

PUNTO DELLA SITUAZIONE NELL'ANALISI DI MARK UP INSIEME CON L'ASSOCIAZIONE DI SETTORE ANASFIM

# Il marketing operativo punta al futuro e promette nuovi vantaggi competitivi

Patrick Fontana,  
Salvatore Ippolito

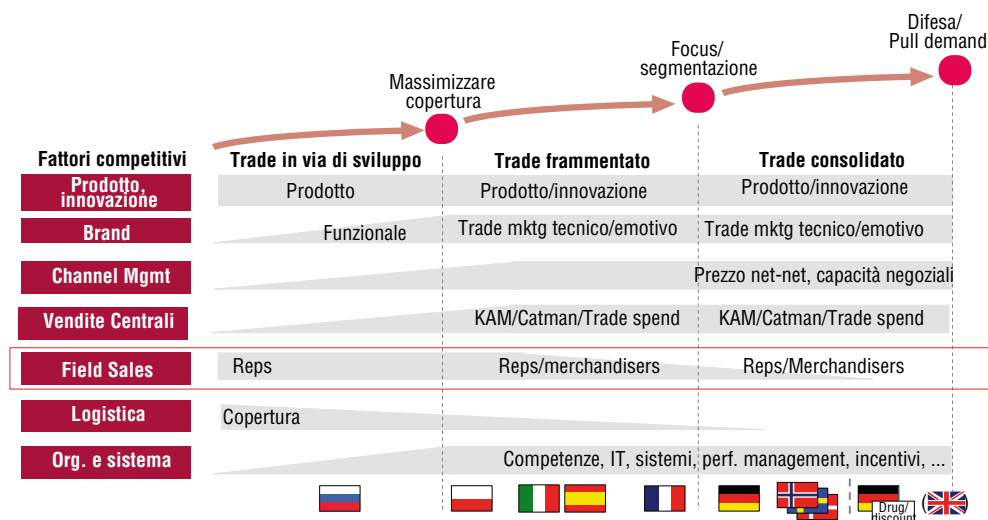
Utilizzato in modo opportuno il marketing operativo può consentire di ottenere un vantaggio competitivo consolidato per le imprese: variabile per tipologia distributiva, impresa retail e fornitore. Ma comunque stimabile mediamente - secondo quanto presentato da **Federico Lalatta Costerbosa** di Boston Consulting Group al recente convegno organizzato da **Anasfim** con **MARK UP** - in circa 14 punti percentuali nelle superfici maggiori degli ipermercati, fino ai 6 punti abbondanti nei supermercati di insegne follower. Da qui è partita l'analisi, condot-

1. È l'ipermercato il canale che meglio esalta i recuperi di efficienza
2. Italia in attesa di una certezza giuridica per le figure professionali dedicate

ta a quattro mani da **MARK UP** con l'associazione delle agenzie di servizi e field marketing, sulla validità della messa a punto delle leve specifiche di una disciplina del marketing spesso sottovalutata. Un ulteriore lato della cornice di scenario posta da **Boston Consulting Group** riguarda la prospettiva storica. Non in tutti i mercati-paese secondo **Lalatta Costerbosa** le opportuni-

tà si equivalgono e non in tutti i momenti storici i contesti restano immutabili: si caratterizzano, infatti, 3 fasi distinte (sviluppo, frammentazione e consolidamento del retail) rispetto alle quali vengono delegati funzioni e obiettivi differenti agli operatori specializzati sul campo. In un contesto evolutivo normale, poi, funzioni e conoscenze specifiche risultano progressivamente internalizzate dai retailer di punta. Semmai un dubbio emerge valutando l'attuale rottura del lineare percorso storico: la crisi dell'ipermercato, il potenziale ridimensionamento della formula, il possibile abbandono delle piazze dei freschi a vendita assistita vanno a incidere sul marketing operativo proprio nella tipologia distributiva di maggiore efficacia. A vantaggio o meno degli specialisti di settore resta ancora da verificare.

## Le leve competitive rilevanti per i differenti stadi evolutivi



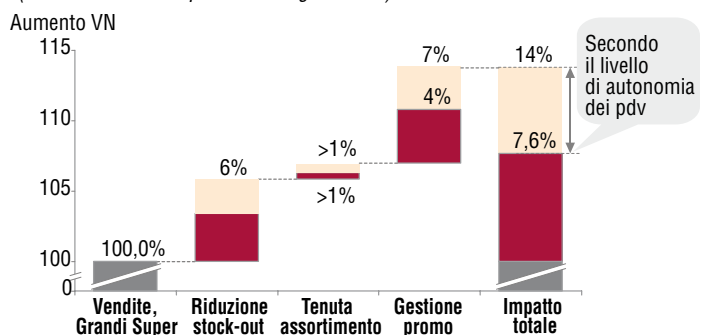
### LA SPECIFICA SPECIALIZZAZIONE

La modalità di esecuzione all'interno del punto di vendita deve avere come punto di riferimento il comportamento del consumatore e la conoscenza delle modalità operative della distribuzione.

È qui che strategie sbagliate possono portare a errori nel posizionamento a scaffale. Il merchandising come leva di business deve ottimizzare visibilità e accesso al prodotto. Un ruolo non irrilevante è svolto dall'attività sul campo, che va dalla periodica visita

## Impatto dell'attività di marketing operativo

(valori stimati - campione di categorie food)



del punto di vendita, ai rapporti con il personale che, alle dipendenze del distributore, lavora nel punto di vendita stesso. Il ruolo di una figura professionale terza come quella del merchandiser si inserisce in un'ottica di aumento della produttività, almeno fino a quando le insegne nel mercato restano così numerose e le quote di mercato talmente polverizzate. Tale figura, proprio perché a contatto con quanto accade sul punto di vendita, si tramuta in risorsa preziosa per migliorare l'efficienza e ridurre i costi sia per le aziende produttrici, sia per quelle della distribuzione.

#### BRACCIO OPERATIVO

Come ha evidenziato **Giuseppe Gennero**, direttore generale, divisione prodotti grande pubblico di **l'Oréal**, in un mercato come quello dei prodotti per occhi, labbra, viso e mani, caratterizzato dal cambio di colori, tipologie e assortimento, il fattore tempo è essenziale; non riuscire ad avere i prodotti a scaffale nel momento giusto significa la vanificazione degli investimenti, a partire da quelli pubblicitari. Quando, dal momento del lancio, nell'arco di un mese deve essere coperto il 70% dei punti di distribuzione ponderata, i merchandiser devono essere considerati come una forza vendita parallela, un braccio operativo della pianificazione. Alla velocità di esecuzione si affianca la professionalità; un aspetto sottolineato da **Andrea Colombo**, direttore commerciale di **Billa Italia**, con la quale il merchandiser può dare un contributo positivo sia alle imprese produttrici sia al punto di vendita, grazie alla sua capacità di raccogliere e trasmettere i dati e le informazioni.

#### ESPERIENZA E PROFESSIONALITÀ

Ma l'aspetto della professionalità si scontra con l'elevato ricambio esistente nel settore. Secondo una stima di **Anasfim**, sono almeno 100.000 le persone che lavorano con una certa continuità

## Interpretazioni ambigue: Anasfim chiede un ruolo

La mancata soluzione dell'aspetto che riguarda l'inquadramento professionale certo si trascina dietro anche quelli dell'inquadramento contrattuale. Lo stato di incertezza nel nostro paese è legato a un'interpretazione della condizione giuridica che caratterizza il rapporto di lavoro. Per cui, anche se questo tipo di attività non è caratterizzata dalle specificità che definiscono il lavoro subordinato, l'interpretazione della condizio-

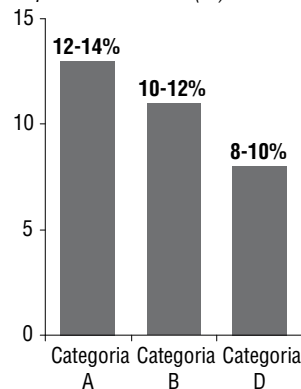
ne giuridica e contrattuale **viene considerata in modo diverso secondo la direzione provinciale alla quale viene sottoposto il contratto**; per cui in Emilia-Romagna il rapporto di lavoro viene considerato autonomo, mentre in Toscana viene considerato subordinato e in Piemonte l'interpretazione varia da provincia a provincia. È qui che **Adriano Curioni, presidente di Anasfim**, auspica che, in mancanza di un

tessuto normativo che consenta un'interpretazione univoca, "siano le parti in causa, ossia le agenzie, le insegne della distribuzione e le imprese produttrici a avviare un tavolo che stabilisca costi e criteri di svolgimento del lavoro, sia esso a progetto, o occasionale". Per poi portare all'attenzione del ministero del Lavoro un accordo applicabile su tutto il territorio liberando dall'incertezza interpretativa a cui si assiste oggi.

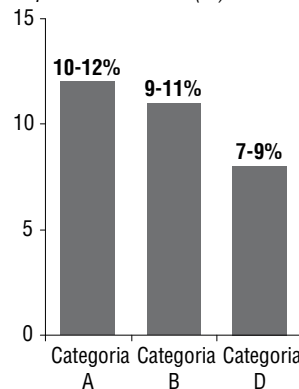
## Impatto della gestione dello scaffale per tipologia distributiva

(campioni di categorie food)

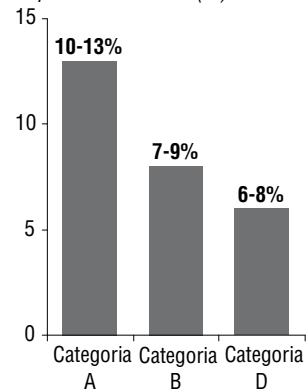
**Grandi Iper (>= 8 000 m<sup>2</sup>)**  
Impatto sulle vendite (%)



**Piccoli Iper (< 8 000 m<sup>2</sup>)**  
Impatto sulle vendite (%)



**Grandi Super (>= 1 200 m<sup>2</sup>)**  
Impatto sulle vendite (%)



Fonte: The Boston Consulting Group

Il grado di autonomia del negozio influenza in modo significativo il potenziale di aumento delle vendite

per le agenzie che si occupano di scaffali e merchandising. La mobilità lavorativa rende difficile e costoso effettuare quella formazione professionale necessaria per poter contare su addetti a livello delle competenze richieste dal mercato. La categoria è composta infatti da studenti, persone alla ricerca di un lavoro e che vendono il merchandising come un'attività transitoria, o occasionale e che presenta aspetti complessi. Una situazione che nonostante venga riconosciuto il ruolo che queste persone possono svolgere per ridurre i costi delle imprese e migliorare l'efficienza, risente di una collocazione professionale poco definita. La nor-

mativa esistente non consente - ancora - di dare una struttura organizzativa a queste figure professionali e conseguentemente l'aspetto di transitorietà fa sì che il lavoro nell'ambito del merchandising venga difficilmente visto come l'inizio di un percorso professionale.

#### OCCORRONO REGOLE

Quella che ci si trova di fronte attualmente è quindi una figura professionale di cui vengono riconosciute da tutte le parti in causa funzioni e necessità, con conseguenti pretese di efficienze distintive, ma per le quali nessuna parte intende assumersi il compito di tutor ufficiale.

Ne derivano ovviamente una serie di questioni non solo professionali ma anche giurisprudenziali; in particolare per quanto riguarda il diritto del lavoro. Generalmente chi lavora per le agenzie di marketing esercita al di fuori della sede dell'agenzia, opera in modo indipendente, non ha un carico di lavoro definito da orari di inizio e fine intervento, non ha l'obbligo di non concorrenza, non ha un minimo di ore lavoro quotidiano o settimanale da svolgere. Una figura che quindi viene tenuta lontana dall'ambito del lavoro subordinato, per cercare una collocazione all'interno delle collaborazioni a progetto. ■