferimento alle esperienze e ai modelli di business di alcune delle maggiori imprese industriali e commerciali con un posizionamento di leadership nei suddetti mercati. Il valore aggiunto di questi insight, oltre a creare un ponte tra teoria e prassi di impresa, è di essere stati curati e predisposti da alcuni top manager delle diverse realtà aziendali di riferimento coinvolte.

La forma di stesura del libro è stata dettata dalla duplice esigenza di predisporre un testo di riferimento aggiornato sia per i corsi di insegnamento universitario sia per le iniziative personali e formative di aggiornamento manageriale. La nostra convinzione, maturata nel tempo, è che la «missione» di uno studioso di Marketing debba essere duplice. Come ricercatore ha il compito di produrre nuove conoscenze, proponendo modelli di analisi a supporto dello sviluppo aziendale, evitando di suggerire approcci teorici troppo autoreferenziali e poco rilevanti. Come docente ha la funzione di diffondere e di «fertilizzare» i risultati dell'attività di ricerca sia nella didattica sia nella business community.

Daniele Fornari e *Alessandro Iuffmann Ghezzi*
Università Cattolica del Sacro Cuore
REM-Lab, Centro di Ricerche su Retailing & Trade Marketing