

PROCESSO ALLE PROMOZIONI

IL GIOCO VALE LA CANDELA?



La maggior parte dei Retailer effettua notevoli investimenti in attività promozionali. Non è raro che un Retailer decida di rinunciare al 5-10% dei ricavi per offrire sconti promozionali e, a causa della crisi economica, negli ultimi anni questo dato è in continuo aumento. I Retailer si trovano ora in una posizione difficile: da un lato hanno il presentimento che le promozioni danneggino la “bottom line” e generino un lavoro extra per l’impresa, ma dall’altro, temono che ridurre gli sconti deprima i volumi di vendita. Alla fine, a conti fatti, il gioco vale davvero la candela? Di seguito presentiamo le diverse argomentazioni esistenti sul tema e, in sintesi, il nostro punto di vista, frutto del lavoro di anni svolto in supporto ai nostri clienti.

LA TESI DELL'ACCUSA: GLI ARGOMENTI CONTRO LE PROMOZIONI

La cattiva notizia, dicono i detrattori, è che le promozioni tenderebbero ad essere meno redditizie di quanto pensino la maggior parte dei Retailer. Nonostante siano uno dei principali strumenti per la gestione dell'andamento delle vendite nel breve periodo, le promozioni rappresenterebbero una quota notevolmente inferiore del volume di vendite incrementali di quanto non appaia in un primo momento. Generalmente si sottovaluterebbe il fenomeno della cannibalizzazione esercitato dai prodotti in promozione sugli altri articoli o la propensione dei clienti a fare scorte: l'analisi di dettaglio di un simile comportamento evidenzierebbe che il risultato economico è decisamente peggiore di quanto generalmente considerato.

Oltre ai frequenti risultati finanziari insoddisfacenti, le promozioni creerebbero poi una quantità elevata di lavoro aggiuntivo per le aziende. Aumenterebbero la complessità della Supply Chain, richiedendo manodopera extra presso il punto vendita, complicando i rapporti con i fornitori e rendendo quindi più difficile il calcolo del costo effettivo di ciascun prodotto. Talvolta indurrebbero i buyers ad assumere un atteggiamento reattivo nel breve termine, creando pressioni per uguagliare le prestazioni delle aziende concorrenti o le vendite dell'anno precedente.

Infine, le promozioni genererebbero attriti all'interno dell'azienda, ad esempio tra i team che si occupano di merchandising e i team operativi, nonché tra le varie insegne in caso di aziende multi-formato.

Se si esaminano le promozioni caso per caso, una percentuale compresa tra il 30% e il 60% risulta essere non profittevole.

LA TESI DELLA DIFESA: GLI ARGOMENTI A FAVORE DELLE PROMOZIONI

Se le prestazioni delle promozioni spesso non sono soddisfacenti e inoltre generano numerose azioni di disruption, i Retailer dovrebbero allora abbandonarle completamente? Secondo la tesi della difesa, non è necessario.

Innanzitutto, le prestazioni finanziarie di alcune promozioni ne giustificerebbero l'organizzazione. Se le promozioni sono finanziate adeguatamente dai fornitori, presentano i prodotti e i meccanismi promozionali giusti, oltre ad un livello di sconto adeguato, si ritiene possano quindi essere giustificate da un punto di vista finanziario.

In secondo luogo, si ritiene che i Retailer abbiano ragione a temere perdite di volumi a seguito di profondi tagli sui programmi promozionali. A causa degli elevati costi fissi sarebbe fondamentale continuare a sostenere i volumi di vendita. Un altro aspetto ritenuto fondamentale sarebbe che i volumi persi andrebbero a vantaggio delle aziende concorrenti, che potrebbero così svolgere la propria attività in modo più efficiente.

In terzo luogo, si fa leva sull'importanza di un segmento di clienti – ampio – alla costante ricerca di promozioni. Una strategia che prevede un Every Day Low Price rappresenta il modo più diretto per comunicare la “convenienza” ed è una soluzione ideale se un Retailer si rivolge esclusivamente ai clienti attenti alla convenienza. Ma molti Retailer cercano di conquistare quanti più clienti possibili nell'area circostante il loro punto vendita e quindi devono attirare diverse tipologie di clientela. Questa necessità, si argomenta, potrebbe essere più importante rispetto alla complessità aggiuntiva generata dalle promozioni.

Infine le promozioni sono ritenute dai loro difensori uno strumento di marketing molto utile. Una serie di offerte fortemente scontate e ben strutturate può infatti costituire un messaggio chiaro da utilizzare nel punto vendita o durante le campagne promozionali. Nella maggior parte dei settori del commercio al dettaglio, vi sarebbero pochi altri modi di creare “notizie” comparabili o situazioni emozionanti per attirare nuovi clienti.

IL NOSTRO PUNTO DI VISTA E LA SOLUZIONE

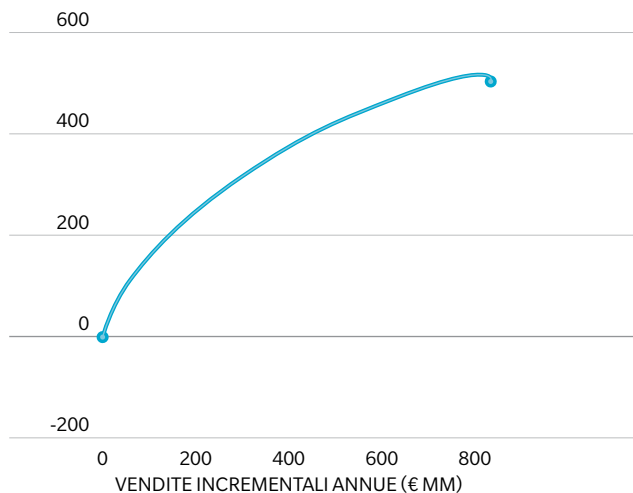
Alcune promozioni sono certo convenienti, ma la maggior parte di esse non lo sono.

Il grafico 1, frutto della nostra esperienza diretta, illustra ad esempio la differenza tra una visione tradizionale dell'aspetto economico delle promozioni e il quadro invece reale, una volta che tutti gli effetti sui volumi sono stati presi in considerazione. In questo esempio, l'aumento reale dei ricavi derivante dai programmi promozionali è stato di appena un sesto di quello che si riteneva essere in un primo momento e il vantaggio reale derivante sull'utile di appena un terzo.

GRAFICO 1: I RISULTATI ECONOMICI EFFETTIVI DELLE PROMOZIONI
IMPATTO CUMULATO – PROMOZIONI CLASSIFICATE IN ORDINE DI EFFICACIA DECRESCENTE

LA VISIONE "CLIENTE" – INCLUDENDO SOLO UPLIFT E FUNDING
DAI FORNITORI

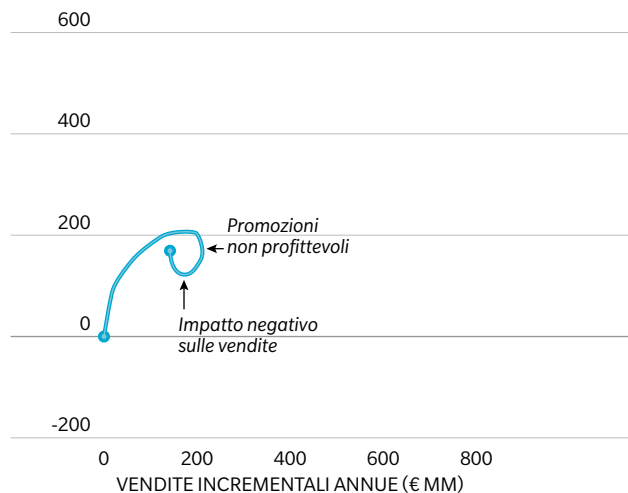
MARGINE INCREMENTAL ANNUO (€ MM)



Semberebbe che tutte le promozioni siano profittevoli...

LA VISIONE "REALE" – CONSIDERANDO ANCHE CANNIBALIZZAZIONE E
EFFETTO "SCORTE"

MARGINE INCREMENTAL ANNUO (€ MM)



...ma in realtà molte non lo sono e alcune hanno perfino ridotto le vendite

In base alla nostra esperienza non si tratta di un caso isolato: se si esaminano le promozioni caso per caso, una percentuale compresa tra il 30% e il 60% risulta essere non redditizia. È importante sottolineare che in questa analisi è stato ipotizzato che tutti i finanziamenti destinati alle promozioni riguardassero correttamente lo svolgimento delle attività promozionali stesse. Nella pratica, invece, si scopre spesso che i finanziamenti di un dato fornitore possono essere utilizzati per promuovere i suoi prodotti in altro modo, come ad esempio proponendo prezzi continuativi più bassi.

Considerati gli elevati livelli raggiunti dalle attività promozionali nel mercato attuale, specie quello Italiano, molti Retailer potrebbero beneficiare dalla riduzione delle offerte promozionali, adeguando poi l'insieme delle attività per mantenere i volumi. Nella maggior parte dei casi, l'obiettivo dovrebbe essere quello di concentrarsi sugli aspetti più efficaci, tralasciando quelli meno remunerativi e al contempo adottando un approccio più lungimirante ed efficiente per gestire le promozioni.

Offerte mirate e ben strutturate possono costituire un messaggio chiaro da utilizzare nel punto vendita o durante le campagne di marketing.

Nella nostra esperienza, tre sono i requisiti da soddisfare per poter giustificare lo svolgimento delle attività promozionali:

1. CAPIRE NEL PROFONDO COME I CLIENTI SI COMPORTANO DAVVERO

Per conoscere quali sono le promozioni di successo e quali no, un Retailer deve capire in che modo i clienti reagiscono alle promozioni. È fondamentale stabilire quanto dei volumi generati dalle promozioni sia effettivamente incrementale e quanto invece venga cannibalizzato ad altri prodotti presenti sullo stesso scaffale, e ancora qual è l'aumento "scorte" fatto dai clienti sfruttando lo sconto promozionale. Inoltre, lo "store-switching" e le differenze di redditività tra i clienti influiscono notevolmente sulla natura economica delle promozioni. Infine, un Retailer necessita di valutare e analizzare in modo sistematico il comportamento dei clienti che incide sull'efficacia di ciascuna promozione e quindi rimodulare il proprio programma promozionale di conseguenza.

2. COMPRENDERE GLI OBIETTIVI DEI FORNITORI

Se i finanziamenti “promozionali” di un fornitore possono essere utilizzati per determinare volumi aggiuntivi in altro modo, la vera natura economica delle promozioni spesso risulta essere negativa. E’ pertanto fondamentale comprendere qual è l’obiettivo che la strategia promozionale del fornitore intende raggiungere. Inoltre, analizzando i costi di produzione dei fornitori (ad esempio tramite le informazioni ricavate dai produttori di Private Label) i Retailer possono calcolare i margini dei propri fornitori e capire di conseguenza quali promozioni siano effettivamente “ben finanziate” e quali no.

3. ESERCITARE UN MAGGIORE CONTROLLO SUI PROGRAMMI PROMOZIONALI

I Retailer dovrebbero prestare maggiore attenzione al tempo e agli sforzi dedicati all’organizzazione delle promozioni, e spingere per ridurli. Sebbene possa sembrare semplice, la riduzione delle criticità che emergono dalle promozioni spesso comporta una modifica sostanziale dell’approccio: ad esempio pianificando per lotti, con largo anticipo, e in base all’agenda delle attività complessive del Retailer. Infine, i costi e le interruzioni generati dalle promozioni nelle attività di punto vendita e della Supply Chain devono essere analizzati a fondo, valutati nei minimi dettagli e quindi ridotti, spingendo al massimo il coordinamento con le funzioni dedicate all’offerta-acquisti.

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tutti i diritti riservati. Questo rapporto, sue copie o parti dello stesso non possono essere distribuiti in nessuna delle giurisdizioni in cui tale attività è limitata dalla legge; tutti i soggetti che ne vengano in possesso sono tenuti ad informarsi circa tali restrizioni ed alla loro stretta osservanza. Sono vietate la riproduzione e ridistribuzione, anche parziale, senza il consenso scritto di Oliver Wyman, che esclude qualunque assunzione di responsabilità, di qualsiasi natura, nei confronti di qualsiasi terza parte.

Questo rapporto non costituisce una raccomandazione, un'offerta o una sollecitazione all'acquisto o alla cessione di qualsiasi titolo ivi citato, poiché non è finalizzato a tale tipologia di analisi, né dovrebbe essere utilizzato, esso o qualunque sua parte, in connessione a qualsivoglia tipologia di contratto o impegno. Inoltre, tale rapporto non è da considerarsi quale consiglio in merito all'acquisizione o cessione di qualsiasi specifico investimento, o quale invito o sollecitazione ad impegnarsi in qualsivoglia attività di investimento.

Le informazioni contenute in questo rapporto, o in ciò su cui esso è basato, sono state ottenute da fonti che Oliver Wyman ritiene essere attendibili ed esatte. Ciononostante esso non è stato verificato da terze parti indipendenti e, conseguentemente, nessuna assicurazione o garanzia, esplicita o implicita, viene fornita relativamente alla precisione o alla completezza di qualsiasi informazione ottenuta dai terzi. Le informazioni e conclusioni sono fornite alla data di questo rapporto e possono essere soggette a cambiamenti senza preavviso, Oliver Wyman non assume alcun impegno ad aggiornare o rivedere informazioni o conclusioni in esso contenute, frutto di nuove informazioni, avvenimenti futuri o altro. Le informazioni e le conclusioni fornite in questo rapporto non tengono in alcun conto circostanze individuali e personali, conseguentemente non dovrebbero essere considerate quali raccomandazioni specifiche in merito a qualunque decisione di investimento, o considerate quale base ragionevolmente sufficiente su cui di fondare una decisione di investimento. Oliver Wyman e i suoi affiliati non accettano alcuna responsabilità per eventuali perdite sorte da qualunque azione intrapresa o inibita in conseguenza di informazioni o conclusioni contenute in questo rapporto, in qualunque relazione o fonte di informazioni ivi citata o per qualunque specifico danno, diretto o indiretto, conseguente, sebbene circa la possibilità di tali danni sia stato dato avviso.

Accettando questo rapporto, lei conviene di attenersi a tali limitazioni.

OLIVER WYMAN

Oliver Wyman è un leader globale nella consulenza manageriale. Con uffici in più di 50 città in 25 paesi, offre una conoscenza specialistica e focalizzata su temi di strategia, operations, trasformazioni organizzative e di sviluppo della leadership. Oliver Wyman è parte di Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

La Practice Consumer & Industrial Value Transformation di Oliver Wyman ha sviluppato un know-how proprietario all'avanguardia a livello globale, in grado di ottenere risultati straordinari.

Da più di 20 anni i nostri clienti riconoscono il valore e l'unicità del nostro approccio, hands-on e in grado di realizzare cambiamenti tangibili e di lungo termine.

www.oliverwyman.com

PER MAGGIORI INFORMAZIONI

Riccardo Trentini
Italian & Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French & Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574