

Marcello Sansone – Prof.re a contratto di Economia e gestione delle imprese turistiche, Fac. di Economia dell’Università di Siena, Sede di Grosseto; docente Luiss Management “Area distribuzione commerciale” Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Fac. di Economia
marcello.sansone@inwind.it
m.sansone@openvillage.it

L’innovazione di format e di concept nella distribuzione commerciale al dettaglio*

SOMMARIO:

L’innovazione di format e di concept nella distribuzione commerciale al dettaglio - 1. Il ruolo dell’innovazione nell’economia e gestione delle imprese commerciali - 1.1 Scenario competitivo attuale e presupposti dell’analisi - 1.2 Elementi qualificanti l’innovazione commerciale - 1.3 Approcci di analisi dell’innovazione commerciale: evolucionistico, strutturalista e morfologico - 2. Elementi per un nuovo inquadramento dell’innovazione commerciale - 2.1 Limiti esplicativi dei modelli e delle teorie tradizionali sull’innovazione commerciale - 2.2 Format e concept di vendita: qualificazione metodologica dei termini e valenza esplicativa nello studio dell’innovazione commerciale - 3. La ristrutturazione della rete dei carburanti: un’ipotesi di innovazione commerciale - 3.1 Il mutamento del quadro normativo come occasione di cambiamento - 3.2 La stazione di servizio integrata: caratteristiche e profili evolutivi - 3.3 Conclusioni – Bibliografia citata

1. Il ruolo dell’innovazione nell’economia e gestione delle imprese commerciali

1.1 Scenario competitivo attuale e presupposti dell’analisi

La domanda globale relativa ai mercati finali del Vecchio Continente sembrano dirigersi verso una progressiva saturazione, se non lieve recessione, essenzialmente per il combinato effetto di processi socio-demografici, economici e culturali. Tra queste tendenze, le più evidenti sono l’invecchiamento della popolazione, l’intensificazione della pressione competitiva tra i produttori industriali – per effetto della globalizzazione dei mercati – e l’emergere di orientamenti sempre più individualistici tra i consumatori.

Tale scenario generale, per quanto non privo di variazioni a seconda dell’area territoriale di riferimento, suscita molteplici interrogativi sulle future politiche di marketing dei retailer, lasciando presagire l’opportunità del ricorso a nuovi approcci nel rapporto con il cliente. Diversi motivi inducono a ritenere che la risposta delle imprese commerciali alle tendenze in atto non possa essere individuata semplicemente in nuovi mix di beni intermediati e di servizi erogati, bensì debba essere declinata con riguardo al punto vendita, che si pone esso stesso come risposta ad un bisogno sempre più intensamente avvertito dall’acquirente: quello della personale identificazione con proposte di consumo coerenti e chiaramente identificabili.

Infatti, l’abbondanza dell’offerta industriale, l’esiguità del tempo a disposizione dell’acquirente per il compimento delle scelte di acquisto e – al contempo – la persistenza,

*Nella stesura dell’elaborato, continue e costanti riflessioni ed interscambi sono avvenute con la Prof.ssa Maria Pia Dioletta – II^a cattedra di Marketing (tecniche e politiche di vendita), Fac. di Economia dell’Università degli Studi di Roma “La Sapienza” – i cui preziosi suggerimenti hanno contribuito alla realizzazione del documento, che è parte di una più ampia indagine sui fattori causativi dell’innovazione commerciale. A lei ed al Prof. Gennaro Cuomo – I^a cattedra di Marketing (tecniche e politiche di vendita), Fac. di Economia dell’Università degli Studi di Roma “La Sapienza” e tutor dell’iniziale percorso di ricerca sul tema – va il mio consapevole ringraziamento. Le tesi esposte sono responsabilità esclusiva dell’Autore.

specialmente nell’area mediterranea, di comportamenti definibili come “anacronistici” in confronto al grado di concentrazione degli acquisti osservabile negli Stati Uniti d’America e nel Regno Unito¹, dimostrano che il perseguimento della fedeltà del cliente e della consistenza degli acquisti medi non può prescindere da una gestione consapevole dell’insegna e delle sue concrete manifestazioni attraverso gli store. Ciò induce a ritenere che molti degli attuali esercizi europei dovranno optare per la reingegnerizzazione dello shop, introducendo innovazioni che, oltre a rilevare sul piano individuale (ossia del singolo esercizio), dovranno il più possibile mirare ad avere una dignità competitiva e generale.

Tale assunto conduce ad una non agevole riflessione sui tratti qualificativi dell’innovazione commerciale e sulla sua gestione: infatti, come avviene per le imprese industriali, è difficile analizzare l’innovazione aziendale senza operare grandi generalizzazioni oppure scendere a livelli eccessivamente particolaristici, dovendo tenere oltretutto conto di due aspetti distinti ma complementari, quali il prodotto e l’organizzazione produttrice. Con riguardo al retailing, le difficoltà sono ancora superiori poiché, se il prodotto e l’organizzazione commerciale trovano un ideale compendio proprio nel punto vendita, esistono fattori che rendono ardua l’identificazione così delle caratteristiche stesse dell’innovazione commerciale come delle tipologie di punto vendita in modo funzionale alla specifica esigenza di indagine.

In primo luogo, come accennato, è sovente mancata – nelle concrete condotte manageriali – una chiara e consapevole visione del punto di vendita come autentico prodotto dell’impresa commerciale, quantunque le più recenti ricerche abbiano precisato che:

- non soltanto il processo di acquisto del consumatore non è strettamente razionale, bensì fortemente influenzato dalla sfera emotiva, sensoriale, etica e simbolica;
- ma il processo di identificazione della migliore soluzione d’acquisto perviene alla selezione dapprima del punto vendita (e ancora precedentemente dell’insegna) ed in seguito del mix di beni e servizi.

La mancanza di questa visione complessiva del punto vendita come vero e proprio prodotto dell’impresa commerciale ha indotto spesso a politiche promozionali prevalentemente incentrate sul prezzo, a posizionamenti poco efficaci o di breve durata e, soprattutto, ad una gestione frammentaria dell’insegna e scarsamente caratterizzante dello shop, ben lontana dallo spirito di originalità, orientamento al cliente e miglioramento dell’offerta che anima le condotte innovative. Diversamente, i non numerosi retailer che hanno tentato di ricercare una nuova identità d’insegna ed una chiara dimensione percettiva dello shop² hanno ottenuto risultati positivi e si sono imposti come detentori di una best practice di riferimento nel benchmarking competitivo.

In secondo luogo, specialmente in Paesi contraddistinti dalla forte incidenza del quadro normativo – come la Francia, fino a qualche anno fa, e soprattutto l’Italia – le logiche di conduzione dell’impresa commerciale sono troppo spesso modellate in funzione degli aspetti legali e regolamentari di settore, mentre oggi più che mai risulta decisiva la riconduzione dell’attività distributiva ai principi generali di economia e gestione delle imprese. Tale esigenza è funzionale non soltanto alla menzionata elezione del punto vendita a proposta del retailer al potenziale cliente, ma anche alla gestione integrata e coerente dell’insegna e del conglomerato commerciale: il fatto che le grandi formazioni distributive siano realtà così diversificate e complesse³ da interessare

¹ Le condotte cui si accenna sono riconducibili alla preferenza per i pagamenti liquidi, per la visita di diversi punti vendita nell’arco della medesima sessione di shopping, per la relativa vicinanza più delle grandi superfici specializzate che di quelle despecializzate e per i centri commerciali con struttura architettonica unitaria e di media periferia.

² Nel comparto food, il caso più rappresentativo è quello di Albert Heijn. In Italia, si può ricordare l’esperienza di Conad “Pianeta” e, relativamente al comparto del non food, l’interessante proposta di Eldo del megastore per l’elettronica di consumo.

³ Per un inquadramento sistematico della moderna distribuzione e delle sue peculiarità organizzative e gestionali, cfr. G. CUOMO (1984), che introduce la distinzione tra struttura monocratica e struttura a più stadi, applicandola al grande dettaglio o, meglio, alle imprese commerciali complesse, al fine di differenziare gli operatori della G.D. e della D.O.

ambiti gestionali assai lontani dal core business è, da un lato, una condizione astrattamente favorevole al sostenimento degli investimenti necessari al rinnovamento delle superfici di vendita, ma dall'altro tende ad essere un fattore di opacità del sistema di valori e identità comunicato al consumatore e di ostacolo – a causa della rigidità strutturale – al compimento di iniziative innovative.

Comunque, l'innovazione distributiva è un fattore critico di successo non soltanto delle catene distributive e del grande dettaglio, bensì della generalità degli operatori del retailing. Se è vero che i più risalenti contributi della teoria economica correlano l'innovazione alla concentrazione dell'offerta ed alla dimensione aziendale, contributi successivi hanno individuato nel gioco competitivo un fattore di stimolo alla ricerca della novità e, ancora, le esperienze dei distretti industriali, delle reti di imprese e delle PMI dimostrano che il legame tra dimensione ed innovazione aziendali, se esiste, non è biunivoco⁴.

1.2 Elementi qualificanti l'innovazione commerciale

Definire compiutamente l'innovazione aziendale non è un'operazione banale, poiché essa può avere contenuti, modalità di sviluppo e moventi assolutamente variabili, al punto che la dottrina economico-aziendale ha da tempo introdotto una nutrita serie di specificazioni e distinzioni di rilevante implicazione concettuale, quali le categorie dell'innovazione di prodotto, di processo, pionieristica, imitativa, tecnologica, gestionale, primaria o di base, secondaria o incrementale, ecc. Inoltre, l'innovazione è una nozione intimamente legata all'idea, decisamente ampia ed indeterminata, della novità⁵, che presenta un sostrato inevitabilmente soggettivo e percettivo.

Eppure, l'innovazione aziendale – al di là delle distinzioni proponibili anche in ottica settoriale (innovazione manifatturiera, finanziaria e commerciale o distributiva) – ha caratteri di fondo tipici e ricorrenti, idonei a qualificarla come un processo manageriale di evoluzione non lineare dell'impresa, foriero di dimorfismo spazio-temporale e logicamente contrapposto all'ipotesi sia di condotta inerziale che di evoluzione continuativa. Conseguentemente, salvo casi marginali, gli elementi distintivi dell'innovazione sono:

- la produzione di una discontinuità negli effetti della condotta aziendale;
- la derivazione da un'accurata pianificazione in fase di concepimento e/o di implementazione ;
- l'apprezzamento - o, almeno, l'accettazione - da parte del mercato, o comunque, dei destinatari del cambiamento proposto, che altrimenti si risolve in un tentativo episodico ed infruttuoso.

Le proprietà identificative dell'innovazione aziendale appena descritte concorrono anche a sgombrare il campo da facili equivoci e convincimenti infondati, quali quelli che vedono nell'innovazione una soluzione contingente per passate gestioni inefficienti e consuetudinarie oppure secondo cui la novità sia il prodotto di accadimenti fortuiti ed eccezionali. Piuttosto, ciascun operatore deve essere consapevole che essere innovativi e ricercare l'innovazione assorbe molte risorse e produce il più delle volte esiti negativi e fallimentari⁶; nondimeno, l'innovazione, per le molteplici ragioni sopra esposte, è un obiettivo sempre più importante e resta, in ogni caso, la modalità più diretta, rapida e percepibile di conseguimento di vantaggi competitivi.

Coerentemente con la qualificazione dell'innovazione aziendale, l'innovazione commerciale deve essere intesa come il processo morfogenetico alla base dell'evoluzione, non sequenziale e

In questo senso, si condivide la distinzione, in termini proprietari ma sempre meno in termini operativi, delle società a catena di tipo capitalistico dalle società a catena di tipo cooperativo, con riflessi significativi sul processo di formazione e manifestazione della volontà. Sul punto, vedi anche C. BACCARANI (1997), 142.

⁴ Il confronto sui fattori promotori dell'innovazioni descritto è compendiabile nelle opere di SCHUMPETER J. A. (1934), IDEM (1967) e CYERT R.M., MARCH J.G. (1963). Per un riferimento alle strutture reticolari, cfr. almeno G. M. GOLINELLI, L. DEZI (1999).

⁵ Sulle tipologie di innovazione menzionate e sulla relatività del concetto di novità, cfr. almeno P. KOTLER (1990) e G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991), vol. I.

⁶ Una conferma della tendenza storica al minore successo di mercato delle idee innovative sperimentate si trova in LAMBIN J. J. (1996).

continuativa, delle tecniche distributive nel tempo e nello spazio. Avendo evidenziato l'importanza dell'assunzione del punto vendita ad elemento centrale dell'offerta del retailer, si può quindi sostenere che l'innovazione commerciale sia l'innovazione dello shop, ossia l'introduzione sul mercato di una tipologia di punto vendita sostanzialmente inedita, diversificata o ancora differenziata rispetto alle tipologie già osservabili sul mercato.

Come anticipato, nella dimensione strettamente individuale, l'innovazione commerciale può anche coincidere con il rinnovamento del punto vendita, ossia con l'adozione – da parte dell'esercente – di uno schema già consolidato per il mercato e la scienza economica, il quale sia però relativamente inedito o innovativo per lo stesso retailer e, in ragione di asimmetrie informative o scarso sviluppo del mercato locale, per la clientela limitrofa. Tale ipotesi è senza dubbio ricorrente nella realtà, ma risulta sempre meno identificativa di una reale tensione innovativa, poiché il grado di informazione e la mobilità della domanda sono superiori al passato.

Sulla base di una lettura analogica, si potrebbe in definitiva sostenere che – come in ambito produttivo, le maggiori prospettive di innovazione per le imprese occidentali paiono attenerne alla concezione del prodotto, all'ideazione di nuovi materiali, al branding ed al packaging, ossia al complesso delle attività “ad alto valore aggiunto” – così, con riguardo alle imprese commerciali, traspare già l'assunto di fondo cui la presente analisi intende pervenire: l'opportunità di convogliare gli sforzi innovativi verso la concezione di nuovi punti vendita in grado di comunicare al visitatore una chiara vocazione di fondo, declinando il complesso degli strumenti di marketing in coerenza con tale impostazione, sino ad identificare una precisa tipologia distributiva, non connotata in funzione di caratteri convenzionali, quali l'estensione della superficie di vendita. Tale orientamento sembra coerente con l'idea, che si intende sottolineare in questa sede, secondo cui l'innovazione commerciale è la soluzione gestionale più intimamente legata all'obiettivo della minimizzazione del divario tra posizionamento ricercato e perseguito del punto vendita ed idonea a consentire la definizione di un mix di beni e servizi:

- coerente con le aspettative ed i bisogni del segmento di mercato cui è indirizzata l'offerta;
- originale rispetto alla concorrenza;
- rispondente alle richieste di esposizione e diffusione dei fornitori industriali⁷.

1.3 Approcci di analisi dell'innovazione commerciale: evoluzionistico, strutturalista e morfologico

La ricerca di nuove impostazioni analitiche idonee ad individuare condizioni, caratteristiche e modalità degli attuali e futuri percorsi innovativi estrinsecatisi nella generazione di strutture di vendita tipizzabili richiede un'accurata riflessione sulle diverse prospettive d'indagine dei processi di innovazione commerciale, al fine di discernere le direttrici prevalenti nelle attuali tendenze evolutive del settore.

In un'ottica strettamente diacronica, l'innovazione commerciale trova una primaria collocazione nella fine del diciannovesimo secolo, in concomitanza della Rivoluzione Industriale e, soprattutto, della più tarda Rivoluzione Commerciale⁸, che sancisce la nascita e lo sviluppo del moderno dettaglio e l'ampliamento delle funzioni tipiche della distribuzione commerciale. Dunque, la prima manifestazione storica dell'innovazione nell'intermediazione commerciale concerne la sua industrializzazione, ossia il raggiungimento di una complessità organizzativa, una visione imprenditoriale ed un'integrazione nel mercato proprie delle moderne imprese.

⁷ Sia consentito, per approfondimenti su un tema oggetto di riflessione in tempi assai recenti, fare riferimento anche a M. SANSONE (2000), citato in bibliografia in C. BACCARANI (2000). Sul posizionamento delle tipologie di vendita, cfr. BARILE S. (1994).

⁸ Per una definizione della Rivoluzione Commerciale, senza dubbio indotta dalla precedente industrializzazione delle attività produttivo-manifatturiere e complementare alla formazione del cd. paradigma industriale tipico dei moderni sistemi economici, vedi almeno L. PELLEGRINI (1990). Sul concetto di paradigma economico, si rinvia a T. KUHN (1994) e G. M. GOLINELLI (2001), vol. I, cap. I.

Tale processo scosta, inizialmente, una condizione di sudditanza e subalternità rispetto al comparto produttivo, il cui sviluppo è più dinamico e cronologicamente anteriore: così, negli anni immediatamente successivi alla Rivoluzione Industriale, il retailer svolge essenzialmente la mera veicolazione passiva del deflusso dei prodotti finiti e si riduce - di fatto - ad una leva gestionale quasi totalmente controllabile dal produttore. È soltanto con l'emergere di comportamenti imprenditoriali moderni ed “industriali” che il dettaglio prende finalmente coscienza della posizione privilegiata occupata nel canale e procede al pieno ammodernamento dell'attività allocativa, con il conseguente riequilibrio dei rapporti tra manifattura e distribuzione che raggiunge in Europa forme di inversione delle posizioni di forza nel canale intorno agli anni Sessanta⁹.

Parallelamente, l'esigenza di fronteggiare il mutato livello generale di benessere e la formazione di una domanda dei prodotti fabbricati dalle nuove realtà produttive induce i retailer ad adeguare le proprie tecniche di vendita, abbandonando le impostazioni familiari, le consuetudini espositive strettamente funzionali allo stoccaggio delle merci e soluzioni di offerta legate essenzialmente alla conoscenza personale tra cliente e rivenditore¹⁰. Dunque, la considerazione dell'innovazione commerciale in una prospettiva di lungo periodo consente di individuare almeno tre macrofattori causativi:

- il contatto con operatori a monte del canale – i produttori – interessati da processi di innovazione che si riflettono sui beni intermediati o sulle loro condizioni di vendita;
- l'acquisizione di consapevolezza circa la posizione strategica e privilegiata occupata nel canale, che induce ad affrancarsi il più possibile dai fornitori ed a ricercare una maggiore visibilità nei confronti dei consumatori;
- l'evoluzione degli stili di vita della clientela, con l'emergere del consumismo quale sistema di consumo strettamente correlato all'industrializzazione del sistema economico (produttivo e distributivo) occidentale.

All'interno dell'ampia cornice fornita dall'approccio diacronico, un'ulteriore prospettiva esplicativa dell'innovazione commerciale è offerta dall'impostazione d'analisi di tenore strutturalista, che individua taluni fattori promotori della genesi di una nuova tecnica di vendita attraverso l'analisi della composizione dell'offerta del punto vendita. Evidentemente, tale approccio trova la propria giustificazione scientifica nel basilare assunto dello shop quale prodotto-contenitore¹¹ dell'impresa commerciale e permette di sostenere che, al di fuori della distinzione tra tipologie distributive preindustriali e postindustriali, l'innovazione commerciale:

- ha il suo oggetto di applicazione nel punto vendita e, in particolare, in uno o più dei suoi elementi compositivi (beni, servizi di vendita, servizi accessori, ecc.) e/o dei suoi attributi percettivi;
- è un fenomeno assolutamente eterogeneo ed indeterminato, poiché si esercita su un novero estremamente ampio di oggetti;
- in osservanza dei principi basilari del pensiero sistemico¹², ha possibilità di manifestazione potenzialmente superiori a quelle proprie dell'innovazione dei beni in assortimento giacché, non soltanto lo shop include elementi (i servizi, appunto) ulteriori alle merci intermedie, ma la stessa semplice innovazione merceologico-assortimentale è idonea a produrre effetti sinergici con il complesso delle altre variabili presenti nello store.

⁹ Per un'analisi dell'evoluzione dei rapporti verticali di canale nei mercati francese ed italiano, cfr. anche M. SANSONE (2001).

¹⁰ Sulla maggiore sistematicità e lungimiranza nel “fare commercio”, cfr. G. CUOMO (1984), 108-109.

¹¹ Spunti per questa visione sono in F. COLOMBI (1989), che distingue fra prodotto generico, atteso, integrato e potenziale in base al crescente rilievo dell'“utilizzo economica” – a scapito di quello della “coordinazione economica-produttiva” – e in LAMBIN J. J. (1996), che illustra un ordinamento “a nido” dei criteri di segmentazione comportamentale dei mercati dei beni industriali.

¹² Sull'applicazione del concetto di sinergia ai fenomeni economici complessi, cfr. G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991) e G. M. GOLINELLI (2001), vol. I, cap. II.

L’ultima impostazione metodologica idonea a fornire altri profili interpretativi ed applicativi circa le tendenze di innovazione nel retailing è l’approccio morfologico, il quale si fonda sul tentativo di qualificazione coerente ed inquadramento sistematico dei processi di proliferazione delle tipologie più o meno diverse di punto vendita. Delle tre proposte di lettura, quest’ultima risulta, in definitiva, la più avanzata ed approfondita, per le seguenti ragioni:

- in primo luogo, essa non si contrappone alle precedenti, ma anzi le presuppone e valorizza, consentendo un approfondimento dei loro assunti finali;
- in secondo luogo, non si limita alla considerazione di aspetti di lungo periodo – che inducono a riflessioni necessariamente consuntive – né generali e strutturali del punto vendita;
- infine, tiene conto delle caratteristiche effettive del mercato in un determinato momento storico e contesto territoriale e apprezza, anzi si basa in misura sostanziale, sulle condizioni competitive del panorama esaminato.

Queste proprietà sono le premesse ideali per evidenziare lo scarto tra un’analisi rigorosamente morfologico-competitiva e le più risalenti interpretazioni delle innovazioni commerciali, le quali – pur contenendo idee assolutamente condivisibili – approdano ad asserzioni piuttosto forzate, il cui contributo di orientamento alle attuali imprese commerciali risulta contenuto.

2. Elementi per un nuovo inquadramento dell’innovazione commerciale

2.1 Limiti esplicativi dei modelli e delle teorie tradizionali sull’innovazione commerciale

Le teorie tradizionali sull’innovazione commerciale manifestano chiaramente il tentativo di applicazione delle preesistenti letture delle innovazioni produttive alla realtà distributiva. Da ciò discende il loro carattere tipicamente meccanicistico e deterministico, nonché una certa tendenza alla semplificazione ed eccessiva generalizzazione di fattori causativi ed ipotesi di funzionamento.

Sorge quindi spontaneo chiedersi quale valenza possa attribuirsi a simili tesi quando le corrispondenti versioni relative al settore manifatturiero hanno evidenziato nei decenni limiti intrinseci o segni di obsolescenza. Le principali costruzioni elaborate dalla letteratura specialistica per spiegare il fenomeno dell’innovazione commerciale sono la “Teoria della ruota del dettaglio”, il “Modello dialettico” ed il “Ciclo di vita del retailing”¹³.

La teoria della ruota del dettaglio, anche nelle sue forme più evolute ed integrate dall’ipotesi del trading up, sostiene che ciascuna tipologia di punto vendita – quindi, qualsiasi operatore a quella ascrivibile – descrive una parabola esistenziale caratterizzata da una fase di introduzione, sviluppo, maturazione e declino (o rivitalizzazione previo cambiamento strutturale). Tale ciclo prevede che si abbia innovazione soltanto in presenza della comparsa di una nuova realtà distributiva in grado di proporre ad un prezzo inferiore lo stesso mix di beni e servizi offerto dalle tipologie già esistenti sul mercato; successivamente – a causa dell’effetto imitativo, della saturazione della domanda e dell’evoluzione delle attese dei consumatori – le imprese commerciali innovative tendono ad avviare processi di sofisticazione dell’offerta, i quali integrano non la fattispecie dell’innovazione, bensì quella differenziazione.

Quest’ultima evoluzione rappresenta tipicamente una manifestazione di debolezza e vulnerabilità degli operatori innovativi che, una volta affermatasi sul mercato, subiscono l’inevitabile stabilizzazione ed obsolescenza delle idee originariamente inedite. Conseguentemente, si produce un vuoto dell’offerta, nel senso che i segmenti della domanda, abbandonati dalle imprese commerciali per effetto del trading up, sono disponibili all’ingresso di altri retailer – identificati da un minore prezzo di vendita, dunque da una nuova tecnica di vendita.

Non si discosta molto dalle precedenti conclusioni l’ipotesi di aggiustamento dialettico dell’offerta, la quale intende piuttosto integrare la suesposta formulazione introducendo correttivi e

¹³ Per approfondimenti, cfr. S. BARILE (1996), INDIS (Istituto Nazionale della Distribuzione) (1983) 3 G. LUGLI (1998).

precisazioni circa la possibilità di reazioni da parte della concorrenza presente sul mercato al momento della comparsa dei nuovi attori della distribuzione. In sostanza la concorrenza più lungimirante e meno vulnerabile, di fronte al pericolo di essere estromessa dal mercato dalla nuova tecnica di vendita – più efficiente e conveniente – può scegliere di ricercare un posizionamento di nicchia¹⁴ ovvero di riprodurre la novità mediante un processo imitativo-assimilatorio¹⁵: simili dinamiche possono peraltro produrre effetti diversi sulle tecniche di vendita contrapposte – da un lato quella innovativa, dall’altro quelle preesistenti – favorendo ora convergenze, ora trasmissioni dalle une all’altra, ora un ulteriore distanziamento.

In ogni caso, è facile intuirlo, la teoria in esame non respinge, ma semmai rafforza, la contrapposizione logica tra innovazione guidata dal prezzo e differenziazione affermata dalla teoria della ruota del dettaglio e, lungi dal proporre una lettura alternativa, fornisce ulteriori ragioni a sostegno dell’idea della formazione di vuoti d’offerta verso il basso, ossia in corrispondenza di livelli inferiori di prezzo del servizio di intermediazione commerciale. Infatti, l’ipotesi tanto di marginalizzazione verso microsegmenti elitari quanto di imitazione da parte delle imprese non innovative è funzionale alla concezione della differenziazione quale processo involutivo del mercato, che prelude alla comparsa di offerte di beni-servizi più economiche ed appetibili.

La continuità con la ruota del dettaglio è ancora più manifesta nel caso del ciclo di vita delle forme al dettaglio, che origina dal connubio tra la teoria menzionata ed il modello del ciclo di vita dei prodotti industriali. Tale costruzione acuisce ulteriormente il determinismo degli assunti precedenti, poiché:

- finisce per stabilire che qualsiasi tipologia di punto vendita sia destinata a compiere un ciclo predeterminato, senza neppure esplicitare la dinamica – tutta incentrata sul prezzo di vendita – alla base della teoria della ruota del dettaglio;
- sovrappone alla rigidità dell’ottica di prezzo i limiti insiti nel P.L.C.¹⁶.

In definitiva, dalle teorie più risalenti si può trarre l’insegnamento che l’innovazione commerciale si verifica nel momento in cui le preesistenti tipologie di punto vendita raggiungono lo stadio della maturità e del successivo declino e, essendosi verificato un processo di differenziazione dell’offerta, si formano vuoti d’offerta a livelli di prezzo relativamente contenuti. Tali conclusioni sono, invero, il prodotto di una serie di ipotesi alquanto astratte e limitative, difficilmente rinvenibili nella concreta realtà e specialmente nell’attuale contesto economico¹⁷.

¹⁴ Anticipando la tendenza alla differenziazione che le imprese commerciali innovative conosceranno soltanto al momento della maturazione della propria innovazione. Giova segnalare, tuttavia, che non pare particolarmente rispondente ai caratteri qualificatori del posizionamento di nicchia una condotta che opti per l’abbandono di segmenti ampi, non rigidamente identificati e non necessariamente alto-spendenti semplicemente a seguito dell’offensiva di nuovi leader di prezzo, senza una chiara vocazione alla distintività ed alla massima soddisfazione del cliente.

Per approfondimenti sull’economia ed il marketing di nicchia, cfr. A. MATTIACCI (2000).

¹⁵ Conferma l’ipotesi assimilatoria A. SPRANZI, in INDIS (Istituto Nazionale della Distribuzione) (1983).

¹⁶ Per una sintesi delle debolezze del modello del ciclo di vita del prodotto, cfr. almeno G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991) e LAMBIN J. J. (1996).

¹⁷ È fuori luogo, in questa sede, procedere all’esame analitico delle molteplici limitazioni delle teorie considerate, ciascuna meritevole di apposita trattazione. Basterà, pertanto, ricordare almeno i seguenti punti di debolezza:

- l’uniformità delle condotte delle imprese distributive appartenenti alle tipologie innovative;
- l’omogeneità dell’offerta delle imprese appartenenti alla medesima tipologia;
- l’omogeneità e, soprattutto, la staticità ed immutabilità del contesto ambientale;
- la natura fondamentale ed invariabilmente discount - ossia reattiva alle alternative inferiori di prezzo - della domanda di servizi commerciali, la quale non risente dell’andamento congiunturale dell’economia;
- la ricerca del minimo ricarico relativo come missione del commercio per l’attrazione del cliente;
- la stabilità quali-quantitativa e sensibilità al prezzo della domanda;
- l’assenza di riferimenti alle reazioni delle tipologie distributive consolidate;
- la mancata distinzione tra politiche di differenziazione dell’insegna e posizionamento di nicchia (che esprime uno sforzo di differenziazione estremo ed esclusivo);
- l’impossibilità, per tutte le imprese non innovative, di differenziarsi o imitare le concorrenti più innovative;

Semberebbe che le teorie richiamate si riferiscano ad un modello di scambio in condizioni ideali ed astratte, caratterizzato da un certo grado di apertura in entrata ed uscita e di numerosità degli operatori¹⁸. Invece, si deve ritenere che, anche in considerazione dell'età anagrafica delle costruzioni esaminate – tutte risalenti ad un periodo compreso tra i primi anni Cinquanta e la metà degli anni Settanta – le loro tesi siano fortemente influenzate dal particolare stadio evolutivo della distribuzione commerciale del tempo, la quale versava in una situazione di industrializzazione ancora ben lungi dall'essere non già completa, ma almeno prevalente.

La dimostrazione di quanto affermato è fornita dalla stessa centralità assoluta del fattore prezzo, sicché la tesi di fondo della teoria della ruota del dettaglio finisce per essere quella secondo cui la domanda privilegia sempre prezzi di vendita inferiori – indipendentemente dal mix beni/servizi offerto – oppure offerte commerciali equipollenti (in termini reali) ma con prezzi più convenienti. In entrambi i casi, è agevole intuirlo, le implicazioni – sul piano dell'analisi dell'innovazione commerciale – sono decisamente riduttive o scarsamente coerente con la realtà effettuale. Infatti:

- se si condivide la prima soluzione, si dovrebbe celebrare l'indiscutibile successo delle forme distributive orientate alla massima destrutturazione del punto vendita e delle tecniche incentrate sulle promozioni di prezzo, quando invece è di tutta evidenza che:
 - 1) l'hard ed il soft discount – che senza dubbio rappresentano una significativa innovazione distributiva dei primi anni Novanta – non hanno soppiantato le altre realtà commerciali moderne né conquistato – come parte della dottrina prevedeva¹⁹ – quote di mercato di leadership, mostrando anzi negli ultimi anni accenni di mitizzazione delle originarie impostazioni tipiche,
 - 2) i magazzini popolari, caratterizzati dall'originaria compressione delle fasce di prezzo dei beni in assortimenti, hanno subito un processo di obsolescenza e scadimento competitivo ben più intenso dei grandi magazzini, molti dei quali hanno invece saputo riposizionare la propria immagine ed evolvere verso una forma nuova – il department store – caratterizzata da soluzioni (shop in shop, allungamento degli orari, servizi di community) non certo orientate alla riduzione dei prezzi di vendita²⁰;
- se si condivide la seconda soluzione, allora è chiaro che l'intera costruzione risulta applicabile ai soli e sporadici fenomeni di innovazione commerciale radicale, ossia a quei casi di innovazione (di medio-lungo periodo) sospinta da un ammodernamento tecnologico che, in genere, delimita il passaggio da un paradigma ad un altro ed assume la configurazione ciclica “innovazione di convenienza-differenziazione-nuova innovazione di convenienza”.

Quindi, si comprende come lo schema della ruota del dettaglio è idoneo a spiegare non tanto l'innovazione commerciale in sé, quanto piuttosto la modernizzazione della distribuzione, ovvero il processo di transizione dal commercio preindustriale alle moderne tipologie di vendita, consumatosi

- l'inspiegabilità del fatto che le tipologie distributive non innovative debbano tutte abbandonare, nella fase della maturità, la concorrenza di prezzo (con cui erano a loro volta comparse sul mercato) e, nella fase di declino, insistere con la scelta – in tal caso antieconomica - della differenziazione;
- l'elezione del prezzo ad unico fattore propulsivo, senza neppure introdurre distinzioni in base ai beni in assortimento.

Per approfondimenti, cfr. almeno A. SPRANZI (1985) e G. LUGLI (1998).

¹⁸ Vale la pena di osservare che, in ogni caso, tale “mercato ideale” è imperfettamente concorrenziale e non coincide minimamente con il mercato di concorrenza perfetta della teoria economica. Nondimeno, esso risulta piuttosto improbabile e con ipotesi di funzionamento non del tutto convincenti, come si evince dalle limitazioni viste nella nota precedente. L'imperfezione del mercato risulta, peraltro, dal fatto che le imprese possano esperire politiche di differenziazione e che, a partire dalla fase di maturazione della tipologia di vendita, si affermi un regime prima oligopolistico e poi di concorrenza monopolistica.

Sul legame tra marketing ed imperfetta concorrenza e sui regimi mercatistici, si rinvia almeno a LAMBIN J. J. (1996) e N. ACOCELLA (1996).

¹⁹ Un esame delle formule discount, non privo di previsioni ottimistiche, è in AA.VV. (1997), passim.

²⁰ Sul punto, vedi le osservazioni empiriche in M. SANSONE (2000), cap. IV, ove anche un riferimento all'esperienza di rinnovamento del grande magazzino Coin in Roma.

in un quadro di scarsa integrazione dei mercati locali sul piano informativo, valutario e territoriale: in tale contesto, le imprese commerciali moderne estromettevano le preesistenti strutture di vendita con il superiore grado di efficienza e, non appena restringevano il target di riferimento offrendo un servizio arricchito, consentivano l'ingresso sul mercato ad altre imprese moderne, il cui obiettivo restava comunque l'emarginazione del dettaglio tradizionale.

In altre parole, le novità orientate alla riduzione dei prezzi finali sono agevoli e prevalenti nelle situazioni in cui ancora cospicua sia la presenza del dettaglio preindustriale e l'efficienza allocativa del settore mostri ancora ampi margini di miglioramento. Oggi, invece, la modernizzazione può ritenersi in larga parte compiuta ed i mercati finali sono sempre più integrati, sotto ogni punto di vista: esistono ancora, soprattutto nell'Europa mediterranea e nelle aree montane, unità di vendita non industriali o – per così dire – “a metà del guado”, ma la moderna visione imprenditoriale del commercio pervade gran parte del settore, anche relativamente al comparto no food.

2.2 Format e concept di vendita: qualificazione metodologica dei termini e valenza esplicativa nello studio dell'innovazione commerciale

La riflessione critica sugli schemi di pensiero tradizionali induce a ritenere che, nel processo evolutivo commerciale, sussistano svariate dinamiche e livelli di innovazione distributive, la cui valutazione richiede l'introduzione di una distinzione più articolata di quella che vede la semplice contrapposizione tra tipologie di punto vendita innovative e consolidate. Una prima categorizzazione delle strutture di vendita al dettaglio è rappresentata, in particolare, dalla distinzione tra formule e forme distributive: mentre per formula si intende la configurazione, nei suoi elementi caratteristici e distintivi, del punto vendita, la forma individua il profilo integrale e concretamente osservabile del medesimo punto vendita²¹.

Ovviamente, tra formula e forma distributiva esiste una determinata relazione poiché, a partire da un determinato nucleo di proprietà basilari (la formula), è possibile addivenire a diverse implementazioni di punto vendita (le forme), pur contraddistinte da una comune struttura di fondo. Tra gli attributi centrali – la cui graduazione definisce la formula distributiva – e quelli secondari o integrativi – la cui graduazione concorre a definire la forma distributiva – esiste un legame di coerenza, nel senso che i secondi possono spingersi sino a determinate soglie, oltre le quali tendono a descrivere una forma che non è riconducibile alla formula di partenza più di quanto lo sia ad un'altra. Ne consegue che la formula occupa una posizione logica sovraordinata alla forma, sicché una formula – per esistere – deve riflettersi in almeno una forma, la quale deve essere a sua volta sempre riconducibile ad una ed una sola formula²².

Il portato più rilevante dell'impostazione morfologica incentrata sulla distinzione tra formula e forma distributiva è la possibilità di condurre l'osservazione dei processi innovativi a livello di:

- formula distributiva, allorché l'innovazione investa uno o più “ingredienti di base” della specifica tecnica di vendita;
- forme distributive appartenenti alla medesima formula, qualora il cambiamento si registri nei caratteri integrativo-complementari;
- punti vendita appartenenti alla medesima forma distributiva²³.

I vantaggi di tale schematizzazione sono diversi e significativi: in primo luogo, essa consente di identificare – attraverso la dicotomia formula/forma – le innovazioni ad impatto radicale come quelle novità che incidono sul nucleo di una tecnica di vendita, dunque sulla formula distributiva,

²¹ Un breve cenno qualificativo delle nozioni di formula e forma distributive, sovente utilizzate in modo equivalente e sinonimico dagli stessi operatori del settore, si trova in S. BARILE (1996).

²² Per ulteriori specificazioni, si rinvia a M. SANSONE (2000), par. 1.3.

²³ La schematizzazione proposta rievoca, in qualche modo, la visione – ispirata alle scienze biologico-naturali – incentrata sull'evoluzione del genere, della specie e dell'individuo. Un cenno sulle implicazioni di tale approccio per le discipline aziendali è in G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991), vol. I, par. 2.3.

conducendo alla genesi di una tecnica di vendita inedita. Diversamente, nelle altre situazioni, una medesima tecnica di vendita subisce implementazioni e variazioni che ne accentuano (o attenuano) determinate caratteristiche secondarie, senza descrivere una tecnica ulteriore.

In secondo luogo, il rapporto di inclusione tra formula e forma riconduce ad unità i processi di innovazione in senso stretto, differenziazione e diversificazione, in quanto essi definiscono tutti una dinamica morfogenetica (l'innovazione in senso lato) alla base dei fenomeni di proliferazione delle forme distributive all'interno di una medesima formula. Infine, l'evidenziazione del livello intermedio delle forme distributive permette di condurre l'analisi ad un grado di dettaglio superiore al livello delle formule e, al contempo, evita l'eccessiva dispersione conseguente all'osservazione diretta di singole realtà operative, le quali peraltro sono sovente caratterizzate dall'ibridazione di canoni riconducibili a forme e, talora, a formule diverse.

L'adozione della prospettiva morfologica è idonea a fornire importanti spiegazioni sui fattori promotori dell'innovazione commerciale e delle sue modalità di svolgimento con riguardo ad almeno quattro livelli di analisi. Innanzitutto, incrociando la distinzione formula/forma con l'ottica di lungo periodo, emendata delle forzature deterministiche delle teorie tradizionali, si può individuare una duplice distinzione:

- da un lato, tra innovazione originaria ed innovazione reattiva, a seconda che la novità sia introdotta per superare un certo equilibrio di mercato oppure tentare di contrastare l'offensiva di iniziative innovative precedenti;
- dall'altro, tra innovazione inter-tipologica ed intra-tipologica, a seconda che l'innovazione si sostanzia in una nuova tecnica di vendita oppure in una diversa caratterizzazione di una tecnica già esistente, in genere allo scopo di contrastare il fisiologico affievolimento del tasso di novità di quella o di adattarsi alle mutate condizioni della domanda.

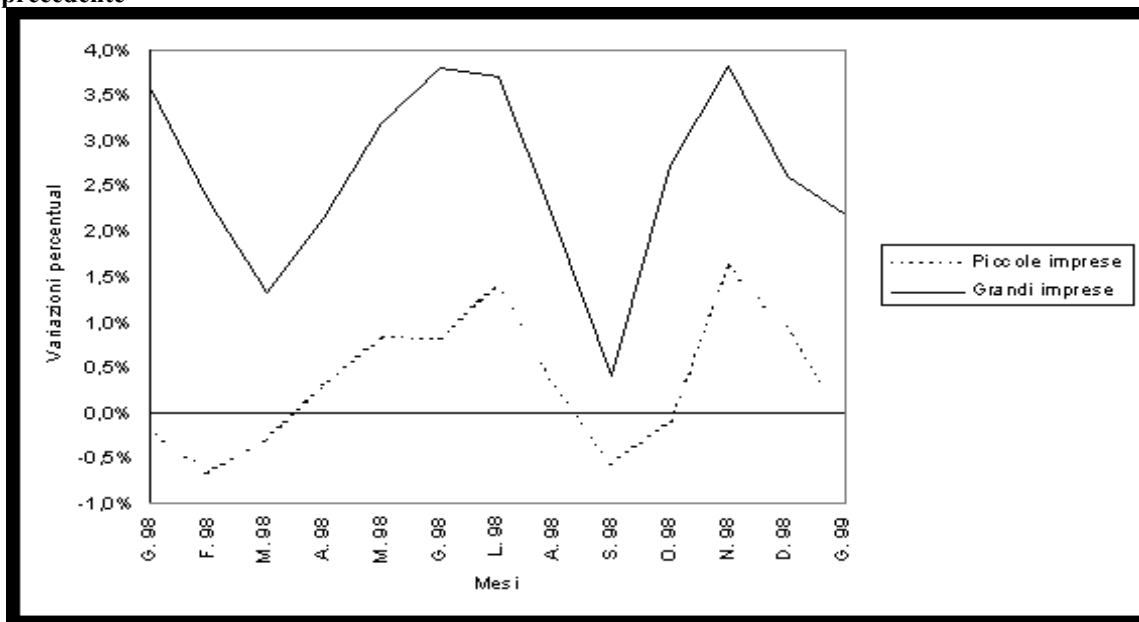
Ad un secondo livello di analisi, si può ritenere che, in una prospettiva evolutiva, tra i fattori propulsivi dell'innovazione commerciale nell'attuale scenario di mercato, un ruolo primario sia svolto dallo stesso grado di competizione, laddove invece nelle precedenti fasi l'innovazione era maggiormente correlata alla crescente redditività unitaria, prima, ed alla revisione degli equilibri di canale, poi. Diversamente, ora l'ottica concorrenziale, implicando l'inasprimento della contesa delle quote di presidio di un mercato al contempo meno dinamico nei volumi e più segmentato, si erge a macrofattore di promozione dell'innovazione commerciale, poiché il legame tra le finalità ultime dell'ente aziendale²⁴ e l'aspirazione alla massima soddisfazione da parte dei consumatori diviene maggiormente critico e contendibile.

Gli indicatori che comprovano tale assunto sono molteplici e concernono, tra l'altro, lo stato di relativa stagnazione della domanda continentale di consumi correnti negli ultimi anni, evidentemente in conseguenza della recessione mondiale dei primi anni Novanta e del più recente rincaro delle risorse energetiche, che penalizzano già i consumi di base e si riflettono nelle performance della distribuzione (Fig. 1). Ulteriore elemento di criticità è il progressivo invecchiamento della struttura demografica, per cui alla crescente quota di consumatori anziani dovrebbe seguire l'involutione delle vendite; tuttavia, questa prospettiva è parzialmente mitigata dalla costante caduta della propensione al risparmio della popolazione continentale, osservabile pure in Italia (che resta comunque ai vertici della categoria). Inoltre, particolarmente rilevante è l'evoluzione e polverizzazione degli stili di consumo e di vita dei potenziali clienti, che sembra indurre gli operatori a scelte opposte, quali il ritorno a forme di segmentazioni estremamente larghe – lasciando al visitatore del punto vendita il compito di decidere il proprio profilo promozionale – o l'impiego di cospicue risorse nello sviluppo di tecniche di microsegmentazione, spesso basate

²⁴ È noto che gli obiettivi di fondo dell'iniziativa imprenditoriale sono la sopravvivenza sul mercato, la redditività, la continuità proprietaria e/o manageriale, la crescita e lo sviluppo. Per approfondimenti sui termini di crescita e sviluppo, cfr. GOLINELLI G. M. (1994).

sull'impiego delle fidelity card e non sempre efficaci per le problematiche di coerenza del consumatore nell'uso di tali strumenti²⁵.

Fig. 1 – Variazioni % vendite del commercio fisso al dettaglio al netto dell'inflazione rispetto allo stesso mese anno precedente



Fonte: elaborazioni Confesercenti su dati ISTAT.

Insomma, di fronte ad un mercato potenziale caratterizzato da tassi di crescita meno pronunciati che in passato, con un superiore rischio di perdita di quote di mercato e formato da unità di consumo con esigenze sempre meno massificate e prevedibili, l'innovazione diventa essa stessa un “valore” da comunicare al cliente, un segnale di dinamicità e vitalità dell'impresa commerciale. In simili condizioni, l'innovazione si tramuta da mezzo in fine, al punto che è importante non la direzione seguita nel cambiamento, ma il cambiamento in sé: ovviamente, tale esigenza di “innovazione continua e comunicata” si scontra con il vincolo economico dell'onerosità dei mutamenti del punto vendita e con l'esposizione al rischio di scarsa accettazione da parte dei destinatari, sicché è di primario rilievo individuare, attraverso la presente analisi, le principali tendenze e direttrici del mercato.

Quindi, dal combinato esame dell'attuale intensità competitiva del mercato, dell'abbondanza dell'informazione massmediale, della crescente integrazione dei mercati e del tendenziale aumento della disponibilità e mobilità dei capitali finanziari, si possono delineare le seguenti direttrici, di significativa utilità per gli operatori nell'adottare percorsi e condotte innovative:

- specialmente nelle aree inurbate e relativamente alla visita delle superfici distributive di grandi dimensioni, il compimento di acquisti è sempre più un momento di pausa tra i concitati ritmi lavorativi, una forma di evasione dalla routine e – ancora – un'opportunità di socializzazione, sia pure soltanto superficiale, sicché la distribuzione commerciale si rivolge ad un pubblico non necessariamente più razionale, ma senza dubbio più stratificato, volubile e complesso;
- la frenesia della vita quotidiana e la forte competizione tra gli operatori nel richiamare l'attenzione del potenziale visitatore del punto vendita induce ad esaltare la sensibilità del cliente verso gli aspetti emozionali, circostanziali, sensoriali e finanche spettacolari del prodotto commerciale, i quali però, si badi, devono trovare coerente implementazione nell'integralità dello shop (assortimenti, prezzi di vendita, merchandising, rapporti tra brand e private label) e non limitarsi alle leve comunicative e d'immagine;

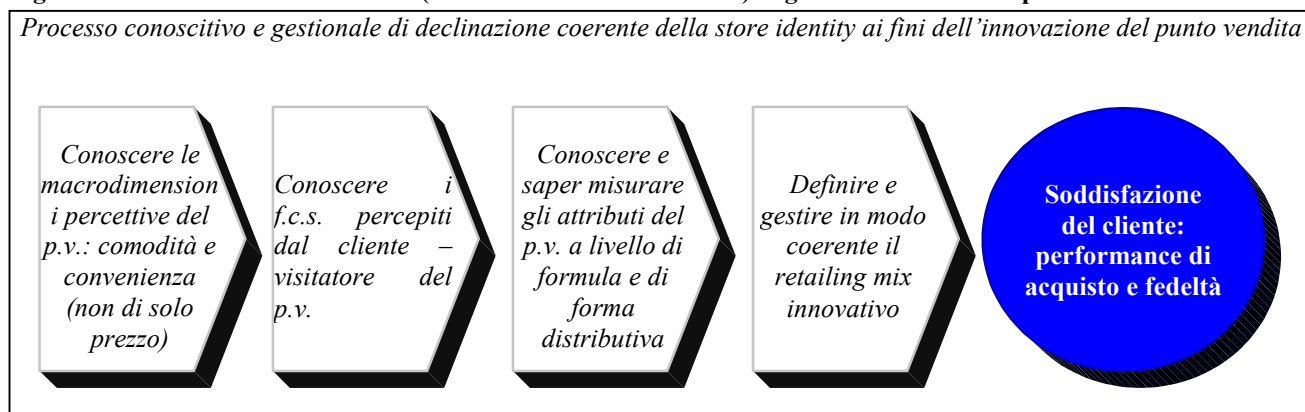
²⁵ Sulle tecniche innovative di determinazione di profili dettagliati di cliente e le relative criticità, vedi M. P. DIOLETTA, M. SANSONE, in BACCARANI C. (a cura di) (2000), cap. 9.

- l’innovazione del punto vendita deve comunque tradursi in una connotazione visibile e sensorialmente percettibile, ossia non può essere esclusivamente un’innovazione di processo incidente sul back office, ma deve assurgere a qualificazione distintiva del concept dello shop, seppure – come si chiarisce oltre – in una prospettiva più ampia di quella, meramente fisico-architettónica, propria del cd. retail design²⁶.

Con la rilettura in chiave morfologica della prospettiva storico-evolutiva si addivene alla conclusione che l’innovazione nel retailing contemporaneo non soltanto è promossa da fermenti competitivi di intensità assolutamente cospicua, ma è preordinata all’incremento dell’attrattività dello shop attraverso l’intervento principalmente sulle dimensioni direttamente interessanti la sfera emotiva, le attese ricreativo-sociali e il desiderio di gratificazione del potenziale visitatore. Insomma, le evidenze empiriche suggeriscono il capovolgimento delle tradizionali costruzioni, poiché le determinanti essenziali delle iniziative innovative risiedono nella consapevolezza del distributore circa l’inadeguatezza – rispetto alle presumibili azioni della concorrenza – dell’attuale configurazione del punto vendita nel suscitare l’interesse ed il coinvolgimento dei destinatari, mentre l’offerta al minimo prezzo relativo risponde pur sempre alla logica di svolgimento dell’attività economica (commerciale, manifatturiera o finanziaria) in maniera industriale, che piuttosto un pre-requisito. I riscontri oggettivi di questa lettura sono dati dalle frequenti e significative trasformazioni che si registrano a livello di visual merchandising – ossia di rivisitazione delle leve (spazi, indicazioni e grafica, colori ed illuminazione, design degli scaffali) influenzanti la percezione sensoriale dell’ambiente d’acquisto – composizione degli assortimenti e gestione degli eventi in store: tali mutamenti, più sensibili nel comparto food, iniziano a manifestarsi in tutta Europa ed in modo piuttosto consistente, anche nel settore non alimentare²⁷.

Il terzo livello di analisi delle implicazioni della distinzione formula/forma concerne la razionalizzazione della varietà morfologica delle strutture di vendita attraverso l’individuazione di attributi percettivi del punto vendita e la conseguente mappatura delle formule e forme distributive osservabili nella realtà e presumibili sulla base delle tendenze evolutive sinora delineate. In questo senso, un ruolo centrale assolve l’individuazione delle dimensioni valutative del punto vendita rilevanti nell’ottica del visitatore ed in grado di incidere tanto sulla soddisfazione quanto sulla sensazione di novità dello stesso.

Fig. 2 – Individuazione e variazione (in termini assoluti e relativi) degli attributi dello shop



²⁶ Vedi nota precedente.

²⁷ Interessante oggetto di riflessione è lo sviluppo di nuove strutture e configurazioni di punto vendita nel settore non alimentare, come megastore ed altre grandi superfici specializzate, con localizzazione di media periferia o in prossimità del perimetro urbano e nei quali l’austerità dei reparti e le linee asettiche degli scaffali hanno ceduto il passo a vetrine ed espositori dalle fattezze ricercate e smussate ed all’allestimento di piccole aree simulanti gli interni domestici di fruizione dei prodotti. Un esempio può essere la comparsa, a Roma come in altre città italiane, dei megastore per l’elettronica di consumo, che vede la contrapposizione di insegne quali Eldo-Gruppo Edom, Trony ed Euronics.

Si delinea allora un percorso logico, cognitivo e manageriale (Fig. 2) che, partendo dalle dimensioni basilari e potenzialmente in relazione di trade off²⁸ del punto vendita, giunge – secondo una disaggregazione assai analitica – all’enumerazione dei fattori critici per il cliente²⁹ e, successivamente, ad una riaggregazione, rilevante sul piano gestionale, in attributi principali e secondari. Sono questi ultimi i fattori su cui deve intervenire l’iniziativa di innovazione del punto vendita, mutandone la graduazione in termini assoluti e/o relativi, alla ricerca di una configurazione di punto vendita nuova ma al contempo tipizzabile e complessivamente coerente.

L’assenza di un’accurata riflessione sugli attributi qualificativi dello shop è una delle principali cause del fallimento (per scarsa efficacia, inefficienza o scarsa controllabilità degli effetti) o dell’incompletezza dei progetti di innovazione commerciale, oltre che – a livello di settore – della frammentazione e relativa confusione tipologica del sistema distributivo italiano³⁰. In altre parole, la commistione di singoli elementi (self service a carrello, scanning automatico dei prezzi, moltiplicazione delle casse, rinuncia alle vetrine di esposizione esterna in favore della scaffalatura a parete o viceversa, l’ordinamento delle referenze per funzione d’uso, stile di vita, profilo d’acquirente o categoria merceologica, promozioni di prezzo a catalogo o a lotto d’acquisto, ecc.) all’interno di strutture di vendita tra loro fundamentalmente diverse – quando priva di un disegno consapevole sottostante – finisce per generare confusione, ostacolare una chiara percezione del punto vendita e risolversi in un tentativo malriuscito di ammodernamento della struttura, senza conferirle un autentico senso di novità.

Dunque, gli attributi del punto vendita sono le dimensioni in base alle quali il punto vendita è concepito dal cliente e sulle quali deve esplicarsi l’azione innovativa³¹. In questa sede, si può proporre una prima schematizzazione di riferimento, incentrata:

- sulla convenienza;
- sul grado di risoluzione dell’esigenza di consumo (acquisto dei beni) e di appagamento del bisogno sottostante;
- sulla fiducia circa la proposta di consumo;
- sulla gratificazione etica ed emotiva nella frequentazione della struttura commerciale in sé considerata.

Come anticipato, la misurazione di tali attributi dipende in gran parte dall’insieme dei fattori critici per il cliente individuati nella precedente fase conoscitiva: essa risulterà tanto più accurata ed attendibile, quanto più esaustiva sarà stata la classificazione dei molteplici aspetti percepiti – a livello più o meno consapevole – dal frequentatore dello shop nel corso delle sue visite e la loro riconduzione all’uno o agli altri attributi. Un altro profilo delicatissimo risiede nell’individuazione degli attributi di formula o di forma: a parere di chi scrive, operare una distinzione tra attributi qualificativi dell’una e dell’altra in senso assoluto potrebbe non essere metodologicamente corretto, poiché un medesimo parametro è idoneo ad individuare, ad un dato livello di specificazione, una formula e, ad uno più analitico, una forma: dunque, tra attributi primari e accessori esiste una differenza non di specie, bensì di grado.

Allora, in via sperimentale, sembra di potersi individuare nei fattori indicati nella Fig. 3 gli attributi essenziali del prodotto commerciale, i quali sono idonei, quando soggetti ad una graduazione di massima, a descrivere la formula e, ad un livello di rilevazione più analitico, la forma³².

²⁸ Sulla qualificazione delle macrodimensioni della convenienza e comodità di fruizione, si rinvia a S. BARILE (1991).

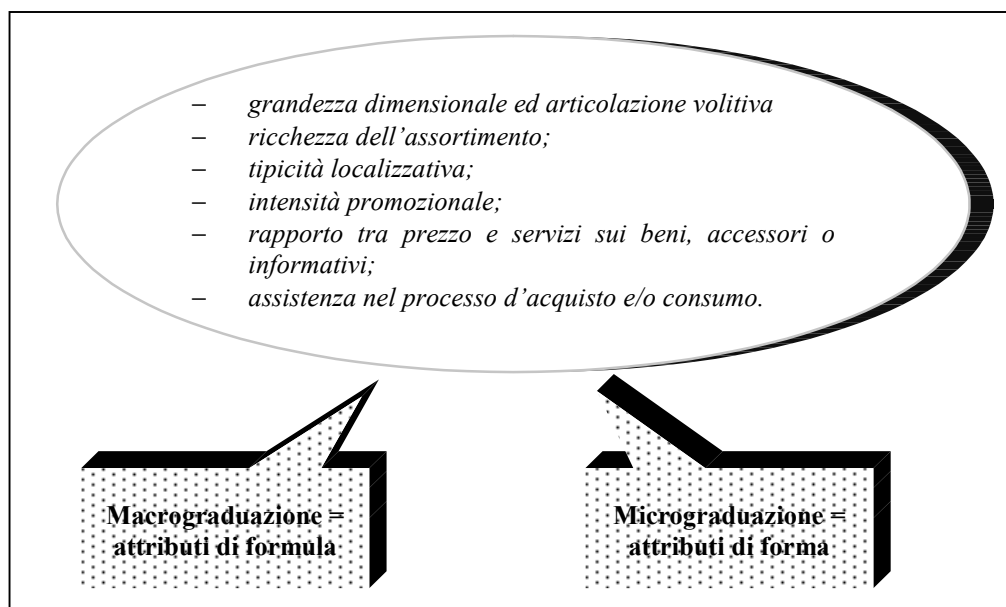
²⁹ Tali caratteristiche possono essere analiticamente identificate traendo il correlativo bisogno relativo a ciascuno dei molteplici servizi che il punto vendita fornisce alla clientela. Sul tema della classificazione dei servizi commerciali-distributivi, vedi per tutti C. BACCARANI (1997) e L. PELLEGRINI (1988).

³⁰ Al riguardo, vedi le note premonitrici di C. FABRIZI (1974).

³¹ Un tentativo di delineazione di tali caratteri permanenti del prodotto commerciale può essere individuato anche nell’indagine condotta da FINDOMESTIC (2000), che indica aspetti quali simpatia, professionalità, servizio, qualità, sicurezza, sensazione di libertà, velocità, accessibilità, risparmio.

³² Invero, come già chiarito, non bisogna tenere presente soltanto il grado di presenza assoluto di ciascun attributo, bensì valutare anche il profilo che si deduce dalla combinazione relativa dei vari attributi.

Fig. 3 – Ipotesi di mappatura degli attributi del punto vendita influenzabili da iniziative di innovazione³³



L'utilità dell'approccio delineato è riscontrabile sotto diversi punti di vista: in primo luogo, esso consente di classificare, in un dato istante, il panorama delle formule e delle forme distributive presenti in un determinato sistema distributivo. In secondo luogo, esso assurge a strumento per la discriminazione tra le stereotipizzazioni di punto vendita che rilevano più sul piano descrittivo-definitorio che su quello delle tecniche di vendita: infatti, talune distinzioni ormai scolastiche sono prive di concreti risvolti applicativi nell'ottica di indagine seguita in questa sede, come ad esempio la nozione di “non store retailing”, che qualifica indistintamente quelle tipologie di vendita nelle quali ricorra almeno una delle condizioni inerenti 1) la valutazione dell'acquisto e il compimento della scelta a distanza, 2) l'assenza del compimento dell'acquisto in un negozio fisico o con l'interposizione di un distributore commerciale (canale diretto) e 3) l'impiego nella vendita di mezzi tecnologici più o meno avanzati³⁴. È chiaro che tale connotazione, per quanto estremamente significativa a livello di forma³⁵, non può assurgere a criterio identificativo di un'apposita formula di vendita, giacché intrinsecamente indeterminata ed eterogenea. A dimostrazione di quanto detto, si osservi soltanto che:

- il Factory Outlet Center - e pure il semplice Spaccio aziendale, contiguo o meno alla fabbrica - risulterebbero così attratti in una presunta formula di “Non Store Retailing”, quando invece essi

³³ Si noti che il concetto di articolazione volitiva intende tradurre in termini di unità operative (il punto vendita, appunto) la nozione di composizione del processo decisionale introdotto dalla dottrina a livello di unità decisionali (i livelli manageriali dell'impresa commerciale). Infatti, è di tutta evidenza che nel succursalismo specializzato incentrato sul cd. franchising commerciale del distributore (sul punto, cfr. almeno M. AMOROSO, G. BONANI, P. GRASSI (1996), 45-49) come nel grande magazzino gestito secondo shops in the shop effettivi (ossia affidati anche a soggetti giuridicamente terzi rispetto al soggetto economico di riferimento), il processo decisionale incidente sulle tecniche di vendita presenta un livello di articolazione decisamente superiore a quello di una superette o, ancora, di un negozio tradizionale. Tale distinzione dipende tanto dalla modalità di organizzazione e gestione del profilo proprietario, sia dalle caratteristiche dimensionali della struttura.

Sui concetti di unità decisionali/operative e di articolazione del processo decisionale, vedi rispettivamente G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991), vol. I, cap. I e G. CUOMO (1984). Sul secondo punto, vedi anche G. METALLO (1999), che impiega la nozione di “complessità” per qualificare le organizzazioni commerciali strutturate in modo articolato, con una pluralità di unità operative e, talora, anche decisionali.

³⁴ La definizione cui si accenna è contenuta in CESCO-BOCCONI (1995).

³⁵ Nel senso che, però, ciascuna condizione contribuisce a tratteggiare una specifica forma distributiva, per cui non è comunque possibile conservare l'aggregazione in un'unica definizione contenuta nella qualificazione richiamata.

presentano caratteri dimensionali e assortimentali e, soprattutto, un sistema complessivo di gestione delle leve di merchandising chiaramente coerenti con formule tra loro distinte;

- accomunare le vendite dirette (in cui la contiguità fisica tra offerente e consumatore ed il tratto personale sono prevalenti) e le vendite a distanza (ove invece manca persino la contestualità fisica tra domanda e offerta) appare, a questo punto dell’analisi, incoerente e contraddittorio;
- includere in una medesima formula vendor machines ed altri distributori automatici e l’e-commerce risulta logicamente criticabile poiché, mentre le prime individuano una tipica vendita su occasione (in genere fisicamente localizzata in luoghi tipici quali stazioni aeroportuali o ferroviarie, grandi fabbriche, luoghi ludici, ecc.), l’altra è tipicamente associata ad uno strumento – il personal computer ed Internet - ormai di uso pervasivo, tanto domestico quanto lavorativo-professionale, e ad un’attività – la cyber-navigazione – la cui potenziale indeterminatezza di contenuto è una condizione di formazione in itinere della volontà d’acquisto.

L’utilizzo sistematico e non superficiale della distinzione tra formula e forma risulta particolarmente opportuno a livello diacronico, dinamico, allorché esso è idoneo non soltanto a far emergere alcuni percorsi evolutivi ed innovativi, ma anche ad agevolare una razionalizzazione di tali sentieri, che consenta di superare lo stato di apparente ed indifferenziata modernizzazione che sembra interessare una quota sempre crescente del sistema distributivo europeo³⁶. In questo modo, è possibile non soltanto distinguere un’innovazione di formula in senso stretto ed un’innovazione di forma, ma pure verificare che tali dinamiche innovative sono spesso il prodotto di tensioni competitive di natura variabile (Fig. 4).

Più nello specifico, si può osservare che l’innovazione di formula:

- è estremamente rara, poiché coinvolge le determinanti centrali del punto vendita e produce effetti massicci sul mercato;
- non può manifestarsi sul mercato senza una forma in cui si traduca operativamente, sicché è sempre accompagnata da un’innovazione di forma;
- tende a manifestarsi in concomitanza di innovazioni tecnologiche implementabili nel commercio. Esempi di quest’innovazione sono i primi grandi magazzini – come Bon Marché (1852), Galeries Lafayette ed Harrod’s – e, in tempi più recenti, i siti di commercio elettronico “puri”, ossia le imprese virtuali in senso stretto, il cui andamento sembra tuttavia non avvalorare la tesi – ventilata dai primi entusiasti sostenitori dell’e-world – della capacità delle attività on line di porsi come alternativa di diverse attività reali, tra le quali il commercio al dettaglio³⁷.

Diversamente, l’innovazione di forma – che in sostanza investe, pur ad un livello più basso e con un’ampiezza d’impatto inferiore, i medesimi caratteri definitivi della formula – ha il vantaggio di estrinsecarsi in modo più immediato e, al contempo, meno traumatico sui fattori critici di successo del punto vendita percepiti (più o meno distintamente) dal cliente. In questa circostanza, la più ricorrente, si verifica un’innovazione intraformula, poiché il singolo punto vendita aderisce ad una diversa forma già presente nella medesima formula o, in caso contrario, ne crea una inedita al suo interno; nondimeno, occorre considerare che, qualora il processo innovativo di forma operi variazioni tali da alterare persino la sua configurazione di base, esistono le condizioni perché si verifichi un’innovazione interformula, ossia una dinamica che conduce il punto vendita ad abbandonare la formula distributiva originaria per immettersi in un’altra formula, già esistente o –

³⁶ Vedi G. METALLO (1999), il quale sottolinea la non particolare evidenza della distinzione tra formule tradizionali e moderne nell’attuale scenario distributivo, proprio a causa dell’ormai generalizzato stato – secondo la terminologia adottata dall’Autore – di “complicazione”, ossia di modernità, professionalità ed industrializzazione dell’attività commerciale.

³⁷ Il tema, di estremo fascino e non privo di interrelazioni con l’argomento in trattazione, non può essere approfondito in questa sede. Riflessioni interessanti sull’impiego innovativo dell’hi-tech come risorsa integrativa nel punto vendita fisico e sui rischi, in ogni caso, di fallimento nell’accoglienza da parte del pubblico sono in AA. VV. (1999).

in casi più rari – generarne una nuova³⁸. Un esempio abbastanza caratteristico di tale processo è rappresentato dai moderni Factory Outlet Designer continentali, che si sviluppano storicamente come evoluzione degli spacci aziendali monomarca, adottando però tecniche di vendita, caratteristiche dimensionali ed ubicative e logiche assortimentali che non sono più compatibili con quella formula.

Nella complessiva impostazione di analisi presentata si inserisce anche il tentativo di ricondurre ad unità logica la distinzione tra formula e forma distributiva e le nozioni, di uso frequente tra gli addetti ai lavori ma spesso non supportate da una chiarissima qualificazione, di format e concept di vendita. Il fatto che questi ultimi termini, provenienti dal linguaggio specialistico dell’editoria e della grafica pubblicitaria, siano di uso sempre più diffuso tra gli operatori del marketing è, di per sé, indice della tendenza, prima evidenziata, di sposare una duplice esigenza, integrandole vicendevolmente:

- da un lato, quella di favorire nei processi innovativi un’adeguata visibilità e fruibilità per i diretti interessati (i target di potenziali visitatori identificati da apposita analisi del mercato attuale e prospettico), coerentemente con un sistema di comunicazione davvero “client-driven”;
- dall’altro, quella di implementare logiche di progettazione dello store razionali e chiaramente definite sul piano organizzativo-procedurale, coerentemente con i principi del project management e di tecniche di elaborazione dati effettivamente utili nella gestione del punto vendita.

Secondo la parte, invero non abbondante, che si è posta il problema di una qualificazione metodologica di tale terminologia, il format di vendita individua le tipologie di punto vendita introdotte per mezzo di innovazione primaria o, anche, la prima manifestazione storicamente rilevabile di una nuova tipologia distributiva³⁹: a chi scrive pare preferibile evitare una diretta e biunivoca corrispondenza tra nuovo format ed innovazione primaria ed istituire, invece, una correlazione tra format e formula distributiva, giacché:

- le diverse teorie sull’innovazione primaria non sono concordi nell’associare a questa la generazione di una nuova formula;
- la stessa nozione di innovazione primaria risulta sempre oggetto di interpretazioni alquanto diverse⁴⁰;
- il concetto di formato o formula richiama abbastanza intuitivamente l’aspetto dimensionale del punto vendita, il quale sintetizza, nella quasi totalità dei casi, le tipologie commerciali veramente innovative nei caratteri di fondo⁴¹.

Non meno eterogeneo è l’uso comune del termine “concept” di vendita, al quale alcuni fanno corrispondere il significato di innovazione secondaria, altri quello – estremamente restrittivo e rilevante esclusivamente al livello operativo del visual merchandising e design d’ambiente – di rinnovamento delle fattezze architettonico-stilistiche dello store ed altri ancora quello di descrizione estremamente succinta del contenuto innovativo di un punto vendita (quasi una sorta di “mission”

³⁸ L’ipotesi più realistica è quella della fuoriuscita da una formula (cd. “formula di partenza”) e l’ingresso in un’altra già presente sul mercato (cd. “formula di arrivo”), poiché essa si verifica, di fatto, in tutti quei casi in cui la pressione competitiva della formula di arrivo è talmente forte da indurre gli operatori di quella di partenza ad avviare processi innovativi che, tuttavia, non possono essere contenuti nella formula stessa.

³⁹ Nella prima accezione, A. BOI (1988); nella seconda, IDEM (1997), 91. Per l’Autore, si ha innovazione primaria o secondaria a seconda che siano verificate almeno tre o una soltanto delle seguenti condizioni:

- la presenza, nel retailing mix, di nuovi servizi elementari, specialmente di assortimenti più ampi;
- il miglioramento del rapporto prezzo-servizi;
- l’adozione di processi gestionali in grado di rendere la nuova tipologia difficilmente imitabile dalla concorrenza;
- l’inclinazione della clientela a percepire la novità.

Concezioni piuttosto diverse di innovazione primaria si ritrovano però in G. LUGLI (1998, 2), G. LUGLI (1998) e A. SPRANZI (1985).

⁴⁰ Vedi nota precedente.

⁴¹ Sulla valenza esplicativa del carattere dimensionale del punto vendita, quando oggetto di analisi e considerazione accurata – e non di rilevazione superficiale – vedi G. CUOMO (1998) e già in IDEM (1984).

del punto vendita)⁴². Salvo quanto già evidenziato, con riguardo al format, circa la prima interpretazione, le altre due – pur evidenziando anch’esse aspetti senza dubbio pertinenti – finiscono con il confondere con il concept in quanto tale un suo effetto (la progettazione degli ambienti interni ed esterni) ed una sua manifestazione documentale.

Piuttosto, in base alla costruzione sinora evidenziata, pare di dover associare al concept l’idea dell’introduzione di una nuova forma commerciale, sia essa il prodotto di una differenziazione intraformula o la reazione/anticipazione competitiva compiuta dagli esercizi appartenenti ad una data formula alle tendenze ravvisabili sul mercato. Come già anticipato, almeno in teoria, si dovrebbe ritenere che per il cliente sia più semplice elaborare processi di identificazione e fedeltà rispetto a nuovi concept, poiché questi interessano gli aspetti più esteriori e percepibili – anziché il nucleo – del punto vendita; eppure, i dati di mercato circa il numero di concept ed insegne annualmente visitato dal consumatore medio contrastano con questo assunto: da ciò gli operatori devono derivare il convincimento che l’innovazione di concept sia quanto mai utile ed opportuna in questa fase storica, ma purché sia compiuta con una visione complessiva e di largo respiro, che eviti la frammentazione e relativa inconcludenza che, specialmente in Italia, ha causato una scarsa fidelizzazione del cliente, intesa come frequenza di visita infrasettimanale e riduzione di acquisti in store concorrenti.

3. La ristrutturazione della rete dei carburanti: un’ipotesi di innovazione commerciale

3.1 Il mutamento del quadro normativo come occasione di cambiamento

Un caso empirico che può essere interessante da esaminare sulla scorta dell’impostazione metodologica seguita nel delineare gli aspetti critici dell’innovazione commerciale e la complessità delle variabili – generalmente gestionali e propriamente di retail marketing – coinvolte è rappresentato dal processo di ristrutturazione del settore della distribuzione commerciale dei carburanti per autotrazione (downstream petrolifero) a seguito della riforma introdotta in Italia dal recente D. Lgs. 11/2/98 n. 32. Di fatto, si tratta di un caso di progressiva fuoriuscita da una situazione di mercato captive e rigidamente regolamentato e di ingresso in un contesto di effettiva competitività ed orientamento al mercato degli operatori attuali – le Compagnie petrolifere e le unità di erogazione – e degli altri possibili attori del cambiamento (GD e grandi società diversificate a livello conglomerale⁴³).

Sino all’emanazione del D. Lgs. n. 32/98, il settore si presenta come un tipico “oligopolio asimmetrico, concentrato, non differenziato”⁴⁴ e verticalmente integrato. Tale assetto ha natura, per così dire, mista, in quanto determinato da vincoli economici e burocratico-legali.

⁴² La prima notazione si ritrova ancora in A. BOI (1988); per le altre, vedi almeno AA. VV. (1993) e G. RUBINELLI (1998).

⁴³ Sulla nozione di diversificazione conglomerale, si rinvia a G. PANATI, G. M. GOLINELLI (1991), vol. I.

⁴⁴ L’oligopolio è una forma di mercato caratterizzata dalla presenza di un numero limitato di imprese, sufficientemente grandi da poter determinare variazioni di prezzo mediante variazioni di produzione, ma caratterizzate da una forte interdipendenza decisionale, per cui “...in un mercato oligopolistico propriamente detto, ogni impresa deve occuparsi prima di tutto dei comportamenti delle altre imprese e delle reazioni di queste ai propri comportamenti.” (E. A. RAFFAELLI (1996)). Dal momento che le scelte dell’oligopolista dipendono dalle imprese concorrenti, le funzioni di domanda e offerta non sono di facile ed univoca determinazione, così le decisioni prezzo/quantità risultano plurideterminate (A. CLÔ (1990)). Nel suo processo decisionale, l’impresa oligopolistica non raggiunge mai un momento terminale, ma opera un aggiustamento continuo delle decisioni, al punto che in una medesima situazione i comportamenti non risultano mai univocamente determinabili (SYLOS LABINI (1964)). L’impossibilità di creare un equilibrio stabile per la convivenza sul mercato (“*in oligopolio la soluzione di equilibrio appare impossibile e l’instabilità ineliminabile, se le imprese non pervengono ad una qualche forma implicita o esplicita di accordo*”, da FELLNER (1949)) può spingere le imprese alla costituzione di accordi collusivi (avversati dall’autorità Antitrust) o al cosiddetto “parallelismo consapevole”, vale a dire un processo di adeguamento volontario al comportamento dei

In particolare, le barriere economiche riducono le probabilità tanto di successo di nuove entrate quanto di genesi interna della concorrenza e sono costituite:

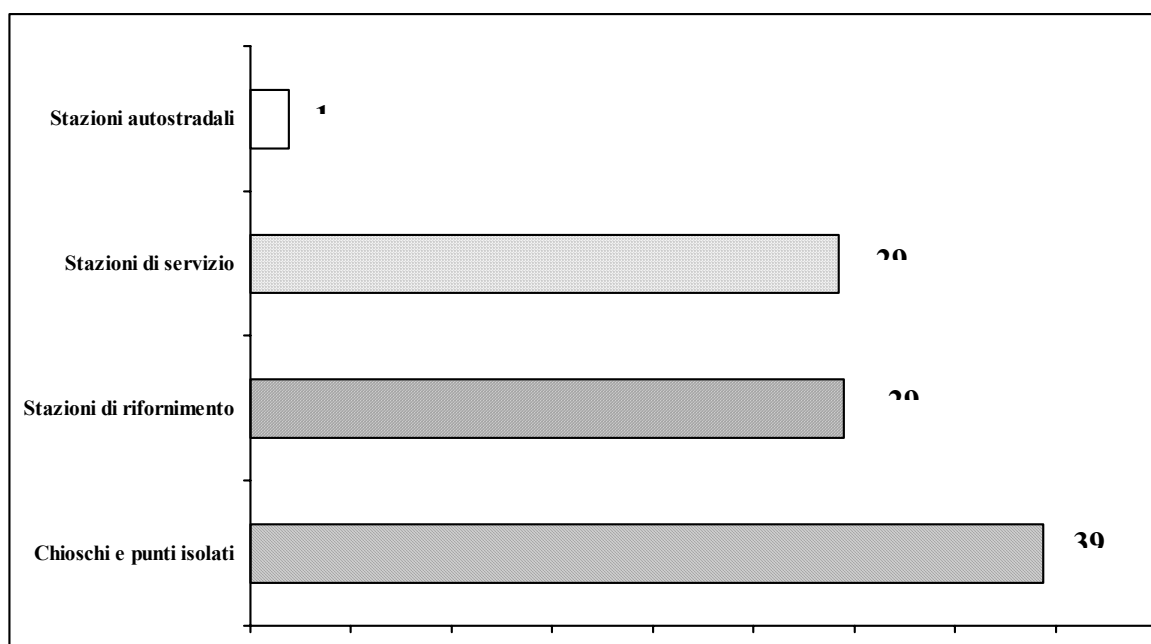
- dall’effettiva onerosità dell’attività estrattiva ed erogativa, con conseguenti alti costi di investimento iniziali in capitale fisso ed esigenze di relativo know-how;
- dal forte condizionamento derivante dalla non neutralità del sistema logistico dei rifornimenti;
- dalle pratiche negoziali incentrate su contratti di permuta che impongono vincoli minimi e massimi sulle quantità oggetto di contrattazione e determinano in Italia un’anomala dipendenza di tutte le compagnie dalle infrastrutture dell’Agip Petroli, il leader indiscusso del mercato, con il 47% circa del totale dei combustibili distribuiti ed il controllo del 40% dei punti vendita sul territorio⁴⁵;
- dall’attuale flessione dei consumi.

Invece, le barriere normative antecedenti alla riforma sono rappresentate dall’ormai abolito regime concessorio (con la sua rigida definizione di orari e turni di apertura, le limitazioni merceologiche e l’intricata procedura burocratica di richiesta ed ottenimento dei permessi).

Pertanto, alla vigilia di quello che sembra essere un processo – tuttora in lento svolgimento – di ristrutturazione settoriale ed introduzione delle logiche di retailing in un mercato sinora strettamente regolamentato secondo l’ottica del servizio di pubblica utilità, la rete di distribuzione di carburanti risulta:

- ripartita in rete ordinaria e rete autostradale;
- strutturata in punti vendita (le cd. pompe di erogazione) a loro volta suddivisi, secondo le dimensioni e le caratteristiche qualitative del servizio offerto, in stazioni di servizio, stazioni di rifornimento, chioschi e punti isolati (Fig. 4);

Fig. 4 – Ripartizione tipologica dei distributori di carburante nel 1999

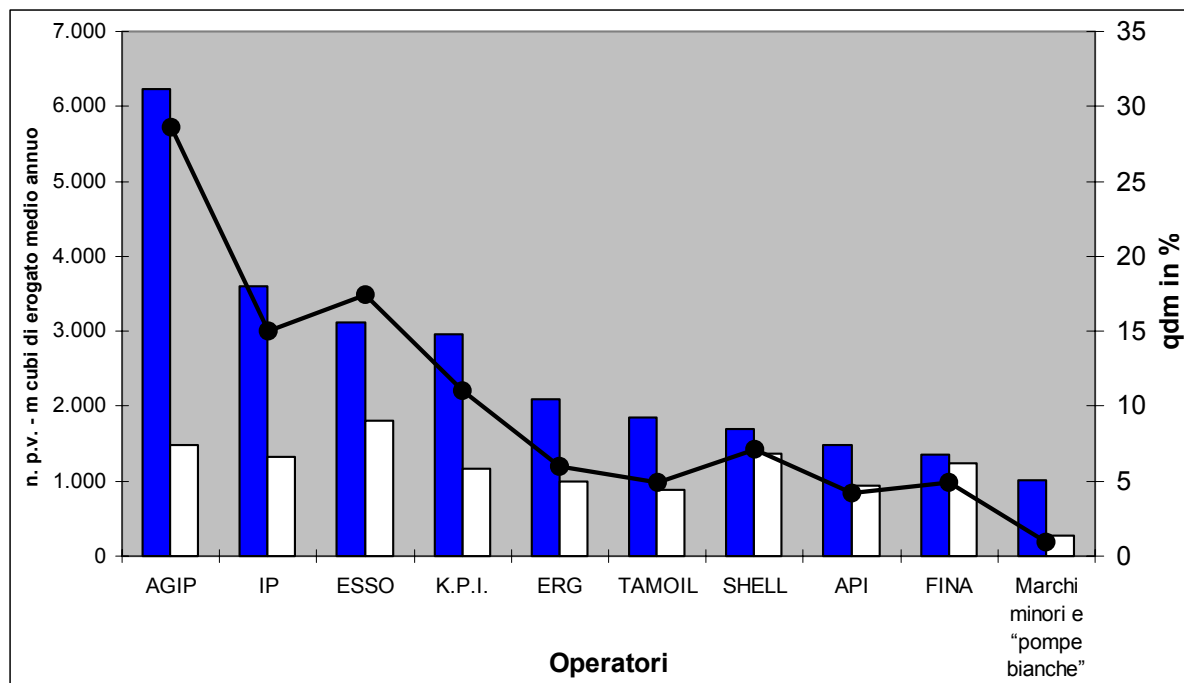


Fonte: Unione Petrolifera, dati del 1999

concorrenti. Il coordinamento raggiunto è sempre in qualche misura imperfetto e fra le imprese resta una “competitività latente”, che si manifesta solo in presenza di una divergenza di interessi.

⁴⁵ Cfr. AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (d’ora in poi, AGCM) (1996).

- gestita in misura assolutamente preponderante da otto grandi Compagnie petrolifere – dotate di punti vendita amministrati con personale proprio o affidati in gestione – e da una quota minoritaria di concessionari privati, molti dei quali di piccolissima dimensione (Fig. 5).

Fig. 5 – La rete di distribuzione carburanti al 1° gennaio 1999


Elab: Petroltraining su dati UP 01/01/99

Il panorama continentale mostra realtà molto diverse da quella italiana di pochi anni fa, poiché – in virtù del regime di libero mercato imperante soprattutto fra gli anni Settanta e Ottanta – hanno subito una rapida razionalizzazione ed una profonda innovazione nelle logiche gestionali e nelle politiche di vendita, vantando da circa vent’anni tecnologie di erogazione avanzate, un’ampia gamma di servizi accessori non oil nell’area di sosta, turni ed orari di apertura flessibili, sistemi di gestione delle aree ispirati alle più moderne logiche di marketing e punti vendita moderni, efficienti ed assai competitivi, perché contraddistinti da ampie dimensioni, alto erogato medio e dislocazione sul territorio strategicamente pianificata. In particolare, gli alti erogati medi – legati alla presenza di una rete non polverizzata – permettono di ottimizzare le attività logistiche di distribuzione dei carburanti agli impianti di erogazione, con una sensibile riduzione dei costi operativi ed il conseguente incremento di efficienza per l’intero settore.

Il nodo cruciale del modello innovativo in esame risiede, comunque, non tanto nel ridisegno del sistema oil – in ogni caso necessario in Italia – ma nello sviluppo di “non oil retailing” nelle stazioni di servizio, con importanti riflessi in termini di:

- reddito aggiuntivo;
- riduzione dei margini pro-litro riconosciuti dalle Compagnie Petrolifere ai gestori sulla vendita dei carburanti;
- contrazione o contenimento dei prezzi del carburante al pubblico .

In questo modo, da un lato migliora l’efficienza del settore – a livello sia del sistema oil sia dell’economicità delle singole stazioni – si soddisfa in misura superiore il cliente e si sviluppa, di fatto, un prodotto mercato nuovo, che in Italia non è mai approdato e che in altri Paesi (come gli Stati Uniti d’America e la Francia) ha recentemente subito considerevoli innovazioni, con l’abbandono dell’ottica di mera convenienza di prezzo rinvenibile in alcuni dei primissimi convenience store e l’avvio di una riprogettazione orientata verso specifici target di frequentatore.

3.2 La stazione di servizio integrata: caratteristiche e profili evolutivi

Nel quadro della riforma appena delineato, è convincente di chi scrive che lo sviluppo, in un ambiente altamente competitivo, di un moderno *concept* di stazione di servizio – intesa come centro multifunzionale in grado di offrire al consumatore una serie di servizi alla persona, all’automobile ed alla comunicazione, che possono anche prescindere dall’attività primaria di erogazione del carburante per autotrazione – risulti essere una condizione indispensabile per il successo dell’intero progetto di ammodernamento e liberalizzazione del settore, oltretutto nell’interesse ed a giovamento dei consumatori. Infatti, appare decisamente arduo sostenere che il solo intervento sulle leve del sistema oil possa produrre effetti sistemici positivi ed anzi, osservando come le direttrici della riforma finora parzialmente attuate vertono più sulla razionalizzazione della rete (mediante la riduzione numerica dei distributori, a partire da quelli marginali) che sull’incentivazione della competizione tra operatori, non sono improbabili ripercussioni economico-sociali di segno opposto.

In altre parole, una mera revisione della rete in quanto tale condurrebbe ad una non trascurabile generazione di disoccupazione e non sarebbe sufficiente a comprimere i prezzi dei carburanti, poiché:

- le Compagnie – che prevedibilmente rimarrebbero gli unici attori del mercato – dovranno comunque sostenere investimenti per l’ammodernamento ed adeguamento dimensionale dei punti di erogazione mantenuti;
- la struttura del prezzo del carburante risulta estremamente rigida, per l’assenza di fonti reddituali complementari per gestori di punto vendita e Compagnie.

In questo panorama, inoltre, si inserisce un inedito elemento di distinzione dei possibili profili evolutivi, che confermano l’idea del ruolo strategico della moderna stazione integrata soprattutto con riguardo all’attività delle Compagnie petrolifere. Qualora queste ultime decidano di seguire strategie inerziali o di banalizzazione della ristrutturazione di settore – limitandola al versante oil – emergerebbe come ulteriore profilo di riflessione la minaccia di un massiccio ingresso di altri operatori – come le insegne della GD, nostrane o estere – incentrato proprio sull’accostamento del servizio oil con quello non oil.

Diversamente, nel caso in cui le Compagnie decidano di assumere una condotta proattiva⁴⁶, sarebbe addirittura possibile attivare un circolo virtuoso e sinergico di crescita reddituale per Compagnie e gestori⁴⁷. Ovviamente, i presupposti per il successo di una simile iniziativa sono:

- l’accurata pianificazione dell’intervento in un comparto della distribuzione estraneo al proprio core business come il non oil da parte delle Compagnie, seguita da investimenti nelle strutture di vendita e modalità – dirette o meno – di gestione ispirate al retailing avanzato⁴⁸;
- la percezione della stazione di servizio da parte del consumatore italiano come risposta nuova e congeniale ai propri bisogni.

Sulla seconda condizione, vale la pena di constatare che l’esperienza continentale – peraltro, come accennato, anch’essa in evoluzione nello specifico settore – sembra fornire assicurazioni circa il fatto che il tradizionale frequentatore degli impianti di rifornimento sia realmente in grado di apprezzare il moderno punto vendita che s’insedierà sulla rete, poiché la maggiore mobilità e propensione allo spostamento indicano l’esistenza - almeno a livello latente - delle condizioni favorevoli all’innovazione delle proposte di consumo.

Insomma, in un’ottica competitiva e di marketing, la possibilità di introdurre (in Italia) o riconcepire (in altri Paesi europei) una nuova tipologia distributiva solleva numerose questioni d’interesse:

⁴⁶ Cfr. J. M. CHOFFRAY, F. DOREY (1988).

⁴⁷ Sul punto vedi per conferme in M. SANSONE (2001, 2), ove apposta tabella sinottica di riepilogo.

⁴⁸ Sulla gestione della novità per il produttore/distributore, vedi ancora J. M. CHOFFRAY, F. DOREY (1988).

- in primo luogo, la possibilità di un ingresso nel retailing delle Compagnie petrolifere, con un concept che – in tale ipotesi – potrebbe essere volutamente messo, per analogia o contrasto, in aperta competizione con le forme della GD e DO (super, iper, grandi superette, etc.);
- in secondo luogo, l’ipotesi inversa di ingresso degli operatori non petroliferi nella ristrutturazione del settore oil, con la genesi di una tipologia di stazione di servizio integrata “satellitare” al circuito degli iper-supermercati, recante l’insegna dei maggiori retailer e preposta ad esercitare un costante richiamo – anche usando il carburante come mero bene accessorio o “civetta” - della clientela in favore pure delle altre superfici della catena, secondo uno schema di massima fidelizzazione;
- la possibilità, in quest’ultima ipotesi, di sfruttare la nuova struttura con un rilancio delle fidelity cards, che in questi anni hanno mostrato il limite di un’impostazione eccessivamente ancorata al network polisettoriale e non all’insegna, che di fatto partecipa al network con forme poco articolate e percepibili;
- l’emergere di interrogativi circa i rischi di ulteriore “colonizzazione” che la moderna distribuzione italiana corre con l’assunzione di condotte attendiste o poco espansive circa il progetto di ristrutturazione della rete carburanti.

3.3 Conclusioni

L’esame dello specifico contesto della ristrutturazione della rete distributiva del carburante per autotrazione offre diversi elementi a sostegno della lettura morfologico-competitiva basata sulla distinzione tra format e concept di vendita, confermandone la natura di impostazione critico-metodologica dalla valenza sistematica ed in grado di qualificare e discernere i processi evolutivi innovativi in corso o prevedibili. Nella fattispecie, la stazione integrata – nell’accezione precedentemente presentata e descritta – risulta essere una tipica forma di vendita su occasione di consumo, la quale però supera la consueta visione del punto vendita adiacente alle pompe di erogazione del carburante, integrandosi piuttosto con quelle in una struttura unitaria.

Inoltre, nel caso della stazione realizzata e gestita dalla GD, si introdurrebbe l’ulteriore legame sinergico tra occasione di sosta on the road e frequentazione dell’insegna del medesimo distributore (one stop shopping integrale). In ogni caso, a prescindere dal soggetto commerciale che la sviluppi e della finalità di fondo perseguita (ricerca di accrescimento reddituale, fidelizzazione all’insegna, diversificazione coordinata del portafoglio dei “prodotti commerciali”), la stazione di servizio integrata trova negli aspetti sostanziali e non price i propri fattori attrattivi di maggiore rilievo.

Infatti, nell’ipotesi di struttura introdotta dalle Compagnie, giova osservare che la generazione di reddito non oil giace proprio sull’idea dell’effetto sorpresa e di appagamento prodotto da un’offerta merceologicamente integrata, in cui il bene meno problematico – il carburante – viene distribuito in modo il più possibile banalizzato, al punto che la riduzione del prezzo oil, più o meno contestuale alla proposizione dell’offerta non oil, ha solo una funzione ancillare, propulsiva pure dei volumi oil. Similmente, nella stazione “satellitare”, il fattore di richiamo risiederebbe nell’insieme delle azioni di promozione combinata (su beni oil e non oil), sulla “continuità valoriale” rappresentata dall’insegna commerciale e sulla positiva ricaduta del miglioramento del servizio commerciale percepito dal cliente come riguardante anche l’offerta oil - che risulta invece standardizzata ed automatizzata.

Quindi, quantunque la relativa maturità delle economie occidentali sia un dato incontrovertibile, sarebbe azzardato intendere in chiave involutiva qualsiasi tentativo di differenziazione, specie quando essa ha caratteri di innovazione effettiva – e non soltanto psicologica – né si può avallare acriticamente l’assunto che il sistema distributivo debba indirizzarsi verso una competizione incentrata quasi esclusivamente sul prezzo o ricercare il minimo prezzo a sacrificio del servizio reale reso. Il caso di specie dimostra, appunto, la forte capacità attrattiva di un’innovazione imperniata su profili sostanziali, ossia su un nuovo prodotto commerciale dotato di:

- determinati profili ubicativi, di cortesia e professionalità del personale di servizio e di presenza di servizi accessori nell’area di sosta (accessi ed uscite, parcheggi, toilette, orari, ambientazione in presenza di ricorrenze particolari etc.);
- un’offerta di consumo che, prevedibilmente, privilegia i beni ad acquisto routinario – specialmente food e tabacchi, cancelleria, giocattoleria banale, profumeria ed oggetti da regalo, piccoli elettrodomestici o dotazioni elettroniche di complemento - ma anche articoli “fashion”, come telefonia, abbigliamento e pelletteria;
- soluzioni assortimentali all’insegna della contenuta ampiezza ma assolutamente costanti e continue, pena la vanificazione della ricerca di un posizionamento distintivo nella percezione del visitatore;
- politiche di merchandising focalizzate sull’immagine di “oasi” all’interno di un viaggio e sulle promozioni di prodotto, anche con qualche gestione di evento.

In questo senso, la stazione integrata si presenta come una consistente evoluzione concettuale e gestionale tanto della vecchia stazione di servizio quanto dell’originario convenience store nordamericano. Con riguardo alle Compagnie petrolifere, la traslazione della funzione-obiettivo che si compie con l’introduzione della stazione integrata (dal prodotto indifferenziabile del carburante ad una proposta di consumo integrata e ricca di servizio) rende quest’ultima un soggetto commerciale in grado di sviluppare un’autonoma capacità di gestione delle relazioni con la domanda finale e di strutturare un mix di offerta flessibile, rispondente alle esigenze di local marketing per la fidelizzazione del consumatore (store loyalty) anche rispetto al marchio petrolifero, finora poco avvertito e riconosciuto.

Volendo qualificare tale tipologia distributiva anche nell’ottica delle tradizionali categorie di interpretazione dell’innovazione, si può dire che siamo in presenza di un’innovazione di prodotto, per taluni aspetti di processo e sicuramente per l’operatore, giacché – pur in gradi diversi – tanto le Compagnie quanto le grandi insegne commerciali sono chiamate a confrontarsi con, rispettivamente, strumenti commerciali e contesti di vendita non familiari. Nel complesso, però, l’evidenza più significativa, ai fini della presente analisi, risiede nel fatto che gli elementi di no price competition assurgono in modo decisivo al ruolo di fattori promotori dell’innovazione commerciale, a fronte di una domanda sempre più segmentata, complessa e talora indecifrabile: tali fattori influiscono sensibilmente sulla caratterizzazione delle tipologie distributive che intendono proporsi come innovative e, comunque, non implicano necessariamente un’involuzione del mercato. Nel caso della stazione integrata, in particolare, gli orari lunghi di servizio, la presenza di aree di parcheggio e sosta vigilate, l’offerta di servizi ristorativi e di ospitalità, la programmazione di eventi di richiamo e la maggiore estensione e continuità degli assortimenti definiscono un retailing mix decisamente più ricco di quello riscontrabile nelle attuali aree di sosta ed idoneo a soddisfare in misura assai maggiore i bisogni di lavoratori pendolari, donne lavoratrici, manager in viaggio, turisti, giovani ed altre categorie di automobilista.

Bibliografia citata

- AA. VV., *È iniziata l’era del concept store*, in GDO, n. 5, 1993
- AA. VV., *Retailing confronting the challenges that face bricks-and-mortar store*, in Harvard Business Review, n. 7-8, 1999
- AA.VV., *Scritti in memoria di C. Fabrizi*, Padova, Cedam, 1997
- ACOCELLA N., *Fondamenti di politica economica. Valori e tecniche*, Napoli, Nis, 1996
- AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P., *Manuale del franchising*, Maggioli, Rimini, 1996
- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *Indagine conoscitiva dei prezzi dei carburanti per autotrazione*, Bollettino n. 44, 1996
- BACCARANI C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, II ed., Giappichelli, Torino, 1997

- BARILE S., *Le formule di distribuzione al dettaglio*, Padova, Cedam, 1996
- BARILE S., *Un modello per la determinazione del posizionamento percepito delle formule di vendita al dettaglio*, in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, 1994
- BARILE S., *Rideterminazione dei criteri di autonomia spaziale del commercio nel rispetto dei vincoli socio-ambientali*, in *Sinergie*, n. 6, 1991
- BOI A., *La competizione tra format e concept di punto vendita in Italia*, in *Trade Marketing*, n. 21, 1997
- BOI A., *Lo sviluppo di nuovi format e concept*, in *Trade Marketing*, n. 20, 1988
- CESCO-BOCCONI (a cura di), *Rapporto Indicod 1995 sulla distribuzione dei beni durevoli. Le formule distributive nei Settori durevoli*, Milano, Indicod, 1995
- CHOFFRAY J. M., DOREY F., *Sviluppo e gestione dei nuovi prodotti*, McGraw-Hill, Milano, 1988
- CLÔ A., *Interdipendenza e instabilità nell'oligopolio petrolifero*, 1990
- COLOMBI F., *Strategia e finanza*, Milano, Etas Libri, 1989
- CUOMO G., *Appunti tratti dalle lezioni di Economia della distribuzione commerciale*, Luiss Guido Carli, 1998
- CUOMO G., *Funzioni, strutture, strategie delle imprese commerciali complesse*, Cedam, Padova, 1984
- CYERT R.M., MARCH J.G., *A behaviour theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963
- DIOLETTA M. P., SANSONE M., *Politiche e tecniche di fidelizzazione delle imprese commerciali: aspetti evolutivi nei moderni sistemi di scambio* in C. BACCARANI (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, III ed., Giappichelli, Torino, 2000, cap. 9
- FABRIZI C., *Aziende e strutture della distribuzione commerciale*, Padova, Cedam, 1974
- FELLNER, *Competition among the few*, 1949
- FINDOMESTIC, *Osservatorio. Edizione 1999-2000*, 2000
- GOLINELLI G. M., *L'impresa come sistema vitale*, Cedam, Padova, 2001
- GOLINELLI G. M., *Governo e struttura dell'impresa*, Padova, Cedam, 1994
- GOLINELLI G. M., DEZI L., *Reti, finanza, progetti*, Cedam, Padova, 1999
- INDIS (Istituto Nazionale della Distribuzione), *L'innovazione nel commercio*, Franco Angeli, Milano, 1983
- KOTLER P., *Marketing management*, Isedi, Milano, 1990
- KUHN T., *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Isedi, Milano, 1994
- LAMBIN J. J., *Marketing strategico. Una prospettiva europea*, II ed., McGraw-Hill, Milano, 1996
- LUGLI G., *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Torino, Utet, 1998
- LUGLI G., *I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale*, in *Trade Marketing*, n. 23, 1998
- MATTIACCI A., *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam, Padova, 2000
- METALLO G., *Decisioni di investimento nell'impresa commerciale complessa*, Cedam, Padova, 1999
- PANATI P., GOLINELLI G. M., *Tecnica economica, industriale e commerciale*, II ed., Nis, Napoli, 1991
- PELLEGRINI L., *Economia della distribuzione commerciale*, Milano, Egea, 1990
- PELLEGRINI L., *Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica*, in *Commercio*, n. 30, 1988
- RAFFAELLI E. A., *Oligopolio e normative antitrust*, 1996
- RUBINELLI G., *Coin cambia target e concept*, in *Mark up*, n. 50, 1998

- SANSONE M., *Concept e format di vendita. Nuove linee guida per l'analisi dei processi di innovazione e differenziazione dei punti vendita al dettaglio*, Tesi di dottorato citata in C. BACCARANI (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, III ed., Giappichelli, Torino, 2000
- SANSONE M., *Relazioni strategiche fra category management e marca commerciale nel processo di differenziazione competitiva dell'insegna*, in *Industria & Distribuzione*, n. 2, 2001
- SANSONE M., *La rete di distribuzione dei carburanti in Italia, tra ristrutturazione ed effettivo orientamento al mercato. L'offerta non oil ed il nuovo concept della stazione di servizio integrata*, in *Esperienze d'Impresa*, 2001
- SCHUMPETER J. A., *Theory of economic developement*, Cambridge, Harward U. Press, 1934
- SCHUMPETER J. A., *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Milano, Etas Kompass, 1967
- SPRANZI A., *Economia del commercio e politica commerciale*, Franco Angeli, Milano, 1985
- SYLOS LABINI, *Oligopolio e progresso tecnico*, 1964