

DINAMICHE DI CATEGORIA E PROMOZIONALITÀ

La crisi dei consumi ha reso le promozioni uno strumento convenzionale che deve essere gestito sistematicamente e analiticamente

di Francesco Oldani

Rispetto alle logiche di category management, la gestione delle vendite in promozione rappresenta uno degli aspetti più critici da gestire in forma analitica come ben noto agli operatori che si dedicano a questo tipo di attività. È il forte grado di concatenazione tra l'evento promozionale applicato alla specifica referenza e le ricadute sulla categoria di appartenenza a renderne complessa la gestione in un'ottica previsionale. Una complessità che si incrementa in modo esponenziale se si considerano le sovrapposizio-

ni di eventi promozionali nello stesso punto di vendita che possono essere, nella peggiore delle ipotesi, ostili; inoltre si deve per forza di cose considerare l'attività promozionale dei punti di vendita appartenenti allo stesso bacino di utenza. A fronte di questa complessità la collaborazione tra retailer e industria può generare ricadute positive in quanto si mette a fattore comune una vision locale (quella del punto di vendita del retailer) con una globale (dell'intero mercato di pertinenza) con l'obiettivo di far ruotare globalmente la categoria.

Riassunto

Dopo diversi anni di crisi la relazione tra brand forti e promozione è cambiata. Mentre nel XX secolo più una marca era affermata nel mercato di appartenenza, meno ricorreva alla leva promozionale, oggi questa regola non scritta è di fatto saltata. Le promozioni sono diventate uno strumento standard dell'attività di vendita e sono gestite in modo sistematico. In generale l'approccio prevede un'econometria che prende in considerazione alcune variabili. Una prima variabile significativa è la share of promo di un prodotto che deriva dal rapporto tra i volumi di vendita in surplus generati dalla promozione rispetto agli stessi dell'intera categoria. In sostanza la share of promo di categoria è un indicatore molto efficace per comprendere le dinamiche di vendita e ogni movimento di prodotto all'interno della stessa. Le variabili di una

promozione sono: durata (numero di giorni dell'evento), entità (valore dello sconto) e efficacia (volumi relativi movimentati). Le tre variabili determinano l'intensità promozionale come rappresentato dal diagramma in figura. L'indagine ex-post evento e le relative numeriche consentono di valutare l'efficacia ma l'obiettivo è mettere a punto un modello che abbia capacità previsionali in modo da effettuare un bilanciamento accurato degli eventi e evitare rotture di stock.

Complicazioni in corso

Il modello previsionale ha in sé gli elementi che mettono in relazione cause ed effetti. Tuttavia, il catalogo delle cause non si esaurisce prendendo in considerazione esclusivamente le variabili su esposte: durata, entità ed efficacia delle promozioni. Il concorso di altre variabili ha un peso non trascurabile. Tra queste vi è l'utilizzo del volantino, una revisione temporanea del display degli scaffali. Oppure un allestimento fuori scaffale con postazioni ad hoc senza trascurare la presenza di una promoter. Ognuna di queste leve ha una specifica ponderazione rispetto al punto di vendita e al bacino di utenza. La statistica mette a disposizione gli strumenti per effettuare numerose e robuste elaborazioni e tra queste, le forme dette di regressione dinamica offrono buone performance anche se non sono di facile gestione. Alcuni modelli utilizzano una formulazione semplificata e lineare in cui, opportu-

Key performance indicator della promozione di prezzo

la quota di mercato in promozione è relativa alla categoria della referenza X



Fonte: elaborazione dell'autore su informazioni tratte da Channel Metrics - Davide Pellegrini, Egea

ni coefficienti normalizzati applicati alle variabili considerate, permettono di assommare semplicemente i singoli effetti. In altre parole, si può prevedere che l'efficacia di una promozione è data dalla sovrapposizione degli effetti dell'intensità promozionale, dei cambiamenti di display e così via. Il vantaggio dell'utilizzo di un metodo lineare è nel poter maneggiare in modo sovrapposto più effetti. Non è scopo di questo articolo approfondire lo specifico argomento ma è importante osservare che i modelli previsionali, se ben realizzati e parametrizzati rispetto al contesto consentono di ricavare l'elasticità delle promozioni che non è riconducibile a quella di prezzo.

Un mix vincente

L'efficacia promozionale dipende dall'elasticità promozionale propria di uno specifico prodotto. Tuttavia un evento promozionale, pur generando un incremento dei volumi, non è detto che esprima il massimo potenziale. Per esempio, a parità di intensità promozionale, è possibile che agendo su altre variabili (che compongono il modello lineare) si possano ottenere volumi maggiormente rilevanti. La previsione esatta dei volumi è molto importante perché da un lato evita rotture di stock e dall'altra mette al riparo dalla generazione di consistenti lotti obsoleti: minore è la shelf life, maggiore il rischio. Un altro aspetto da tenere in considerazione è l'impatto di un evento promozionale sulle referenze non in promozione ma dello stesso produttore. La possibilità che parte dei consumatori venga dirottata sulla promozione sottraendola agli acquisti standard, produce uno sbilanciamento del sell-out che impatta sugli economics oltre ai parametri sopra esposti. Lottizzazione del mix di variabili può dare a uno strumento tattico (le promozioni) una dimensione maggiormente strategica. ■

Il modello previsionale di Danone per le promozioni

In un periodo di contrazione dei consumi come l'attuale, le promozioni giocano un ruolo importante nel mantenimento dei volumi. La complessità di questa pratica commerciale è notevole e coinvolge numerose variabili. Danone ha realizzato un sistema di analisi e di previsione denominato Promocube, in grado di gestire le dinamiche promozionali di categoria nel punto di vendita. Mark Up ha chiesto a Gianfranco D'Amico (direttore vendite) e Alberto Boninsegni (direttore supply chain) di Danone quale tipo di collaborazione è in essere con i retailer.

■ Dott. D'Amico come collaborate con la grande distribuzione in termini di category management?

Ai retailer italiani, Danone propone un approccio consulenziale nella categoria in cui opera, focalizzandosi su tutte le variabili di retailing mix: assortimento, logiche di esposizione a scaffale e dal 2011 abbiamo iniziato a collaborare su un approccio innovativo nella gestione delle attività promozionali. Due sono gli elementi innovativi che abbiamo introdotto sul mercato: il primo è la capacità di correlare le promozioni alle rotture di stock degli articoli in promozione. È uno degli aspetti più critici: garantire al consumatore finale la disponibilità a scaffale del prodotto in promozione per tutta la durata dell'evento. In secondo luogo cerchiamo di introdurre concetti di incrementalità delle attività promozionali, partendo dall'unicità dell'immagine dell'insegna e dagli impatti specifici della categoria ultrafresco. Tutto ciò cercando di analizzare il con-



Da sinistra: **Gianfranco D'Amico**, sales director, Danone Italia e **Alberto Boninsegni**, supply chain director Danone Italia

tributo all'intera portafoglio di offerta dell'insegna e non soltanto il singolo articolo in promozione.

■ Che tipo analisi effettuate?

I nostri studi sulla categoria si spingono in profondità. Nel 2011 abbiamo analizzato tutti i prodotti presenti nei volantini e le politiche di marketing del distributore che si possono ricavare dalla lettura del tipo di comunicazione del volantino stesso. Le formule 3x2, il taglio prezzo, il sottocosto ecc, impattano diversamente sulle rotazioni e sui volumi; non solo siamo in grado di suggerire l'azione promozionale sui nostri prodotti ma anche la migliore combinazione tra politica di marketing dell'insegna e prodotto da promuovere all'interno della categoria. In definitiva riusciamo a indicare al retailer tre parametri fondamentali per la promozione: periodo, tematica promozionale (marketing d'insegna) e prodotto.

■ Come reagiscono i retailer?

I distributori più evoluti hanno già un approccio simile nella gestione strategica della leva promozionale. Con tutti i retailer noi proviamo a svolgere un ruolo di consulenti lasciando la libertà assoluta di implementare una variabile così importante nella costruzione

dell'immagine dell'insegna e del loro risultato di business. Il livello di imparzialità e di competenza del nostro team ci viene riconosciuto dal mercato, per il quale Danone è da anni ai primi posti nelle competenze di category management e di customer marketing:

■ Quali collaborazioni avete in atto?

Collaboriamo con livelli di profondità diverse, con tutta la distribuzione moderna. Non abbiamo un approccio segmentante a priori ma siamo disposti a collaborare e a condividere il nostro know how sul consumatore e lo shopper della categoria con tutti, indipendentemente dalla dimensione del retailer. Abbiamo progetti in corso con tutte le insegne italiane. Senza voler dimenticare nessuno ma in questo momento abbiamo test ed implementazione specifiche sugli shopper di Carrefour, di Coop Nord Est, di Magazzini Gabrielli, di Pam e di Conad del Tirreno. Riusciamo ad adattare la nostra proposta a seconda dell'organizzazione dei retailer e del loro grado di sofisticazione.

■ Ma i retailer che operano in Italia non dispongono di strumenti di category management?

Certamente sì. E volutamente semplificando, il category management non è altro che il lavoro quotidiano dei nostri interlocutori del trade.

Tuttavia, il patrimonio di conoscenza sulla categoria di riferimento dei comportamenti del consumatore e dello shopper rendono possibili dei territori di confronto e di business development con i retailer, indipendentemente dalla dimensione e dalle competenze specifiche nella gestione varie categorie.

Quali le prossime sfide?

Negli anni 2006-2007 lanciammo una campagna di forte sensibilizzazione sull'opportunità di ridurre in numero delle referenze nella categoria: il grado di confusione del consumatore era troppo elevato. Un dato purtroppo, lo conferma ancora oggi: il tempo passato dallo shopper davanti allo scaffale degli yogurt nell'ultrafresco è pari a 72 secondi, maggiore di quanto una donna passa davanti allo scaffale delle creme per il viso (71 secondi). Non è casuale che il tasso di conversione tra chi arriva nel banco degli yogurt e chi lo acquista è di circa il 50%.

Dal 2009 al 2011 ci siamo focalizzati molto sulla dimensione promozionale, una politica che continuerà per dare una risposta al consumatore in un momento di crisi. Oggi la nostra grande sfida è cambiare l'experience del consumatore all'interno della nostra categoria. Due numeri esprimono quanto il percorso da fare sia ancora lungo: il 20% delle persone che entrano in un ipermercato non passano affatto nella corsia degli yogurt. Nei supermercati la percentuale sale al 50%! C'è molto da poter fare per sviluppare questa categoria che è "chiave" nell'ambito degli assortimenti commerciali della distribuzione. Bisognerà lavorare sulla riduzione delle "aree di dispersione" nel processo di acquisto

dello shopper a punto vendita: visita al reparto, sosta al display, tocco del prodotto, acquisto.

L'intera strategia di Danone negli anni a venire lavoreranno per rendere minimo la dispersione in ognuna di queste fasi.

La gestione delle promozioni, come accennato, impatta in modo determinante sulla supply chain. Di più: è l'efficacia di questa a determinare l'effettiva applicazione di determinate scelte e azioni promozionali.

Dott. Boninsegni, lo sviluppo di uno strumento sofisticato come Discover da quali dati oggettivi è giustificato?

Nel nuovo, contrastato, contesto economico tutti i settori del largo consumo hanno registrato un forte aumento del peso della leva promozionale: nel nostro mercato, ad esempio, oltre 4 confezioni su 10 sono vendute in promozione. Discover nasce per fornire alla forza commerciale Danone, attraverso la predisposizione di una piattaforma tecnologica integrata con i sistemi previsionali, le informazioni necessarie, per completezza e granularità, ad indirizzare i Clienti verso la migliore esecuzione promozionale.

Come venivano definite le promozioni prima dell'introduzione di Discover?

Non cominciamo nel 2012 lo studio delle rese promozionali. Ma è solo con il "motore" di elaborazione Discover che otteniamo la capacità di profilare ciascuno degli oltre 15.000 eventi promozionali annuali in un modo automatico, lasciando poi alla sensibilità degli analisti la spiegazione delle "anomalie", per eccezione. Una soluzione tecnologica che definirei "low human touch", cioè in grado di elaborare automaticamente un enorme numero di variabili, prima impossibile da gestire con strumenti tradizionali.

Qual è il flusso di informazioni?

I flussi essenziali sono 2 in realtà, distinti per obiettivo, orizzonte temporale e responsabilità, ma integrati nei processi interni. Il primo, che chiamerei di pianificazione "alta", è diretto a formulare compatibilmente agli obiettivi economico finanziari di ciclo una prima ipotesi "top down" degli investimenti promo, ipotesi che, grazie a Discover, viene demoltiplicata per brand/formato/cliente/settimana. Il secondo, che definirei di

tamente aggiornate, "cablate" nella soluzione informatica Discover, entrata in produzione già nella primavera 2011.

E con quali risultati?

Con risultati direi molto positivi rispetto alla dimostrata capacità di orientare gli investimenti promozionali verso l'esecuzione più efficace/efficiente, in funzione del ruolo di ogni singolo evento. Le rese ed i Roi promozionali, in altri termini, sono evolute in questi mesi in senso positivo malgrado il continuo, forte, aumento della soglia media di investimento che oggi caratterizza il mercato.

Con ripercussioni positive anche sulla supply chain...

Naturalmente. Sia attraverso il miglioramento dell'accuracy previsionale della componente promozionale, sia mediante la maggiore visibilità degli eventi promo nell'orizzonte di pianificazione. I risultati sono tangibili in termini di aumento del livello di servizio consegnato ai nostri Clienti e contestuale contenimento dell'obsolescenza, variabile tra le più critiche nella gestione dei prodotti deperibili.

Quanto vale l'obsoleto?

La categoria in cui Danone opera è per sua natura caratterizzata da alta deperibilità. La tipologia e le rotazioni che caratterizzano i diversi Pdv influenzano la percentuale di obsolescenza: mediamente, siamo sotto alla soglia del 2%, includendo tutta la filiera.

Naturalmente, la dispersione intorno alla media fa registrare, in condizioni particolari per geografia e/o tipologia di offerta, tassi di obsolescenza anche molto superiori.

In sintesi, il trend di riduzione è in atto da tempo, il sistema logistico-produttivo Danone ha anticipato questa tendenza, c'è ancora spazio per cogliere pienamente le opportunità di filiera.

— ■ —
**NELL'ULTRA FRESCO,
 QUATTRO
 CONFEZIONI SU DIECI
 SONO VENDUTE
 IN PROMOZIONE.
 DANONE REALIZZA
 15.000 PROMOZIONI
 L'ANNO**
 — ■ —

"simulazione" esecutiva, è il flusso originato dal singolo account mediante conferma/modifica dell'investimento di piano "alto", una volta effettivamente concordato con il proprio Cliente.

La "magia" di Discover, è che tutti gli attori del processo, Finance, Demand Planner, Key Accounts, Trade Marketing pianificano, aggiornano, decidono sulla base dello stesso patrimonio informativo, dello stesso numero.

Come e quando è nata l'idea di sviluppare Discover?

L'idea nacque nel 2010. Il presupposto, un'analisi multivariata condotta ex post su un campione molto esteso di eventi promozionali dell'intera categoria, classificati per tematica e per tutti gli altri parametri rilevanti di osservazione, cannibalizzazione inclusa. Le "leggi" del fenomeno promozionale così individuate sono state, debi-